

**İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak  
Kullanım Süreçlerinde Tedarikçi Firma Seçiminin Analizi**  
**Analysis of Supplier Company Selection in Outsourcing Processes to Supply  
Chain Management in Enterprises**

**Öz**

İşletmeler, rekabet avantajı sağlayarak varlıklarını sürdürmek ve ayakta kalabilmek için, hammaddeden nihai müşteriye kadar uzanan tedarik zinciri süreci fonksiyon alanlarındaki tüm faaliyetlerde başarılı olmak durumundadırlar. Bunun için kullanılan yöntemlerin başında, dış kaynak kullanımı ilk sıradadır. İşletmeler, kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaşmak, kârlarını maksimize etmek, maliyeti azaltmak, etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanımını tercih ederler. Dış kaynak kullanımı işletmelere avantajlar sunarken sektörel açıdan farklı değerlendirmelere tabi tutulurlar. Dışardan sağlanacak fayda için hizmet sunan işletmelerin tercih edilmesinde ise işletmeler açısından farklı kriterlere göre yaklaşımlar sergilenir. Tedarikçi işletme seçiminde etkili olan kriterlerin analiz edilip değerlendirilmesi amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. İzmir ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerine yapılan bu çalışmada elde edilen verilere korelasyon analizi ve tek yönlü varyans analizi (Anova ve Scheffe) uygulanmış olup elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre tedarikçi firma seçiminde firmanın yaşı ve çalışan sayısı arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Tedarikçi firma seçiminde etkili olan on üç kriterden altı tanesinin sektörlere göre anlamlı farklılaştığı gözlemlenmiştir.

**Abstract**

In order to survive and survive by providing a competitive advantage, enterprises need to be successful in all activities in the functional area chain of supply chain processes ranging from raw materials to end customers. At the beginning of the methods used for this, outsourcing comes first. Businesses prefer to outsource their supply chain management to focus on their areas of expertise, maximize their profits, reduce costs, and increase effectiveness and efficiency. While outsourcing offers advantages, different evaluations can be made in sectoral terms. For the benefit of the companies that provide services for external benefits, approaches are presented according to different criteria in terms of enterprises. This study has been carried out by analyzing the criteria that affect the selection of the forecast. The analysis (Anova and Scheffe), which was realized in this way in the enterprises operating in the organized industrial zone of İzmir province, was applied and the results obtained were evaluated. According to the results, he asked about the age of the company and the number of passes in the selection of the company. It was observed that six of the three criteria differ significantly according to their adjectives.

**Giriş**

Tedarik zinciri, bir mamulün hammaddeden son müşteriye kadar geçirdiği aşamalardaki tüm faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler; hammadde ve malzeme tedariki, üretim ve montaj, depolama ve stok izleme, sipariş girişi ve sipariş yönetimi, dağıtım, müşteriye teslimat ve bu faaliyetlerin tümünü gözlemlemek ve denetlemek için gerekli tüm bilgi sistemlerini içerir (Taşkın ve Emel, 2009: 4). Tedarik zinciri başarısı için depoların, dağıtım merkezlerinin, üretim miktarlarının, sipariş tarihlerinin, stok politikalarının ve nakliye ile ilgili kararların yeri çok önemlidir. Tedarik zinciri için

**Serbülent Kapıcı**

Dr., serbulentkapici@yahoo.com  
Orcid: 0000-0001-9462-9245

**Mehmet Mustafa Yücel**

Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İ.İ.B.F,  
İşletme Bölümü  
mustafa.yucel@inonu.edu.tr  
Orcid: 0000-0003-3029-6706

**Article Type / Makale Türü**

Araştırma Makalesi

**Anahtar Kelimeler**

Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarik Zinciri, Dış Kaynak Kullanımı, Tedarikçi, Firma

**Keywords**

Supply Chain Management, Supply Chain, Outsourcing, Supplier, Enterprises

JEL: L11, M10, M11

**Bilgilendirme**

Çalışma yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

**Submitted:** 10 / 01 / 2021

**Accepted:** 17 / 02 / 2021

kullanılan bilgi sistemi de başarılı uygulamalarda önemli bir unsurdur. Bu karar problemlerinin ayrıntılı bir şekilde detaylandırılması gerekir (Pirim vd., 2014: 9). Özyörük (2008: 67)'e göre, tedarik zinciri yönetiminde tedarikçilerden müşterilere uzanan süreçte dağıtım kanalları yardımı ile malzeme akışı sürekli kontrol altında tutulur.

Tedarik zinciri faaliyetleri, çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde sıralanmışlardır. Tedarik zinciri yönetimi; depo yönetimi, taşıma yönetimi, stok yönetimi, müşteri hizmetleri, talep tahmini, paketleme ve elleçleme, sipariş yönetimi, tersine lojistik, bilgi yönetimi ve gümrükleme faaliyetlerinden oluşur. Tedarik zinciri yönetiminin temel amacı, zincirin performansına mümkün olan en düşük maliyetle, en fazla değeri katmaktır. Diğer bir deyişle, tedarik zincirinin verimliliğini en üst düzeye çıkarmak ve ilgili tüm taraflara en fazla faydayı sağlamak için firma içinde iş birliği ve tüm tedarik zinciri ortaklarıyla bağlantı amaçlamaktadır (Acar ve Köseoğlu, 2014: 52).

