

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:4, Issue:18
sssjournal.com

pp.1639-1650
ISSN:2587-1587

2018
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 11/02/2018

The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 15/05/2018

Published Date (Makale Yayın Tarihi) 16.05.2018

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ EKSENİNDE ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AT AXIS CONTEMPORARY MANAGEMENT APPROACHES

Doç. Dr. Nusret GÖKSU

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
nusretgoku@gmail.com, Kahramanmaraş/Türkiye

Uzm. Ömer İhsan YILMAZ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
omerihsanyilmaz@gmail.com, Kahramanmaraş/Türkiye

ÖZ

Bilginin en büyük güç olduğu kıyasıya rekabet ortamında işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için ayırt edici yönlerini ortaya koymak zorundadırlar. Bu zorunluluk işletmeleri, yaptıkları bir dizi faaliyette çağdaş yönetim faaliyetlerini kullanmaya teşvik etmektedir. İşletmeler rekabet ortamında tutunabilmek için uzmanlık alanlarını belirlemek ve en iyi oldukları iş üzerine odaklanmak durumundadırlar. Bunun için işletmelerin temel yeteneklerini belirleyip, en iyi oldukları alan veya alanların dışında kalan işlerinde dış kaynak kullanımı yoluyla, yine o işleri en iyi yapan işletmelerde destek almalıdırlar. Çalışmamızda işletmelerin tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerinde, sahip oldukları temel yeteneklerin ve dış kaynak kullanımının ne düzeyde önemli olduğunu tespit etmek amacıyla Hatay ilinde faaliyet gösteren toplamda 51 ulusal ve ulusal arası işletmeden anket yoluyla veriler toplanarak analize tabi tutulmuştur. SPSS paket programı kullanılarak yapılan frekans, güvenilirlik ve Freidman Çift Yönlü ANOVA testi sonucunda tedarik zinciri yönetiminde çağdaş yönetim yaklaşımlarından olan temel yetenek ve dış kaynak kullanımının önemi ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Temel Yetenek, Dış Kaynak Kullanımı

ABSTRACT

Businesses in the fiercely competitive environment, where information is the greatest strength, must set out their distinctive aspects in order to survive. This necessity encourages businesses to use contemporary management activities in a range of activities. Businesses need to identify their areas of expertise and focus on what they are best at in order to stay competitive. To do this, they should identify the basic skills of the enterprises and get support from outsourcing their jobs outside their best field or areas, again doing business that makes them the best. In order to determine the level of importance of the basic capabilities and outsourcing of our operations in supply chain management activities, a total of 51 national and international enterprises operating in Hatay province were collected and analyzed by questionnaire. The frequency, reliability, and Freidman's ANOVA test using the SPSS packet program revealed the key talent and outsourcing benefits from contemporary management approaches in supply chain management.

Keywords: Supply Chain Management, Core Competence, Outsourcing

1. GİRİŞ

İşletmeler tedarik zinciri faaliyetlerinde, temel yeteneklerini belirleyip, bunun dışında kalan işleri verimliliği artırmak amacıyla dış kaynak kullanımı ile başka şirketlere yaptırmaktadırlar. Sahada bunun birçok örneğini görebiliriz. Örneğin; Moen A.Ş'nin tedarik zinciri başkanı Saunders, bu konuda şunları ifade etmiştir; “Biz taşıma yönetiminin bizim temel yeteneğimiz olmadığını farkına vardık ve dış kaynak kullanımıyla zaman ve kaynak tasarrufu yaptık (Balanchard, 2017:152).” Başka bir örneğe baktığımızda bilgisayar endüstrisinde, bir zamanlar, lider şirket olarak kabul edilen IBM, 2008 yılında cirosunun yarısını tedarik zincirine harcamıştır. Bu yaklaşık 51,8 milyar dolara tekabül etmektedir. Dijital çağda bu o kadar da ciddi bir rakam değildir çünkü kimi başka şirketler, fiziksel bir tedarik zinciri olmadan da yüksek cirolar elde edebilmektedir. Buna örnek olarak başka bir bilgisayar devini gösterebilir çünkü Apple, yine aynı yıl, iTunes isimli sanal market uygulamasıyla hiçbir fiziksel tedarik zinciri faaliyeti yapmadan da yılda yaklaşık 1 milyar dolar gibi bir ciro yapmıştır. Dolayısıyla buradan -temel yeteneklerinden biri de yazılım olan Apple'ı gözlemleyerek- tedarik zincirinde temel yeteneğin ne kadar önemli olduğunu sonucunu çıkarabiliriz. Bu ve bunun gibi örnekler çoğaltılabilir çünkü piyasadaki en iyilere bakıldığında, çoğunlukla en az bir kulvarda bir temel yetenek ve bir dış kaynak kullanımına rastlanabilir.

Bilgi ve haberleşme teknolojilerinin yoğun şekilde kullanımı ve organizasyonlar arasında iş birliğinin geliştirilmesi ile birlikte ortaya çıkan yeni iş sistemlerinden biri olan tedarik zinciri yönetimi, müşteri tatminini artırmak ve rekabetçi kalabilmek gibi hedeflere ulaşabilmek için, son yıllarda organizasyonlarda yoğun olarak uygulanmaktadır (Özdemir, 2004:87).

Rekabetin işletmeler üzerindeki baskısı, birçok işletmeyi kendi öz yeteneklerine, temel işlevlerine yönelmelerini, bazı fonksiyonlarını ise kendilerinden daha iyi yapabilecek olan işletmelere dış kaynak kullanımı yoluyla yönlentmeleri sağlamıştır. İşletmelerin birçoğu, bu birleştirilmiş hizmetleri göndericilere sağlayan işletmeler olarak ortaya çıkmışlardır. İşletmenin dış kaynak kullanımında en temel ekonomik kural, diğer bir işletmenin aynı işi yapmasından elde edilen faydanın, o işi yapan işletmenin maliyetinden daha büyük olduğu koşulda geçerlidir (Long, 2012:315).

Temel yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; kimi işleri diğer işletmelerden daha iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş haricinde yapılması gereken bütün işleri başka işletmelere yaptırmaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya yönlentmektedir (Koçel, 2015:448).

Sonraki bölümlerde tedarik zinciri yönetimi, temel yetenek ve dış kaynak kullanımı kavramlarına değinilecek ve yapılan alan çalışması ile ilgili yapılan analizler yorumlanacaktır.