Dış kaynak terimi (outsourcing), geleneksel olarak kendi bünyesinde gerçekleştirilen görevleri yerine getirmek için harici kaynakların kullanılması anlamına gelen 'outside-resource-using' kelimelerinin kısaltmasıdır. Dış kaynak kullanımı görevleri yerine getirme yükümlülüğünü üstlenen dış şirketlere emanet etmekten oluşan bir organizasyon yönetimi kavramıdır (Szymczak, 2013: 106; Crişan vd., 2011: 49).

Karahan (2009: 187) ve Oğultürk (2011: 176), dış kaynak kullanımının, işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlanmasına olanak veren bir modern yönetim stratejisi olduğunu, işletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça ve hizmetlerin başka firmalara ürettirmeleri anlamına geldiğini ve bunun da literatürde "outsourcing" olarak yer aldığını ifade etmişlerdir. Dış kaynak kullanımı, bir tedarikçi lojistik hizmetleri tedarikçisi ile tedarikçinin geniş bir yelpazede hizmet sunabileceği bir müşteri arasındaki bir ilişkiden oluşur. Genellikle, dış kaynak kullanımı taktiksel bir seviyeden hareket ederken, temel olarak maliyet unsurları ile daha stratejik bir seviyeye taşınırken ortaya çıkan karşılıklı avantajlarla uzun vadeli bir ilişki içindir (Núñez-Carballosa ve Tarrés, 2011: 1158).

Günümüzün pazar şartları, tedarikçi-üretici-müşteri zincirinde işlerin giderek daha karmaşık yapılarda yönetilmesini gerektirmektedir. Birbiri ile etkileşim ve uyum içerisinde çalışması gereken bu yapıları kurmak ve yönetmek büyük finans kaynakları, birçok konuda bilgili yönetim katmanları ve yoğun ilgi gerektirmektedir. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı ile ulaşılmak istenen hizmet seviyesi ne ise, sadece bunun tanımlanması yeterli olmakta, lojistik ile ilgili, finansman dâhil sorumluluk dış kaynak kullanımı şirketine devretmektedir (Orhan, 2003: 138). Dış kaynak kullanımı, firmaların uzman yetkinliklere sahip tedarikçilere erişmesini sağlar. Firmalar çevresel faaliyetleri de tasfiye edebilir ve temel faaliyetlerine odaklanabilir (Sramek, ve diğerleri, 2017: 70). Dış kaynak kullanımı tek başına ve kuruluştaki diğer uygulamalardan bağımsız olarak değerlendirilemediğinden, tedarikçi seçimi, bir işleve ve diğerlerine odaklanma gibi konularla ilgili riskleri karşılarken birçok fayda sağlar (Hatipoğlu, 2015: 109).

Üçüncü Parti Lojistik tedarikçileri ve müşterileri arasında yapılacak olan stratejik ortaklık genellikle ortaya konulan performansın kalitesini garanti etme hususunda önemlidir. Lojistik hizmet sağlayıcı firmalar, ortaklığın tasarımını, kapsamını ve yönetimini, müşteriye uygunluğunu ve sorumluluk alma derecesini, tedarikçilerin bilgi seviyesi ve malzeme akışının özellikleri gibi fonksiyonlarını dikkate alacak biçimde müşterilerle ortaklık türünde sınıflandırılabilirler. 3PL tedarikçileri arasındaki diğer bir sınıflandırmanın konusunu, coğrafi faaliyet alanlarının planlama şekli ve 3PL tedarikçilerinin, lojistik hizmetleri ne derece kendilerinin sağladığı veya aracı işletmelere devrettikleri oluşturmaktadır (Lieb ve Randall, 1996). Lojistik faaliyetlerin, alanında uzman lojistik hizmet sağlayıcıları tarafından yapılması, bu hizmeti alan işletmenin lojistik faaliyetlerinde etkinliğinin ve verimliliğin artmasına yardımcı olacaktır (Çabuk vd., 2010: 255).

Dördüncü parti lojistik işletmelerinin taşınması gereken çeşitli nitelikler vardır. Bu nitelikler şunlardır (Çekerol, 2013: 187);

- Tedarik zinciri stratejilerinin formülasyonu, tedarik zinciri analizi ve yeniden tasarımı,
- Yüksek düzeyde bilgi teknolojileri entegrasyonu,
- Lojistik optimizasyonlar gerçekleştirilebilme ve değer yaratabilme,

- Yüksek kalifikasyona sahip insan kaynakları,
- İş süreçleri yönetimi ve dış kaynak kullanımında deneyim,
- Çoklu üçüncü parti lojistik yönetebilme yeteneğidir.

### 1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın ana amacı; tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanımının işletmelere etkilerini ortaya çıkararak durum tespiti yapmaktır. Araştırmada ayrıca, tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanım oranlarını belirlemek, işletmelerin dış kaynak kullanım kararı almalarında tedarikçi firma seçim kriterlerini ortaya koymak, uygulamanın dış kaynak kullanan firmalar üzerindeki etkilerini tespit etmek ve işletmelerin gelecekte dış kaynak kullanımı projeksiyonlarını belirlemektir.

Dış kaynak kullanan firmaların tedarikçi firma seçimine ilişkin hipotezler;

**H<sub>1</sub>:** Tedarikçi firma seçiminde, firma yaşı ile tanınmış firma kriteri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Tedarikçi firma seçiminde, firma yaşı ile iç referans kriteri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Tedarikçi firma seçiminde, firma yaşı ile dış referans kriteri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Tedarikçi firma seçiminde, firma yaşı ile hizmet/ürün kalitesi kriteri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Tedarikçi firma seçiminde, firma çalışan sayısı ile hizmet/ürün kalitesi kriteri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 2. Yöntem

#### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada firmaların dış kaynak kullanım durumları, kullanmayan firmaların, dış kaynak kullanmama gerekçeleri ortaya çıkarılmıştır. Dış kaynak kullanan firmaların tedarik zinciri yönetiminin her bir fonksiyon alanının, tespit edilen beş kurumsal performans ölçütüne göre sonuçları araştırılmış, bu kapsamda tedarikçi firma seçimi özelinde, firma yaşı ve çalışan sayısı ile tanınmış firma, iç/dış referans, hizmet/ürün kalitesi kriterleri arasında ilişki olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır.

#### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın genel evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini ise İzmir’de Ege Bölgesi Sanayi Odası’na (EBSO) kayıtlı 9 Organize Sanayi Bölgesinde (Aliağa, İzmir Atatürk, Bergama, Kınık, Kemalpaşa, Menemen, İzmir Pancar, Ödemiş ve Torbalı) faaliyet gösteren işletmeler meydana getirmektedir. Bu kapsamda bulunan toplam 1132 sanayi firmasının tamamı ile iletişime geçilmiş ancak, 963’üne (%85) ulaşılmış, 169’una (%15) ulaşılamamıştır. İrtibata geçilen 963 firmadan 249’u (%22) araştırmaya katılmıştır.

#### 2.3. Anket Formu Hazırlığı ve Uygulanması

Hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmenin yaşı, işletmede çalışan sayısı, işletmenin faaliyet gösterdiği alan ile ilgili genel sorular sorulmuştur. İkinci bölümde tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanılıp kullanılmadığı sorulmuş, kullanmayan işletmelerin kullanmama sebepleri 6 soru ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Dış kaynak kullanan firmalarla ilgili soruların bulunduğu üçüncü ve son bölümde ikinci bölümde bulunan ölçeklerin de bulunduğu toplam 174 ifade mevcut olup her bir ifade için 5’li eşit aralıklı cevaplama ölçeği kullanılmıştır. Anket formu, üç uzman akademisyen tarafından incelenmiş ve anket formunun geliştirilmesi ve iyileştirilmesi kapsamında öneriler yapılmıştır. Yapılan öneriler ve literatür doğrultusunda bazı maddeler düzeltilmiş ve sorular yeniden düzenlenmiştir. Hazırlanan yeni anket ile 20 firmaya pilot uygulama yapılmış, geri dönüşler de dikkate alınarak ankete son şekli verilmiş ve ölçeklerin güvenilirlik analizi test edilmiştir.

İzmir bölgesinde bulunan sanayi işletmelerin tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanım durumlarını ve bunun sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan anket, e-posta, yüz yüze görüşme ve telefonla görüşme yöntemleri ile uygulanmıştır.

## 2.4. Veri Analizi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve anket formu ile elde edilen veriler İstatistiksel Analiz Programı SPSS (25,0) yararlanılarak araştırma amacına uygun analizlere tabi tutularak yorumlanmıştır. Oluşturulan hipotezlere bağlı olarak hipotezlerle ilgili istatistiksel analizler de SPSS programı ile yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan başlıca analiz yöntemleri şunlardır:

- Frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistikler
- Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova)
- Korelasyon Analizi
- Faktör Analizi
- Güvenirlik Analizi (Cronbach Alfa)

## 2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanımının sanayi işletmeleri üzerine etkilerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu kapsamda çalışma, İzmir’de Ege Bölgesi Sanayi Odası’na (EBSO) kayıtlı Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan orta ve üst düzey yöneticilere bir anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın Ege Bölgesi Sanayi Odası’na kayıtlı Organize Sanayi Bölgelerinde uygulanmış olması bir sınırlılıktır. Bu araştırmada elde edilen veriler araştırmaya katılan yöneticilerin verdiği bilgilerle sınırlıdır. Anketin uygulandığı araştırmanın evrenini oluşturan 1132 firmadan, 169 firmaya ulaşılabilmesi, ulaşılan firmalardan dönüş yapmayan ve ankete cevap vermeyen 714 firmanın mevcut olması da ayrı bir sınırlılıktır. Araştırmanın Organize Sanayi Bölgelerinde kayıtlı olan sanayi firmalarının dâhil olması çalışmada tespit edilen diğer bir sınırlılıktır.