2.TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri, bir sonraki sürecin tedarikini sağlayan ünitelerin oluşturduğu bir sistemdir. Bu sistem içerisindeki üniteler, birbirine bağımlı olmayan işletmeler olabileceği gibi, Ford Motor Company gibi tek bir işletme altında da toplanmış olabilirler (Long, 2012:43). Tedarik zinciri, ürün veya hizmetlerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketini içeren ve bu süreç içindeki işletmeler, insanlar, teknoloji, faaliyetler ve kaynaklar sistemlerinin tamamına verilen isimdir (wikipedia.org, 20.03.18).

Tedarik zinciri, tedarikçileri, üreticileri, lojistik hizmet sağlayıcılarını, dağıtıcıları ve perakendecileri kapsayan ve aralarında malzeme, ürün ve enformasyon akışı olan bir kümelenmedir (Kopczak, 1997: 227).

Tedarik zinciri üretimde kullanılması amaçlanan hammadde, yardımcı mamuller ve üretim aygıtlarının toparlanıp üretim yerlerine uyabilecek maliyet ve koşullarla temin edilebilmesi, üretim içi faaliyetlerde verimlilik elde edilmesi hedefiyle üretim etkinliklerinin desteklenme durumu, nihai alıcılara en makul koşul ve maliyetler ile mamulün ulaştırılabilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Sağbaş, 2015:4).

Tedarik zinciri kavramı, kaynağı Michael E. Porter'ın değer zinciri analizidir. Değer zinciri analizinde müşteri için değer yaratan faaliyetler içinde temel ve destek faaliyetler yer almaktadır. Ortalamanın üstünde getiri sağlayacak rekabet üstünlüğü, tedarikçilerin ve müşterilerin gücünden yüksek düzeyde etkilenebilmektedir. Bu sebeple, uzmanlar, bu temel faaliyet zincirini etkileyecek faaliyet ve organizasyonların doğrudan incelenip, bunlarla alakalı bütün iyileştirme, ilişki ve bağlantı tedarik zincirinin oluşturulması gereğini ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016: 289).

Tedarik zinciri yönetimi ise müşteriye, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata bütün tedarik zinciri için imkân dahilinde olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimidir. Bir başka deyişle zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasıdır (wikipedia.org,

20.03.18). Tedarik zinciri yönetimi, verimi artırmak için parçaları bir araya toplama metodudur (Long, 2012:44).

Bir ürünü üretmek ve piyasaya sürmek için; hammadde, malzeme, ekipman, makine ve personel gibi üretim faktörlerine sahip olunmalıdır. Bu sebeple tedarik işleminde; miktar, kalite, zaman, kaynak ve fiyat sinerjisini oluşturarak, işletmeye gerekli girdileri sağlamak işletmenin temel fonksiyonlarından biridir (Salami, 2014:5)

Tedarik zinciri yönetiminin bir kısmı organizasyonun iç operasyonlarıyla, bir kısmı da onun diğer işletmelerle olan ilişkileriyle alakalıdır. İşletmenin iç operasyonları, iş birliği yapılan işletmelerle uyum içinde değildir (Long, 2012:47). Ürünlerin oluşumunda yer alan ve nihai tüketiciye gönderilmesine kadar yapılan bütün sürece katılan her ögenin, koordinasyonu ve verimli bir biçimde yönetimi ile ilgili faaliyetler tedarik zinciri yönetimi kapsamındadır (Ülgen ve Mirze, 2016: 289).

Tedarik zinciri yönetiminde başka bir önemli konuda risktir. Bir işletmenin, diğer işletmelerle iş birliği gayreti içine gireceği herhangi bir teşebbüste, bunun zararlar sonuçlanma ihtimali bulunmaktadır. İş birliğini pekiştirmek için harcanan zaman, para ve çaba kaybedilebilir veya diğer işletmeler gerekli bilgiye ulaşım bunu söz konusu teşebbüsün aleyhinde kullanabilirler (Long, 2012:49).

3.TEMEL YETENEK

Temel yetenek bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Organizasyonlar, kendilerini, belirli ürünleri üreten birimler olarak görmekten ziyade, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidirler (Koçel, 2015: 447).

Temel yetenek; bilginin, becerilerin, teknolojilerin ve kendine özgü çalışma metodlarının yaratıcı bir biçimde bütünleşmesidir (Greaver, 1999: 87). İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek varlık ve yetenekler; değerli, nadir ve sosyal açıdan karmaşık varlık ve yeteneklerdir (Barney, 1995:55). İşletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, en azından belli bir süre taklit edilemeyen varlık ve yetenekleri, "temel yetenekler olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2016: 120).

Bu bölümde işletmelerin temel yetenekleri ile ilgili bazı örneklere yer verilmiştir:

Örneğin Apple, dijital müzik pazarında kullanımı kolay bir yazılımı, oldukça şık tasarlanmış bir donanımla birleştirerek ve bunlarla uyumlu bir kullanıcı ara yüzü ile temel yeteneğini ortaya koymuştur. Bahsi geçen ürün "iPod", mevcut MP3 oynatıcılardan işlevsel olarak pek farklı değildir fakat kullandığı iTunes yazılımı ile birleştiğinde üst düzey bir müşteri deneyimi sağlar (Atkinson, 2014: 29-30).

Başka bir örnek ise Moen şirkettir. Moen A.Ş., piyasadaki en ünlü sıhhi tesisat ürünleri üreticilerinden bir tanesidir. Şirket lavabo ve musluk alanında kendini segmentinin en iyisi olarak kabul eder fakat onun temel yeteneği dışında kalan alanlar söz konusu olduğunda, Moen dış kaynak kullanımı için başka bir yere bakmaya istekli olduğunu ifade eder. Moen ne zaman ve nerede yardıma ihtiyaç duyduğunu tespit etmek için bir iç değerlendirme modeli geliştirmiştir (Balanchard, 2017:151).

- ✓ Bu süreç veya fonksiyon işletmemiz için stratejik mi?
- ✓ Bu süreç ya da görev, rekabetçi bir avantaj sağlar mı?
- ✓ Kendimizi diğer işletmelerden ayırt etmek için bu kulvarda performans yükseltmeyi istiyor muyuz?