## 3. Bulgular

### 3.1. Dış Kaynak Kullanımında Çalışılacak Tedarikçi Firma Seçiminde Kriterler ve Önem Derecesi

Dış kaynak kullanımında çalışılacak firma seçiminde öne çıkan 13 kriterin, firmaların seçiminde ne kadar önemli olduğu eşit aralıklı 5’li ölçek ile değerlendirilmiştir. Bu ölçüme ait tanımlayıcı istatistik bilgileri en önemli kriterden başlayarak Tablo 1’de verilmiştir. Dış kaynak kullanımında çalışılacak firma seçiminde öne çıkan en önemli parametre “firmanın güvenilir olması” (Ort.=4,76), ikinci ve üçüncü önemli parametreler “hizmet/ürün kalitesi” (Ort.=4,40) ve “hizmet/ürün desteğinde zaman hassasiyeti” (Ort.=4,40), dördüncü parametre “teknolojik altyapısının iyi olması” (Ort.=4,21) ve beşincisi “yönetim kültürü ve çalışma prensiplerinin uygunluğu” (Ort.=4,03) dur.

Seçimde dikkate alınan en önemsiz parametre “firmanın yakınlığı” (Ort.=2,89)’dır. Bu sonuçlar, dış kaynak kullanımında çalışılacak firmada aranan en önemli özelliğin “güvenilirlik” olduğunu göstermektedir. Tedarikçi firma ile karşılıklı güvene dayalı olarak tesis edilen ikili ilişkilerde tedarikçi firma işletmenin paydaşı konumunda bulunacağı için sonuç her iki tarafı da tatmin edecektir. Diğer önem verilen ikinci kriterin “hizmet/ürün kalitesi” olarak ortaya çıkması işletmelerin kaliteden çok güvene önem verdiğinin göstergesidir.

**Tablo 1. Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçimi Kriterleri**

	N	Ort.	Std. Sap.	Var.
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde güvenilir firma olmasının önemi	196	4,76	0,476	0,227
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde hizmet/ürün kalitesinin önemi	196	4,40	0,604	0,365
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde hizmet/ürün desteğinde zaman hassasiyetinin önemi	196	4,40	0,706	0,498
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde teknolojik altyapısının iyi olmasının önemi	196	4,21	0,688	0,474

Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde yönetim kültürü ve çalışma prensiplerine uygunluğunun önemi	196	4,03	0,675	0,456
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde firmamıza ve hizmet/ürünlerimize değer katacak olmasının önemi	196	4,01	0,758	0,574
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde hizmet/ürün maliyetinin önemi	196	3,95	0,899	0,808
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde tanınmış firma olmasının önemi	196	3,77	0,610	0,373
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde firmanın referans niteliği taşımasının önemi	196	3,68	0,913	0,833
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde uluslararası/çok uluslu firma olmasının önemi	196	3,62	0,848	0,719
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde iç referansların önemi	196	3,48	0,747	0,559
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde dış referansların önemi	196	3,43	0,694	0,482
Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde firmanın yakınlığının önemi	196	2,89	0,994	0,988

### 3.2. Tedarikçi Firma Seçiminde Etkili Olan Kriterlerin Firma Yaşına ve Çalışan Sayısına Göre Farklılaşması

Dış kaynak kullanımında çalışılacak firma seçiminde dikkate alınan kriterlerin önem derecesi ile “firma yaşı” ve “çalışan sayısı” arasındaki ilişkinin analizi korelasyon analizi ile yapılmış ve bu analize ait değerler Tablo 2’de verilmiştir.

13 kriterden üçünün “firmanın yaşı” ve beşinin “firma çalışan sayısı” ile anlamlı ancak zayıf kuvvette bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Firmaların yaşı ve çalışan sayısı ile “tedarikçi firmanın hizmet/ürün kalitesinin önemi” arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $p \leq 0,001$ ;  $r = -0,237$ ;  $p \leq 0,010$ ;  $r = -0,184$ ). Yani, firmaların yaşı ve çalışan sayısı arttıkça, dış kaynak kullanımında firma seçiminde “tedarikçi firmanın hizmet/ürün kalitesinin önemi” azalmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** Tedarikçi firma seçiminde, firma yaşı ile hizmet/ürün kalitesi kriteri arasında anlamlı bir ilişki vardır (Kabul edildi).

**H<sub>5</sub>:** Tedarikçi firma seçiminde, firma çalışan sayısı ile hizmet/ürün kalitesi kriteri arasında anlamlı bir ilişki vardır (Kabul edildi).

Firmaların yaşı ve çalışan sayısı ile “tedarikçi firmanın yönetim kültürü ve çalışma prensiplerinin uygunluğunun önemi” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $p \leq 0,041$ ;  $r = 0,146$ ;  $p \leq 0,001$ ;  $r = 0,240$ ). Yani, firmaların yaşı ve çalışan sayısı arttıkça dış kaynak kullanımında tedarikçi firmanın yönetim kültürü ve çalışma prensiplerinin uygunluğunun önemi artmaktadır.

Firmaların çalışan sayısı ile “tedarikçi firmanın referans niteliği taşımasının önemi” arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $p \leq 0,006$ ;  $r = -0,196$ ). Yani, firmaların çalışan sayısı arttıkça tedarikçi firma seçiminde firmanın referans niteliği taşımasının (iyi nitelikleriyle tanınmış olmasının) önemi azalmaktadır.

Firmaların çalışan sayısı ile “tedarikçi firmanın hizmet/ürün desteğinde zaman hassasiyetinin önemi” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $p \leq 0,001$ ;  $r = 0,269$ ). Yani, firmaların çalışan sayısı arttıkça tedarikçi firmanın hizmet/ürün desteğinde zaman hassasiyetinin önemi artmaktadır.

Firmaların yaşı ile “tedarikçi firma seçiminde firmanın yakınlığının önemi” arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $p \leq 0,001$ ;  $r = -0,255$ ). Yani, firmaların yaşı arttıkça tedarikçi firma seçiminde firmanın yakınlığının önemi azalmaktadır. Tedarikçi firma seçiminde diğer parametrelerle firmanın yaşı ve çalışan sayısı arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir.



**H<sub>1</sub>:** Tedarikçi firma seçiminde, firma yaşı ile tanınmış firma kriteri arasında anlamlı bir ilişki vardır (Reddedildi).

**H<sub>2</sub>:** Tedarikçi firma seçiminde, firma yaşı ile iç referans kriteri arasında anlamlı bir ilişki vardır (Reddedildi).

**H<sub>3</sub>:** Tedarikçi firma seçiminde, firma yaşı ile dış referans kriteri arasında anlamlı bir ilişki vardır (Reddedildi).

**Tablo 2. Tedarikçi Firma Seçiminde Etkili Olan Kriterlerin Firma Yaşına ve Çalışan Sayısına Göre Analizi**

		Firma Yaşı	Çalışan Sayısı
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Hizmet/Ürün Kalitesinin Önemi	Pearson Korelasyon	-,237**	-,184**
	Anlamlılık	0,001	0,010
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Hizmet/Ürün Maliyetinin Önemi	Pearson Korelasyon	-0,069	0,036
	Anlamlılık	0,339	0,618
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Tanınmış Firma Olmasının Önemi	Pearson Korelasyon	-0,015	0,097
	Anlamlılık	0,830	0,177
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Uluslararası/Çok Uluslu Firma Olmasının Önemi	Pearson Korelasyon	0,088	0,101
	Anlamlılık	0,222	0,158
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde İç Referansların Önemi	Pearson Korelasyon	-0,107	-0,134
	Anlamlılık	0,134	0,062
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Dış Referansların Önemi	Pearson Korelasyon	0,065	0,138
	Anlamlılık	0,367	0,053
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Firmamıza ve Hizmet/Ürünlerimize Değer Katacak Olmasının Önemi	Pearson Korelasyon	0,134	,157*
	Anlamlılık	0,061	0,028
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Yönetim Kültürü ve Çalışma Prensiplerine Uygunluğunun Önemi	Pearson Korelasyon	,146*	,240**
	Anlamlılık	0,041	0,001
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Güvenilir Firma Olmasının Önemi	Pearson Korelasyon	-0,115	,163*
	Anlamlılık	0,109	0,023
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Hizmet/Ürün Desteğinde Zaman Hassasiyetinin Önemi	Pearson Korelasyon	0,049	,269**
	Anlamlılık	0,493	0,000
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Teknolojik Altyapısının İyi Olmasının Önemi	Pearson Korelasyon	0,113	0,091
	Anlamlılık	0,115	0,203
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Firmanın Referans Niteliği Taşımalarının Önemi	Pearson Korelasyon	0,044	-,196**
	Anlamlılık	0,538	0,006
	N	196	196
Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde Firmanın Yakınlığının Önemi	Pearson Korelasyon	-,255**	-0,107
	Anlamlılık	0,000	0,136
	N	196	196

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

### 3.3. Tedarikçi Firma Seçiminde Etkili Olan Kriterlerin Sektörlere Göre Farklılaşması

Tedarikçi firma seçiminde etkili olan kriterlerin sektörlere göre farklılaşmasının analizi tek yönlü varyans analizi (Anova ve Scheffe) ile yapılmış ve analiz Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tedarikçi firma seçiminde etkili olan 13 kriterden altı tanesi sektörlere göre anlamlı farklılaşmıştır. Bu farklılaşma analizine ait bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Tedarikçi firma seçiminde “firma içi referanslar”, Tekstil sektöründe Kimya sektörüne göre ( $p \leq 0,008$ ) ve Metal Eşya-Makine-Motor sektöründe Kimya sektörüne göre ( $p \leq 0,009$ ) göre daha fazla önemlidir.

Tedarikçi firma seçiminde, “firmanın hizmetlere/ürünlere değer katacak olması”, Metal Eşya-Makine-Motor sektöründe Tekstil ve Kimya sektörlerine göre ( $p \leq 0,006$ ;  $p \leq 0,001$ ) bir kriter olarak daha fazla önemlidir. Benzer şekilde, Tedarikçi firma seçiminde, “firmanın hizmetlere/ürünlere değer katacak olması”, Ana Metal sektöründe Tekstil ve Kimya sektörlerine göre ( $p \leq 0,001$ ;  $p \leq 0,001$ ) bir kriter olarak daha fazla önemlidir.