Bir tedarik zinciri sürecinde dış kaynak kullanmak, esasında kendi çekirdek yeteneklerinize odaklanarak, çeşitli avantajlar elde etmenizi sağlayabilir. Örneğin, Capgemini danışmanları William Frech ve Ben Pivar, temel yeteneklere odaklanıp, arta kalan işler için dış kaynak kullanmanın sağlayacağı yararlar hakkında sunları ifade etmektedirler (Balanchard, 2017:157-158):

- ✓ Organizasyonda harcamaları başka bir alana kaydırarak gerçekleştirmemiş bir maliyet tasarrufundan faydalandırır.
- ✓ Sonuçlara ulaşmayı hızlandırır.
- ✓ Esas operasyonel fonksiyonları daha iyi takip etmeye imkân tanır.
- ✓ İdari harcamalarınızı operasyonları dönüştürerek rekabet gücünüze değer katar.
- ✓ Objektiflik, düşük çevrim süreleri ve toptan alım iskontosunu uygulama yoluyla tedarikçi maliyetlerini düşürür.
- ✓ Politikalara bağlılığı artırır.
- ✓ En iyi uygulama metodlarıyla ve öncü teknoloji kullanımı sayesinde rekabet avantajını artırır.

4.DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Dış kaynak kullanımı kavramı 1980'lerden beri kullanılmaya başlasa da bir yönetim stratejisi olarak 1990'dan itibaren yaygınlık kazanmıştır. "Dış kaynak kullanmak" kelimesi Oxford English Dictionary'de ilk kez 1979'da "to outsource" olarak yer almıştır. "Dış kaynak kullanımı" ifadesi ise 1981'de Business Week'te çıkan bir yazında "Outsourcing" ismiyle ilk kez alan yazınında kullanılmıştır. Oxford English Dictionary dış kaynak kullanımını "Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama" şeklinde tanımlamaktadır (wikipedia.org, 20.03.18)

Organizasyonların gittikçe artarak, yalnızca kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri temel alan işleri yapma istekleri, temel yeteneklerin kullanılmadığı işleri, diğer organizasyonlardan alma eğilimi, yaygın bir dış kaynak kullanımı uygulamasının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Koçel, 2015: 449). İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamasına gitmelerini yalnızca maliyet endişelerine bağlamak doğru olmayacaktır. Maliyet önemli olmakla birlikte, dış kaynak kullanımının temel sebebini, kendi temel yeteneklerini daha verimli kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma olarak düşünmek gerekmektedir (Koçel, 2015: 450).

Organizasyonların gittikçe artan ölçüde dış kaynak kullanmaları, dış kaynak kullanımının faydalarının zayıflıklarına üstün gelmesinden kaynaklanmaktadır. Dış kaynak kullanan organizasyonlar öncelikle maliyet azaltma amacıyla bu yöntemi tercih ediyor olsalar bile dış kaynak kullanımının bunun dışında çok çeşitli faydaları vardır (Aslantaş Ateş, 2011:56).

Dış kaynak kullanımı, bir organizasyonun öz kaynaklarına ve çalışanlarına bağlı olarak yürüttüğü etkinliği, dış kaynaklar ya da stratejik iş ortaklığı vasıtasıyla işletmenin dışında gerçekleştirilmesi, bazı fonksiyonlarını o alanda uzmanlaşmış ve kendini ispat etmiş kişi veya kuruluşlara yaptırmasıdır (Tutar, 2013:336). Şirketler zaman zaman, verimliliklerini artırmak için bazı yazılım teknolojilerini dış kaynak olarak kullanmaktadırlar. Bunlardan bir tanesi, Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi yani PLM yazılımıdır. PLM teknolojisi üreticilerin, ürün geliştirme prosesini kolaylaştırmak amacıyla karmaşık tasarım ve üretim bilgilerini genişletilmiş anlamdaki girişim, tedarik zinciri ya da değer zincirindeki işletmeler, boyunca yönetmesine ve paylaşmasına imkân tanır (Balanchard, 2017:73). Dış kaynak olarak PLM yazılımını kullanan şirketlerle ilgili örnekler şu şekildedir:

- ✓ Bir kişisel bakım ürünleri üreticisi olan Playtex Products, üretiminin %70'ini fason tedarikçilerinin Kuzey Amerika'daki yedi tesisinden sağlamaktadır. İzleme dokümanı rotalandırması ve ürün kayıt verileri gittikçe zor hale gelmektedir çünkü bu veriler bir sürü elektronik sistemde ya da kâğıtta kaydedilmektedir. Playtex, ortak bir PLM platformunda standardize ederek doküman yönlendirme prosesinde %98 iyileştirme elde etmiştir. Ürünlerin pazara sürülme süresinin önemli ölçüde düşürülmesinin yanı sıra, gelirlerine yıllık 20 milyon dolar eklenmesine de kısmi olarak katkı sağlamıştır.
- ✓ Roche Diagnostics, kalite yönetimini bir kademe yukarı çıkarmakta zorlanıyordu çünkü kalite verileri bir düzine entegre olmamış sistem arasında dağınık haldeydi ve bu verinin büyük kısmı fax yoluyla paylaşılmıştı. Roche tüm işletmede PLM çözümlerini uygulayarak artan sayıdaki üretim hatlarını yönetmesine yardımcı olan dokümantasyon sürecini optimize edebildi.
- ✓ Eaton's Hydraulics Division'da, tarım ve inşaat makineleri için hidrolik ürünler üreticisi, CAD dosyalarını işletmeye yaymak bazen 10 gün sürmektedir. Proses, daha sonra ana kütüphaneye gönderilecek olan tamamlanmış çizimlerin mikrofilme transferi ile başlar ve diğer tesis kütüphanelerine gönderilebilmeleri için mikrofilmlerin kopyaları oluşturulur. Yalnızca çok uzun sürmekle kalmaz, bazı kütüphanelerdeki hata oranı %6'ya ulaşır. 70.000 görüntü dokümanını depolama ve geri alma kabiliyetindeki bir PLM yazılımı, yalnızca mikrofilm sistemini gereksiz hale getirmekle kalmadı bunun yanında 10 günlük bekleme süresini sadece 3 saate indirdi (Balanchard, 2017:74).

İşletmelerin verimlerini artırmak için dış kaynak olarak kullandıkları başka bir yazılım da CRM yani Müşteri İlişkileri Yönetimi yazılımıdır. CRM yazılımı karlılığı ve geliri en üst düzeye çıkarmak, müşteri memnuniyetini sağlamak için kullandığı müşteri merkezde tutan bir stratejidir. İşletmelerin diğer tüm girişimlerini ve tedarik zincirlerini şirketin tüm işlemlerini tek elden yürütmek için bir araya getirir (Balanchard, 2017:140). CRM yazılımını kullanan işletmelerle ilgili örnekler şu şekildedir:

- ✓ CRM teknolojisini kullanarak Ingersoll-Rand şirketi, 2.600 çalışanını desteklemek amacıyla ağ temelli bir çağrı merkezi kurmuştur. Herhangi bir satış personeli sisteme ulaşabilmekte ve ihtiyaç

duyulan paylaşımlarda bulunabilmektedir. İlk yıl içinde, şirket 6 milyon dolardan fazla kar elde etmiştir.