Tedarikçi firma seçiminde, “hizmet/ürün desteğinde zaman hassasiyeti”, Metal Eşya-Makine-Motor sektöründe Tekstil sektörüne göre ( $p \leq 0,002$ ) bir kriter olarak daha fazla önemlidir.

Tedarikçi firma seçiminde, “teknolojik altyapısının iyi olması”, Kimya sektöründe Tekstil sektörüne göre ( $p \leq 0,006$ ) daha fazla önemlidir.

Tedarikçi firma seçiminde, “firmanın yakınlığı”, Kimya sektöründe diğer üç sektöre göre ( $p \leq 0,034$ ;  $p \leq 0,001$ ;  $p \leq 0,001$ ) daha az önemlidir. Ayrıca “firmanın yakınlığı” Ana Metal sektöründe Tekstil sektörüne göre ( $p \leq 0,017$ ) daha fazla önemlidir.

**Tablo 3. Tedarikçi Firma Seçiminde Etkili Olan Kriterlerin Sektörlere Göre Farklılaşması**

Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma Seçiminde		N	Ortanca Değer	Std. Sapma	F	Anova Anlamlılık (p)	Scheffe Farklılaşan Gruplar ve "p" Değeri
Hizmet/Ürün Kalitesinin Önemi	A-Tekstil	61	4,38	0,489	2,512	0,060	
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	4,31	0,466			
	C-Ana Metal	25	4,60	0,500			
	D-Kimya ve Petrol	34	4,18	0,936			
Hizmet/Ürün Maliyetinin Önemi	A-Tekstil	61	3,87	1,040	0,084	0,969	
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	3,92	1,077			
	C-Ana Metal	25	3,84	0,688			
	D-Kimya ve Petrol	34	3,94	0,547			
Tanınmış Firma Olmasının Önemi	A-Tekstil	61	3,80	0,679	1,974	0,120	
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	3,80	0,577			
	C-Ana Metal	25	3,84	0,473			
	D-Kimya ve Petrol	34	3,53	0,563			
Uluslararası/Çok Uluslu Firma Olmasının Önemi	A-Tekstil	61	3,74	0,998	0,639	0,591	
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	3,63	0,636			
	C-Ana Metal	25	3,48	0,872			
	D-Kimya ve Petrol	34	3,74	0,828			
İç Referansların Önemi	A-Tekstil	61	3,64	0,708	5,71	0,001	A-D (0,008)
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	3,65	0,631			B-D (0,009)
	C-Ana Metal	25	3,28	0,614			
	D-Kimya ve Petrol	34	3,09	0,965			
Dış Referansların Önemi	A-Tekstil	61	3,43	0,644	1,943	0,125	
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	3,61	0,786			
	C-Ana Metal	25	3,24	0,436			
	D-Kimya ve Petrol	34	3,32	0,843			
Firmanıza ve Hizmet/Ürünlerimize Değer Katacak Olmasının Önemi	A-Tekstil	61	3,80	0,654	11,98	0,000	A-B (0,006)
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	4,29	0,645			A-C (0,001)
	C-Ana Metal	25	4,48	0,653			B-D (0,000)
	D-Kimya ve Petrol	34	3,59	0,892			C-D (0,000)
Yönetim Kültürü ve Çalışma Prensiplerine Uygunluğunun Önemi	A-Tekstil	61	3,93	0,793	1,791	0,151	
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	4,12	0,600			
	C-Ana Metal	25	4,28	0,458			
	D-Kimya ve Petrol	34	4,09	0,621			

Güvenilir Firma Olmasının Önemi	A-Tekstil	61	4,80	0,401	3,021	0,031	
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	4,86	0,354			
	C-Ana Metal	25	4,80	0,408			
	D-Kimya ve Petrol	34	4,56	0,705			
Hizmet/ Ürün Desteğinde Zaman Hassasiyetinin Önemi	A-Tekstil	61	4,18	0,806	5,336	0,002	A-B (0,002)
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	4,69	0,548			
	C-Ana Metal	25	4,48	0,510			
	D-Kimya ve Petrol	34	4,53	0,748			
Teknolojik Altyapısının İyi Olmasının Önemi	A-Tekstil	61	4,10	0,625	5,731	0,001	A-D (0,006)
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	4,12	0,666			
	C-Ana Metal	25	4,44	0,651			
	D-Kimya ve Petrol	34	4,59	0,609			
Firmanın Referans Niteliği Taşımasının Önemi	A-Tekstil	61	3,61	0,802	3,261	0,023	A-C (0,036)
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	3,65	0,779			
	C-Ana Metal	25	4,24	0,436			
	D-Kimya ve Petrol	34	3,65	1,368			
Firmanın Yakınlığının Önemi	A-Tekstil	61	2,84	0,898	10,439	0,000	A-C (0,017)
	B-Met.Eşya-Mak.-Motor	49	3,08	0,954			A-D (0,034)
	C-Ana Metal	25	3,56	0,961			B-D (0,001)
	D-Kimya ve Petrol	34	2,24	0,987			C-D (0,000)

### Sonuç ve Değerlendirme

Tüm Dünya’da olduğu gibi ülkemizde de işletmelerde tedarik zinciri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı son 20 yılda artan bir ivme göstermiştir. İşletmeler, tedarik zinciri yönetiminin her bir faaliyet alanında performans kriterleri olan maliyeti azaltmak, verimliliği artırmak, rekabet gücünü artırmak, riski azaltmak ve pazar payında artış sağlamak amacıyla dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelmişlerdir. Dinamik rekabet ortamında değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla işletmeler, bu rekabet avantajını sağlayan faaliyetlere odaklanmak, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış işletmelere devretmek suretiyle dış kaynak kullanımına gitmektedirler. İlk zamanlar sadece taşıma ve depolama alanlarında görülen dış kaynak kullanımı, günümüzde tüm tedarik zinciri yönetim fonksiyon alanlarına yayılmış ve uygulama alanı bulmuştur. İşletmeler, uzun vadede varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini korumak için tedarik zinciri yönetimi fonksiyon alanlarında performanslarını artırma durumundadırlar.

Bu çalışmada tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanımının işletmelere etkilerini ve bu uygulamanın önemini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu kapsamda, İzmir’de Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin örnek kütle olarak belirlendiği çalışma için, bu doğrultuda sanayi firmalarına yönelik olarak bir anket çalışması yapılarak, tedarik yönetimi süreci içerisinde uygulamış oldukları dış kaynak kullanımının firma performansı üzerindeki etkisi, firmaların dış kaynak kullanma ve kullanmama gerekçeleri, dış kaynak kullanımında firma seçim kriterleri ve firmaların geleceğe dönük dış kaynak kullanım projeksiyonları ortaya konulmuştur.

Dış kaynak kullanımında çalışılacak firma seçiminde öne çıkan en önemli parametre “firmanın güvenilir olması”, ikinci önemli parametre “hizmet/ürün kalitesi” dir.

Firmaların yaşı ve çalışan sayısı arttıkça, dış kaynak kullanımında firma seçiminde “tedarikçi firmanın hizmet/ürün kalitesinin önemi” azalmakta, “tedarikçi firmanın yönetim kültürü ve çalışma prensiplerinin uygunluğunun” önemi artmaktadır.

Dış kaynak kullanımında çalışılacak firma seçiminde öne çıkan en önemli parametrenin, “firmanın güvenilir olması”, ikinci önemli parametrenin ise “hizmet/ürün kalitesi” olduğu anlaşılmaktadır. Seçimde dikkate alınan en önemsiz parametrenin ise “firmanın yakınlığı” olduğu görülmüştür. Tedarikçi firma ile karşılıklı güvene dayalı olarak tesis edilen ikili ilişkilerde tedarikçi firma işletmenin paydaşı konumunda bulunacağı için sonuç her iki tarafı da tatmin edecektir.



İşletmelerin hizmet/ürün kalitesinden daha fazla güvenilirliğe önem vermesi işletmelerce değerlendirilmesi gereken önemli bir husustur.

### **Kaynakça**

- Acar, A., ve Köseoğlu, A. (2014). *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çabuk, S., Orel, F. D., ve Nakıboğlu, G. (2010). Araştırma, İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: ISO 500 İşletmelerinde Bir. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 253-268.
- Çekerol, G. S. (2013). *Lojistik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Hatipoğlu, C. (2015). Benefits And Risks Of Outsourcing In Information And Communication Technology . *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 108-120.
- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 185-199.
- Lieb, R. C., ve Randall, H. L. (1996). A comparison of the use of third-party logistics services by large American manufacturers, 1991, 1994, and 1995. *Journal of Business Logistics*, 305-320.
- Núñez-Carballosa, A., ve Tarrés, L. G. (2011). Third-party logistics providers in Spain. *Industrial Management ve Data Systems*, 1156-1172.
- Oğultürk, M. C. (2011). Lojistik Hizmetlerin Özelleştirilmesi Kapsamında Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Dış Kaynak Kullanımı ve Özel Askerî Şirketler . *Güvenlik Stratejileri* , 22, 167-193.
- Orhan, O. Z. (2003). Dünya'da ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi.
- Özyörük, B. (2008). Tedarik Zincirinde Ürün Dağıtımını İçin Üçüncü Taraf Kullanımı (3PL) ve Firma Seçimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 65-73.
- Pirim, H., Al-Turki, U., ve Yilbas, B. S. (2014). *Supply Chain Management and Optimization in Manufacturing*. New York: Springer.
- Sramek, B. D., Fugate, B. S., Miller, J., GERMAIN, R., IZYUMOV, A., ve KROTOV, K. (2017). Understanding The Present By Examining The Past Imprinting Effects On Supply Chain Outsourcing In A Transition Economy. *Journal of Supply Chain Management*, 53(1), 65-86.
- Szymczak, M. (2013). *Managing Towards Supply Chain Maturity* . Polonya: Palgrave Macmillan .
- Taşkın, Ç., ve Emel, G. G. (2009). *İşletme Lojistiği*. Alfa Aktüel.