- ✓ 25.000'den fazla müşteriye iletişim ve ağ alanında cihaz temini yapan Enterasys Network şirketi, çalışanlarının daha iyi karar vermesine yardımcı olurken aynı zamanda müşteri hizmetlerini geliştirmeye ihtiyaç duyuyordu. Şirketin yaklaşık 30 ülkede ofisleri vardı ve her birinin veri tabanı birbirinden bağımsızdı. Mevcut imkanlar çerçevesinde Enterasys Şirketi kendi kendine hizmet portalı kurdu. Bu portal dağınık halde bulunan olan depo bilgilerini bir merkezde toplamaya başladı. Enterasys Network bu sistemi kullanarak, müşteri şikâyetlerini daha çabuk fark edip değerlendirmeye almaya başladı. Enterasys Şirketi, sonrasında ayda yaklaşık 3000 şikâyetin her biri için 10 dakikalık bir tasarruf sağlayarak şirkete yıllık 500.000 dolar tasarruf elde etti.
- ✓ Williams-Sonoma şirketi, 450'den fazla tedarikçi şirketi ve web sitesi olmasına karşın her yıl tüketicilerine son çıkan ev aletlerinin tanıtımını içeren yaklaşık 300 milyon katalog postalamaktadır. Şirket CRM sistemlerini ve diğer uygulamaları kullanarak milyonlarca müşterisini gruplamıştır. Sonrasında şirket, müşterilerini ulaşılabilir gruplara ayırarak hangi müşterinin hangi maili cevaplayacağını veya neye ihtiyacı duyacağını kolayca ayırabilir hale geldi.
- ✓ Wilson Tool uluslararası CNC makine ve diğer metal aletleri tedarikçisi olarak geniş bir pazar ağına sahiptir ve müşterileri son zamanlarda web servislerini kullanarak sipariş vermeye başlamışlardır. Şirket, yanlış sipariş işlemeden kaynaklı iadeleri düşürmek ve bu ihtiyaca cevap vermek bunun yanında kişiye özel aletler hazırlamak zorundadır. Şirket CRM sistemini kullanarak online siparişlerini yüzde 8 oranında geliştirmiş ve sipariş hatalarını azaltmıştır. Dahası, CRM sistemi müşterilere sipariş ve üretim sürecine erişme olanağı sağlayarak müşteri memnuniyetini arttırmıştır (www.oracle.com, www.salesforce.com, www.sas.com, www.sap.com; Akt; Balanchard, 2017:140-141).

6.YÖNTEM

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla anket yönetimi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilme sebebi araştırma konusunun kapsamı itibariyle, önceki çalışmalar ışığında, temel yetenek ve dış kaynak kullanımı ile ilgili veri toplamanın en verimli yolunun anket olduğunun düşünülmesidir. Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Hayat ilinde faaliyet gösteren 24 işletme oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla ÖZ (2011) tarafından geliştirilen hizmet yönetimi, yenilikçilik, maliyet avantajı, kalite, esneklik, müşteri ilişkilerinin yönetimi, rakiplerle ilişkilerin yönetimi, 3pl ile koordinasyon faaliyetleri ve pazarlama yönetimi ölçekleri kullanılmıştır. Veriler 5'li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Veriler SPSS 20.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma dahiline frekans, güvenilirlik ve Freidman Çift Yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezi şu şekildedir.

H₁ Tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanımı işletmelerin operasyonel faaliyetleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

7.BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında toplanan veriler kullanılarak yapılan frekans, güvenilirlik ve Freidman Çift Yönlü ANOVA testi analizleri ve bu analizlerin bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 1. İşletmelerin Faaliyet Gösterilen Endüstri Kollarına Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
Kimya Lastik ve Petrol Ürünleri ve Basım Sanayii	13	25,5
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	8	15,7
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayii	18	35,3
Elektrik	12	23,5
Toplam	51	100,0

Değerlendirmeye alınan 51 anket içerisindeki mevcut işletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstri kolları Tablo1'de gösterilmiştir. Bu tablo içerisindeki frekans ve yüzde verilerine bakıldığında 13'ünün (%25,5) Kimya Lastik ve Petrol Ürünleri ve Basım Sanayiinden, 8'inin (%15,7) Madencilik ve Taş Ocakçılığı iş kolundan, 18'inin (%35,3) Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayiinden ve 12'sinin (23,5) Elektrik alanından olduğu görülmektedir.

Tablo 2. İşletmelerin Çalışma Alanına Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
Ulusal	18	35,3
Uluslararası	33	64,7
Toplam	51	100,0

Değerlendirilen 51 anket içinde işletmelerin çalışma alanlarına dağılımları Tablo 2’de gösterilmektedir. Elde edilen veriler ışığında frekans ve yüzde oranları incelendiğinde işletmelerin 18’inin (%35,3) ulusal, 33’ünün (%64,7) ise uluslararası alanda faaliyet gösterdiği görülmektedir. Anket verileri toplanırken araştırmanın kapsamı gereği anket uygulanan uluslararası işletme sayısı ulusal işletmelere nazaran yüksek tutulmuştur.

Tablo 3. Anketi Cevaplayanların Unvanlarına Göre Dağılımları

Değişken	Frekans	Yüzde
Yönetim Kurulu Üyesi	16	31,4
Genel Müdür	14	27,4
Müdür	21	41,2
Toplam	51	100,0

Analize tabi tutulan 51 anket formu içerisinde Tablo 3’te, anketi cevaplayanların unvanlarına göre dağılımları incelenmiştir. Elde edilen frekans ve yüzde dağılımları sonucunda anketi cevaplayanların 16’sının (%31,4) yönetim kurulu üyesi, 14’ünün (%27,4) genel müdür, 21’inin (%41,2) müdür olduğu görülmektedir. Yüzde dağılımı olarak unvanı müdür olan cevaplayıcıların önemli ölçüde fazla olmasının sebebi ulaşılabilirliklerinin kolay olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Değişken	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Hizmet Yönetimi	6	0,94
Yenilikçilik	7	0,87
Maliyet Avantajı	6	0,90
Kalite	4	0,74
Esneklik	4	0,88
Müşteri İlişkileri Yönetimi	8	0,87
Rakiplerle İlişkilerin Yönetimi	4	0,92
3PL ile Koordinasyon Faaliyetleri	4	0,78
Pazarlama Yönetimi	7	0,86