### **Extended Abstract**

#### **Aim and Scope**

The main purpose of the research is; to determine the situation by revealing the effects of outsourcing in supply chain management on businesses. The study also aims to determine outsourcing rates in supply chain management, to reveal supplier company selection criteria in making outsourcing decisions, to determine the effects of the application on outsourcing companies and to determine the future outsourcing projections of businesses.

#### **Methods**

In this research, the results of each function area of the supply chain management of outsourcing companies were investigated according to the five corporate performance criteria determined, in this context, the company age and the number of employees, internal / external reference, service / product quality criteria. It has been tried to measure whether there is a relationship between them.

#### **Findings**

The most important parameter in choosing the company to work with in outsourcing is "the firm's reliability" (Avg. = 4.76), the second and third important parameters are "service / product quality" (Avg. = 4.40) and "service / product support. Time sensitivity" (Average = 4.40), the fourth parameter is "good technological infrastructure" (Average = 4.21) and the fifth is "the suitability of management culture and working principles (Average = 4.03). The most insignificant parameter taken into consideration in the selection is "the proximity of the firm" (Avg. = 2.89). These results show that the most important feature sought in the company to be worked with in outsourcing is

reliability. In bilateral relations established with the supplier company based on mutual trust, the result will satisfy both parties as the supplier company will be the stakeholder of the enterprise. The emergence of "service / product quality", another important criterion, is an indication that businesses attach more importance to trust than quality.

There is a weak negative correlation between the age and number of employees of firms and the importance of the supplier firm's service / product quality ( $p \leq 0,001$ ;  $r = -0,237$ ;  $p \leq 0,010$ ;  $r = -0,184$ ). In other words, as the age of the companies and the number of employees increase, the importance of the "service / product quality of the supplier firm" decreases in the selection of companies in outsourcing. There is a weak positive correlation between the age and number of employees of the companies and the importance of the supplier firm's management culture and working principles ( $p \leq 0,041$ ;  $r = 0,146$ ;  $p \leq 0,001$ ;  $r = 0,240$ ). In other words, as the age of companies and the number of employees increase, the importance of the supplier firm's management culture and working principles in outsourcing increases.

There is a weak negative correlation between the number of employees and the importance of the supplier firm as a reference ( $p \leq 0,006$ ;  $r = -0,196$ ). In other words, as the number of employees of the companies increases, the importance of the company being a reference (being known for its good qualities) decreases in the selection of supplier companies.

There is a weak positive correlation between the number of employees of the companies and the importance of time sensitivity in the service / product support of the supplier ( $p \leq 0,001$ ;  $r = 0,269$ ). In other words, as the number of employees of the companies increases, the importance of time sensitivity in the service / product support of the supplier company increases.

There is a weak negative correlation between the age of firms and "the importance of firm proximity in choosing a supplier" ( $p \leq 0,001$ ;  $r = -0,255$ ). In other words, as the age of the companies increases, the importance of the firm's proximity in the selection of supplier companies decreases. It has been determined that there is no relationship between the other parameters in the selection of the supplier company and the age of the firm and the number of employees.

In-house references in the selection of supplier companies are more important in the Textile sector compared to the Chemistry sector ( $p \leq 0,008$ ) and in the Metal Goods-Machinery-Engine sector compared to the Chemical sector ( $p \leq 0,009$ ). The fact that the company will add value to the services / products in the selection of the supplier company is more important as a criterion in the Metal Goods-Machinery-Engine sector compared to the Textile and Chemistry sectors ( $p \leq 0,006$ ;  $p \leq 0,001$ ). Similarly, the fact that the company will add value to the services / products in the selection of a supplier is more important as a criterion in the Base Metal sector compared to the Textile and Chemistry sectors ( $p \leq 0,001$ ;  $p \leq 0,001$ ). Time sensitivity in Service / Product Support is more important as a criterion in the selection of a supplier compared to the Textile sector ( $p \leq 0,002$ ) in the Metal Goods-Machinery-Engine sector.

Time precision in Service / Product Support is more important as a criterion in the selection of a supplier compared to the Textile sector ( $p \leq 0,002$ ) in the Metal Goods-Machinery-Engine sector. Good Technological Infrastructure is more important in the selection of supplier companies than in the Textile sector ( $p \leq 0,006$ ). Proximity of the Firm is less important in the selection of supplier companies compared to the other three sectors ( $p \leq 0,034$ ;  $p \leq 0,001$ ;  $p \leq 0,001$ ). In addition, the proximity of the firm is more important in the Base Metal sector than in the Textile sector ( $p \leq 0,017$ ).

### Conclusion

The most important parameter that stands out in the selection of companies to work with in outsourcing is "the reliability of the company" and the second important parameter is "service / product quality". As the age of companies and the number of employees increase, the importance of "the service / product quality of the supplier company" decreases in the selection of companies in outsourcing, and the importance of "the compliance of the supplier firm's management culture and working principles" increases.

It is understood that the most important parameter in the selection of companies to work with in outsourcing is the reliability of the company and the second important parameter is the service / product quality. It was seen that the most important parameter considered in the selection is the

---

proximity of the company. In bilateral relations established with the supplier company based on mutual trust, the result will satisfy both parties as the supplier company will be the stakeholder of the enterprise. It is an important issue that should be evaluated by businesses that companies give more importance to reliability than service / product quality.