Tablo 4’te görüldüğü üzere 9 ölçek üzerinde istatistiksel iç tutarlılık testi yapılmıştır. Bunun sonucunda değişkenlerin Cronbach Alfa değerleri 0,74 ile 0,94 arasında bulunmuştur. Bu nedenle ölçeklerin iç tutarlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Alanları

Değişken	Frekans	Yüzde
Yemek	24	21,0
Güvenlik	19	16,7
Lojistik	14	12,3
Bakım-Onarım	12	10,5
Temizlik	18	15,8
Bilişim	14	12,3
Eğitim	13	11,4

Ankete katılan işletmelerin dış kaynak kullanım alanları incelendiğinde, Tablo 5’te görüldüğü üzere, 24 işletme (%21,0) yemek faaliyetleri dış kaynak kullanımı yoluyla sağlamakta iken, 19 işletme (%16,7) güvenlik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir. Bunun yanında 14 işletmenin (%12,3) lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullandığı görülmektedir. Bakım-Onarım faaliyetlerini bakıldığında 12 işletmenin (%10,5) bu hizmeti kullandığı görülmektedir. 18 işletmenin (%15,8) ise temizlik faaliyetlerinde dış kaynak kullandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra 14 işletmenin (%12,3) bilişim faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına başvurduğu ve son olarak ta 13 işletmenin (%11,4) eğitim faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına başvurduğu görülmektedir.

Tablo 6. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler

Değişken	Ortalama	Std.Sapma
Teknolojik Değişikliklere Ayak Uydurma	2,54	1,10
Küçülmeyi Sağlama	3,62	1,01
Maliyet Liderliğini Sağlama	3,37	1,13
Temel Yetkinliklere Odaklanma	3,66	0,81
Rekabet Üstünlüğü Elde Etme	3,45	1,02
Süreç Yeniliği Oluşturma	2,58	1,21
Kaynakların Yeniden Dağılımını Sağlama	3,20	1,25
Rekabet Baskısını Azaltma	3,37	0,96
Marka Bilinirliğinden Faydalanama	3,50	1,14
Zaman Baskısı Azaltma	3,58	1,10
İşlemlerin Karmaşıklığı	4,45	1,10
Ölçek Ekonomileri	1,62	1,05
Hizmet Kalitesini Arttırma	4,00	1,02
Vergisel Avantaj Sağlama	2,00	1,06

Not: i) Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. ii) n=24'tür. iii) Freidman çift yönlü ANOVA testine göre ($\chi^2=19,740$: $p<0,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Bu bölümde anketi cevaplayanlara işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten nedenler sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, ankete katılan işletmeler “teknolojik değişikliklere ayak uydurma”, “süreç yeniliği oluşturma”, “ölçek ekonomileri”, “vergisel avantaj sağlama” faktörlerinin işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten nedenler olduğu varsayımına katılmamakta iken “Küçülmeyi Sağlama”, “Maliyet Liderliğini Sağlama”, “Temel Yetkinliklere Odaklanma”, “Rekabet Üstünlüğü Elde Etme”, “Kaynakların Yeniden Dağılımını Sağlama”, “Rekabet Baskısını Azaltma”, “Marka Bilinirliğinden Faydalanama” ve “Zaman Baskısı Azaltma” faktörlerinin işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten nedenler olduğu hakkında kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu işletmeler “İşlemlerin Karmaşıklığı” ve “Hizmet Kalitesini Arttırma” faktörlerinin ise işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten nedenler olduğu varsayımına katılmaktadırlar.

Tablo 7. Dış Kaynak Kullanımının Hizmet Yönetimine Etkileri

Değişken	Ortalama	Std.Sapma
Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin tam zamanında teslimat yeteneği arttırılmıştır.	3,62	1,37
Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin teslimatıyla ilgili önceden verilmiş olan sözleri tutma yeteneği arttırılmıştır.	3,62	1,24
Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin imalat sürecinin başlaması ile teslimatının yapılması arasındaki süre azaltılmıştır.	3,87	1,15
Kurumumuzda bitmiş ürünlerin ve hizmetlerin teslimat hızı arttırılmıştır.	4,00	1,06
Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin siparişinin alınması ile teslimatının yapılması arasındaki süre azaltılmıştır.	3,75	1,25
Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin dağıtım ve teslimatı ile ilgili zorluklar en aza indirgenmiştir.	4,08	1,01

Not: i) Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. ii) n=24'tür. iii) Freidman çift yönlü ANOVA testine göre ($\chi^2=10,633$: $p<0,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Anketi cevaplayanların dış kaynak kullanımının hizmet yönetimine etkileri ile ilgili algılamalarına bakıldığında “Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin tam zamanında teslimat yeteneği arttırılmıştır.”, “Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin teslimatıyla ilgili önceden verilmiş olan sözleri tutma yeteneği arttırılmıştır.”, “Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin imalat sürecinin başlaması ile teslimatının yapılması arasındaki süre azaltılmıştır.” ve “Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin siparişinin alınması ile teslimatının yapılması arasındaki süre azaltılmıştır.” soruları hakkında kararsız kaldıkları, “Kurumumuzda bitmiş ürünlerin ve hizmetlerin teslimat hızı arttırılmıştır.” ve “Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin dağıtım ve teslimatı ile ilgili zorluklar en aza indirgenmiştir.” Sorularına ise katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 8. Dış Kaynak Kullanımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri

Değişken	Ortalama	Std.Sapma
Kurumumuzda yeni ürün ve/veya hizmet projelerinin sayısı arttırılmıştır.	3,79	1,25
Kurumumuzda mevcut ürün ve/veya hizmet yelpazesinde yeni ürün ve / veya hizmetlerin oranı arttırılmıştır.	3,87	0,94
Kurumumuzda yeni ürün ve /veya hizmetler rakiplerden önce pazara sunulmaktadır.	4,04	0,99
Kurumumuzda geliştirilen yeni ürün ve /veya hizmetlerin kalitesi yükselmiştir.	3,83	1,09
Kurumumuzda iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler arttırılmıştır.	3,70	1,16
Kurumumuzda idari yapı ve zihniyet çevresel şartlara göre yenilenmektedir.	3,66	1,23
Kurumumuzda patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı arttırılmıştır.	3,62	1,20
Not: i) Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. ii) n=24'tür. iii) Freidman çift yönlü ANOVA testine göre ($\chi^2=6,961$: $p<0,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.		

Katılımcıların dış kaynak kullanımının yenilikçilik üzerine etkileri algılamalarına bakıldığında cevaplayıcıların “Kurumumuzda yeni ürün ve/veya hizmetler rakiplerden önce pazara sunulmaktadır.” sorusuna katılıyorum şeklinde cevap verdikleri ve diğer soruların tümünde kararsız kaldıklarını ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 9. Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Avantajı Üzerine Etkileri

Değişken	Ortalama	Std.Sapma
Kurumumuzda iç ve dış lojistik süreçlerdeki toplam maliyetler azaltılmıştır.	3,70	1,08
Kurumumuzda imalat sürecindeki toplam maliyetler azaltılmıştır.	3,91	0,97
Kurumumuzda girdi maliyetleri azaltılmıştır.	4,04	1,08
Kurumumuzda işlem maliyetleri azaltılmıştır.	3,79	0,97
Kurumumuzda personel maliyetleri azaltılmıştır.	3,79	0,97
Kurumumuzda personel verimliliği arttırılmıştır.	4,00	1,17
Not: i) Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. ii) n=24'tür. iii) Freidman çift yönlü ANOVA testine göre ($\chi^2=6,770$: $p<0,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.		

Cevaplayıcıların dış kaynak kullanımının maliyet avantajı üzerine etkileri algılamalarına bakıldığında, “Kurumumuzda iç ve dış lojistik süreçlerdeki toplam maliyetler azaltılmıştır.”, “Kurumumuzda imalat sürecindeki toplam maliyetler azaltılmıştır.”, “Kurumumuzda işlem maliyetleri azaltılmıştır.” ve “Kurumumuzda personel maliyetleri azaltılmıştır.” soruları hakkında kararsız kaldıkları, “Kurumumuzda girdi maliyetleri azaltılmıştır.” ve “Kurumumuzda personel verimliliği arttırılmıştır.” sorularına ise katılıyorum şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 10. Dış Kaynak Kullanımının Kalite Üzerine Etkileri

Değişken	Ortalama	Std.Sapma
Kurumumuzda hatalı ve defolu nihai veya ara mamul sayısı azaltılmıştır.	4,00	1,06
Kurumumuzda müşterilerden gelen ürün iadelerinin sayısı azaltılmıştır.	3,62	1,13
Kurumumuzda israf, iskarta ve yeniden işlemlerin sayısı azaltılmıştır.	3,66	1,04
Kurumumuzda müşteri şikayetlerinin sayısı azaltılmıştır.	3,58	1,34
Not: i) Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. ii) n=24'tür. iii) Freidman çift yönlü ANOVA testine göre ($\chi^2=6,175$: $p<0,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.		

Ankete katılanların dış kaynak kullanımının kalite üzerine etkileri faktörü hakkındaki algılamalarında görüldüğü üzere, cevaplayıcılar “Kurumumuzda müşterilerden gelen ürün iadelerinin sayısı azaltılmıştır.”, “Kurumumuzda israf, iskarta ve yeniden işlemlerin sayısı azaltılmıştır.” ve “Kurumumuzda müşteri şikayetlerinin sayısı azaltılmıştır.” Soruları hakkında kararsız olduklarını belirtirlerken, “Kurumumuzda hatalı ve defolu nihai veya ara mamul sayısı azaltılmıştır.” sorusuna katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 11. Dış Kaynak Kullanımının Esneklik Üzerine Etkileri

Değişken	Ortalama	Std.Sapma
Kurumumuzda farklı müşteri siparişlerine göre standart olmayan ürün ve/veya hizmetler üretebilme yeteneği arttırılmıştır.	3,91	1,05
Kurumumuzda standart olmayan ürün ve/veya hizmetlerin üretimi için mevcut donanım ve personeli esnek bir şekilde kullanabilme yeteneği arttırılmıştır.	3,66	0,96
Kurumumuzda değişen iş önceliklerinin durumuna göre her bir işe atanan teçhizatın değiştirilebilme yeteneği arttırılmıştır.	4,08	101

Kurumumuzda farklı spesifikasyonlardaki ürün ve/veya hizmet siparişlerini reddetme sıklığı azaltılmıştır.	4,08	0,92
Not: i) Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. ii) n=24'tür. iii) Freidman çift yönlü ANOVA testine göre ($\chi^2=8,000$: $p<0,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.		

Değerlendirmeye alınan anket cevapları ışığında, katılımcıların dış kaynak kullanımının esneklik üzerine etkileri algılamalarına bakıldığında, ankete cevap verenlerin “Kurumumuzda farklı müşteri siparişlerine göre standart olmayan ürün ve/veya hizmetler üretebilme yeteneği arttırılmıştır.” ve “Kurumumuzda standart olmayan ürün ve/veya hizmetlerin üretimi için mevcut donanım ve personeli esnek bir şekilde kullanabilme yeteneği arttırılmıştır.” soruları hakkında kararsız oldukları, “Kurumumuzda değişen iş önceliklerinin durumuna göre her bir işe atanan teçhizatın değiştirilebilme yeteneği arttırılmıştır.” ve “Kurumumuzda farklı spesifikasyonlardaki ürün ve/veya hizmet siparişlerini reddetme sıklığı azaltılmıştır.” soruları hakkında ise katılıyorum cevabını verdikleri gözlemlenmektedir.

Tablo 12. Dış Kaynak Kullanımının Müşteri İlişkilerinin Yönetimi Üzerine Etkileri

Değişken	Ortalama	Std.Sapma
Müşteri ve toplumun ihtiyaç, beklenti ve tercihleri kurumumuzca belirlenmiştir.	4,00	1,25
Müşteri ve toplumu daha iyi dinlemek ve anlamak için en uygun metotlar geliştirilmiştir.	3,75	1,29
Müşteri ve toplumun bizden memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyleri periyodik olarak ölçülmektedir.	2,58	1,28
Müşteri ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak ve memnuniyetlerini artırmak için gerekli tedbirler alınmıştır.	3,25	1,22
Yeni müşteri elde edebilmek ve toplumun beğenisini kazanmak için gerekli eylem planları hazırlanmıştır.	3,41	1,13
Müşteri ve toplumla doğrudan ilişki halinde olan personelin müşteriye kaliteli hizmet sunması için gerekli tedbirler alınmıştır.	3,58	1,05
Müşteri ve toplumla doğrudan ilişki içinde olan personelin müşterilerle ilişkileri yöneticiler tarafından izlenir.	3,37	1,13
Müşteri ve toplum yeni hizmet ve ürünler ile ilgili olarak bilgilendirilir.	3,70	0,95
Not: i) Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. ii) n=24'tür. iii) Freidman çift yönlü ANOVA testine göre ($\chi^2=35,310$: $p<0,01$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.		

Katılımcıların, işletmelerindeki dış kaynak kullanımının müşteri ilişkilerinin yönetimi üzerine etkileri algıları incelendiğinde, “Müşteri ve toplumun bizden memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyleri periyodik olarak ölçülmektedir.” sorusuna katılmıyorum cevabını verdikleri, “Müşteri ve toplumu daha iyi dinlemek ve anlamak için en uygun metotlar geliştirilmiştir.”, “Müşteri ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak ve memnuniyetlerini artırmak için gerekli tedbirler alınmıştır.”, “Yeni müşteri elde edebilmek ve toplumun beğenisini kazanmak için gerekli eylem planları hazırlanmıştır.”, “Müşteri ve toplumla doğrudan ilişki halinde olan personelin müşteriye kaliteli hizmet sunması için gerekli tedbirler alınmıştır.”, “Müşteri ve toplumla doğrudan ilişki içinde olan personelin müşterilerle ilişkileri yöneticiler tarafından izlenir.” ve “Müşteri ve toplum yeni hizmet ve ürünler ile ilgili olarak bilgilendirilir.” soruları hakkında kararsız oldukları ve son olarak “Müşteri ve toplumun ihtiyaç, beklenti ve tercihleri kurumumuzca belirlenmiştir.” sorusuna katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir.

Tablo 13. Dış Kaynak Kullanımının Rakiplerle İlişkilerinin Yönetimi Üzerine Etkileri

Değişken	Ortalama	Std.Sapma
Rakiplerin kurumumuzu tehdit eden hamlelerine karşı hızla karşılık verilmesini sağlamıştır.	3,29	0,95
Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli bilgi toplanmaya çalışılır.	3,41	1,10
Üst yönetim kendi arasında düzenli olarak rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini ve stratejilerini tartışır.	3,12	0,99
Kurumumuzun hangi alanda rekabet avantajı varsa o alanda rekabete girilir.	3,58	1,01
Not: i) Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. ii) n=24'tür. iii) Freidman çift yönlü ANOVA testine göre ($\chi^2=9,351$: $p<0,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.		

Ankete katılan katılımcıların, işletmelerinin dış kaynak kullanımının rakiplerle ilişkilerinin yönetimi üzerine etkileri algılamalarına bakıldığında, bu faktör ile ilgili tüm sorulara kararsızım yanıtını verdikleri gözlemlenmektedir.

Tablo 14. Dış Kaynak Kullanımının 3PL ile Koordinasyon Faaliyetleri Üzerine Etkileri

Değişken	Ortalama	Std.Sapma
Lojistik Firmamız ile Aramızda Rekabet Avantajı Sağlayan Güçlü Bir Koordinasyon Vardır.	3,50	1,28
Lojistik Firmamız ile Ortak amaçlara yönelik olarak tüm departmanların işlev ve faaliyetleri birbirleriyle koordineli olarak yönetilir.	3,62	0,92
Lojistik Firmamız ile Ortak amaçlara yönelik talep ve ihtiyaçlarımıza duyarlıdır.	3,95	0,75
Lojistik Firmamız ile Ortak amaçlara yönelik olarak birbirimizden karşılıklı olarak bilgi ve kaynak saklamayız.	3,87	0,74
Not: i) Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. ii) n=24'tür. iii) Freidman çift yönlü ANOVA testine göre ($\chi^2=10,633$: $p<0,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.		

Cevaplayıcıların, işletmelerinin dış kaynak kullanımının 3pl ile koordinasyon faaliyetleri üzerine etkileri algılamalarına bakıldığında ise “Lojistik Firmamız ile Aramızda Rekabet Avantajı Sağlayan Güçlü Bir Koordinasyon Vardır.”, “Lojistik Firmamız ile Ortak amaçlara yönelik olarak tüm departmanların işlev ve faaliyetleri birbirleriyle koordineli olarak yönetilir.”, “Lojistik Firmamız ile Ortak amaçlara yönelik talep ve ihtiyaçlarımıza duyarlıdır.” ve “Lojistik Firmamız ile Ortak amaçlara yönelik olarak birbirimizden karşılıklı olarak bilgi ve kaynak saklamayız.” sorularının tümünde kararsız oldukları görülmektedir.

Tablo 15. Dış Kaynak Kullanımının Pazarlama Yönetimi Üzerine Etkileri

Değişken	Ortalama	Std.Sapma
Hedef müşteri grubunun ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı belirlemeye yönelik pazarlama bilgi sisteminin kurulmasına katkı sağlamıştır.	3,79	1,10
Yeni müşteriler bulmamızı sağlamıştır.	3,54	1,02
Pazarlama planımızın geliştirilmesine yardımcı olmuştur.	3,25	0,94
Rakip fiyatlardan daha rekabetçi fiyatlar belirlememize yardımcı olmuştur.	3,50	0,97
Rakip fiyatları daha kolay ve hızlı takip edebilmemizi sağlamıştır.	3,66	1,16
Rakiplerimize oranla daha iyi dağıtım ağına sahip olmamıza yardımcı olmuştur.	3,20	1,21
Reklam politikalarımızın daha etkili olmasına yardımcı olmuştur.	4,01	0,92
Not: i) Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. ii) n=24'tür. iii) Freidman çift yönlü ANOVA testine göre ($\chi^2=2,492$: $p<0,05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.		

Son olarak anketi cevaplayanların, işletmelerinin dış kaynak kullanımının pazarlama yönetimi üzerine etkileri algılamalarına bakıldığında katılımcıların “Hedef müşteri grubunun ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı belirlemeye yönelik pazarlama bilgi sisteminin kurulmasına katkı sağlamıştır.”, “Yeni müşteriler bulmamızı sağlamıştır.”, “Pazarlama planımızın geliştirilmesine yardımcı olmuştur.”, “Rakip fiyatlardan daha rekabetçi fiyatlar belirlememize yardımcı olmuştur.”, “Rakip fiyatları daha kolay ve hızlı takip edebilmemizi sağlamıştır.” ve “Rakiplerimize oranla daha iyi dağıtım ağına sahip olmamıza yardımcı olmuştur.” soruları hakkındaki cevaplamalarının kararsızım şeklinde olduğu görülürken, “Reklam politikalarımızın daha etkili olmasına yardımcı olmuştur.” Sorusu hakkındaki cevaplamalarının katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

8.SONUÇ

Artan rekabet koşulları, işletmeleri sürekli değişen düzende stratejik olmaya zorlamaktadır. İşletmeler rekabet koşullarında güç kazanabilmek ve öne çıkabilmek için zaman zaman çeşitli bilimsel stratejilerden de yardım almaktadırlar. Bunlardan en çok bilinen ve güncelliğini koruyan stratejiler literatürde çağdaş yönetim stratejileri olarak adlandırılmaktadır. Bu araştırmada bunlardan ikisi olan temel yetenek ve dış kaynak kullanımı üzerinde durulmuştur. Bu iki yönetim stratejisi, tedarik zinciri yönetimi ekseninde değerlendirilerek toplanan veriler analize tabi tutulmuştur. Katılımcılara işletmelerinin operasyonel faaliyetleriyle ilgili anket soruları yöneltilmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarında işletmelerin tedarik zinciri faaliyetlerinde temel yetenek ve dış kaynak kullanımı stratejilerinin ne denli önemli olduğu teyit edilmiştir.

Araştırma kapsamında ileri sürdüğümüz “H1: Tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanımı işletmelerin operasyonel faaliyetleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.” hipotezimiz kabul edilmiştir. Bu hipoteze konu olan operasyonel faaliyetler içerisinde hizmet yönetimi, yenilikçilik, maliyet avantajı, kalite, esneklik, müşteri ilişkilerinin yönetimi, rakiplerle ilişkilerin yönetimi, üçüncü parti lojistik ile koordinasyon faaliyetleri ve pazarlama yönetimi ile ilgi boyutlar bulunmaktadır. Bu boyutların güvenilirliklerine bakıldığında Cronbach Alfa değerlerinin 0,74 ile 0,94 arasında olduğu yani oldukça güvenilir oldukları

gözlemlenmiştir. Bir başka bölümde işletmelere, onları dış kaynak kullanımına yönelten sebepler ile ilgili sorular yöneltildiğinde özellikle hizmet kalitesini artırma ve işlemlerin karmaşıklığı nedenlerinden dolayı dış kaynak kullanımı yoluna gittikleri görülmüştür.

Boyutlarla ilgili yapılan analizler sonucunda ise dış kaynak kullanımının hizmet yönetimine etkileri ile ilgili sorulardan “Kurumumuzda bitmiş ürünlerin ve hizmetlerin teslimat hızı arttırılmıştır.” ve “Kurumumuzda ürün ve/veya hizmetlerin dağıtım ve teslimatı ile ilgili zorluklar en aza indirgenmiştir.” sorularına katılımcıların katılıyor cevapları verdikleri, dış kaynak kullanımının yenilikçilik üzerine etkileri ile ilgili sorulardan “Kurumumuzda yeni ürün ve /veya hizmetler rakiplerden önce pazara sunulmaktadır.” sorusuna katılıyor şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Dış kaynak kullanımının maliyet üzerine etkisine bakıldığında ise katılımcılar “Kurumumuzda girdi maliyetleri azaltılmıştır.” ve “Kurumumuzda personel verimliliği arttırılmıştır.” sorularına katıldıklarını ifade etmişlerdir. Dış kaynak kullanımının kalite üzerine etkisine bakıldığında ise boyuttaki dört sorudan yalnızca, “Kurumumuzda hatalı ve defolu nihai veya ara mamul sayısı azaltılmıştır.” sorusunun katılıyor şeklinde cevaplandığı görülmüştür. Anketi cevaplayanların dış kaynak kullanımının esneklik üzerine etkisine verdikleri cevaplamalara bakıldığında, “Kurumumuzda değişen iş önceliklerinin durumuna göre her bir işe atanan teçhizatın değiştirilebilme yeteneği arttırılmıştır.” ve “Kurumumuzda farklı spesifikasyonlardaki ürün ve/veya hizmet siparişlerini reddetme sıklığı azaltılmıştır.” sorularına katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların dış kaynak kullanımının müşteri ilişkileri üzerine etkileri ile ilgili cevaplamalarına bakıldığında olarak “Müşteri ve toplumun ihtiyaç, beklenti ve tercihleri kurumumuzca belirlenmiştir.” sorusuna katılıyor şeklinde cevap verdikleri gözlemlenmiştir. Son olarak ankete katılanların dış kaynak kullanımının pazarlama yönetimi üzerine etkileri ile ilgili cevaplamalarına bakıldığında boyuttaki toplam yedi sorudan yalnızca “Reklam politikalarımızın daha etkili olmasına yardımcı olmuştur.” sorusuna katılıyor şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak Hayat ilindeki işletmelerin tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerinde temel yetenek ve dış kaynak kullanımı stratejilerini önemli gördükleri ve kendi bünyelerindeki faaliyetlerinde kullandıkları görülmekle birlikte yapılan analizlerle de bu sonucun tutarlılığı test edilerek doğrulanmıştır. Elbette çalışmanın daha çeşitli örneklemelere uygulanması, literatüre yapılan katkıyı arttıracaktır.

KAYNAKÇA

Aslantaş Ateş, B. (2011). “Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Yönetimine Etkileri: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Atkinson, S. (2016). İşletme Kitabı (Çev.: Tufan Göbekçin), Alfa Yayınları, İstanbul.

Balanchard, D. (2017). Tedarik Zinciri Yönetimi En İyi Uygulamalar (Çev:Mehmet Tanyaş-Murat Düzgün), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Barney, J. B. (1995). “Looking Inside for Competitive Advantage”, The Academy of Management Executive, 9(4):49-61.

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Kopczak, L.R. (1997). “Logistics Partnership and Supply Chain Restructuring. Survey Results From The US Computer Industry”, Production and Operations Management, 6(3):226-247.

Long, D. (2012). Uluslararası Lojistik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi, (Çev./Uyar.: Mehmet Tanyaş ve Murat Düzgün), Nobel Kitap, Ankara.

Öz, M. (2011). “Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Firmaların Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerini Oluşturmada ve Müşteri Değerini Arttırmadaki Rolü”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Özdemir, A. İ. (2004). “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (23):87-96.

Sağbaş, M., (2015). “Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojileri, Çeviklik ve Entegrasyonun Operasyonel Ve Finansal Performansa Etkisi”, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Salami, E. (2014). “Türk İnşaat Sektöründe Yüklenici Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarına Bakış Açıları”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.

Tutar, H. (2013). İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük, Detay Yayıncılık, Ankara.

Ülgen, H. & Mirze, S.K (2016). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Oracle, Integrated Cloud Applications and Platform Services, www.oracle.com

Salesforce, The Customer Success Platform To Grow Your, www.salesforce.com

SAP, Software Solutions/Business Applications and Technology, www.sap.com

SAS, Analytics, Business Intelligence and Data Management, www.sas.com

Wikipedi, Özgür Ansiklopedi, www.wikipedia.org