



Dış Kaynak Kullanımının İşletme Finansal Performansına Etkisi: Düzce İli İmalat Sanayisinde KOBİ Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma

Kahraman ÇATI*

İstemi ÇÖMLEKÇİ*

Emre ZENGİN**

*Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, Düzce

** Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce

Özet

Bu çalışmada, KOBİ'lerin dış kaynak kullanım alanlarının işletme finansal performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Bunun yanında, KOBİ yöneticilerinin dış kaynak kullanımına bakış açıları, yöneticilerin eğitim durumlarına ve yöneticilik tecrübesine bağlı olarak incelenmiştir. Araştırma evrenini Düzce ili imalat sanayisinde faaliyet gösteren, 50 ve üzeri işçi çalıştıran KOBİ'ler oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin dış kaynak kullanımına bakış açılarının eğitim durumuna bağlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yöneticilik tecrübesine bağlı olarak ise yöneticilerin dış kaynak kullanımına bakış açılarının, maliyet ve hizmet kalitesi faktörlerinde farklı olduğu saptanmıştır. Dış kaynak kullanım alanlarından ulaştırma-taşımacılık ve lojistik alanının işletmenin finansal performansına ilişkin ifadelerden pazar payı büyüklüğüne etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yararlanılan diğer dış kaynak kullanım alanlarının ise işletme finansal performansı üzerine herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Yöneticilerin dış kaynak kullanımına bakış açılarının işletme finansal performansı ifadeleri üzerinde rekabet avantajı faktörü ile hizmet kalitesi faktörlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dış kaynak kullanımı, KOBİ'ler, İşletme Performansı

Impact of Outsourcing on Firm Financial Performance: A Research on SME Managers in Manufacture Industry of Düzce City

Abstract

In this study, impact of outsourcing areas of SME on financial performance of the enterprise is inspected. In addition, perspectives of SME managers on outsourcing are inspected depending on educational status of managers and experience on management. Research environment includes SMEs operating in production industry in Düzce city which are employing 50 or more workers. Questionnaire technique is used as data gathering method. It is determined that perspectives of managers on outsourcing are not varying according to their educational status. However perspectives of managers on outsourcing are determined to vary on cost and service quality depending on their management experience. It is identified from the statements on financial performance of enterprise that transportation and logistics fields among outsourcing areas have impacts on market share ratios. It is determined that other utilized outsourcing areas have no impact on financial performance of enterprises. Meaningful variations are identified on competition advantage factor and service quality factor on financial performance of enterprise statements on perspectives of managers on outsourcing.

Key Words: Outsourcing, SMEs, Enterprise Performance.

1. Giriş

20. Yüzyılın son çeyreğinde başlayıp günümüze uzanan süreçte, küreselleşme ile birlikte çevre koşulları da değişmiştir. Bunun yanında hızla artan teknolojik gelişmeler, işletmeler arasındaki rekabeti artırmakta ve zorlaştırmaktadır. İşletmeler, bu zorlu rekabet şartlarında ayakta kalabilmek ve değişen şartlara hızlı uyum sağlayabilmek için, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek, çevrelerindeki fırsat ve tehditlere göre, kendilerini rekabet yarışında öne geçirecek temel yeteneklerine odaklanmaktadır.

İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasıyla, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini diğer işletmelerle işbirliği halinde temin etmesi dış kaynak kullanımı kavramını ortaya çıkarmıştır. İlk olarak 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanan dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramı, bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır ve 1981 yılında

Business Week'te çıkan bir makalede ilk kez "outsourcing" ifadesiyle literatürde kullanılmıştır (Sanal 1).

Dış kaynak kullanan işletmeler, faaliyet gösterdikleri dış çevreyi şekillendiren faktörleri tam ve kesin olarak bilmelidir. Dış çevreyle uyum içerisinde olmalı ve örgüt kültürlerini bu çerçevede sağlam bir zemine oturtmalıdırlar (Yılmaz ve Karahan, 2010: 276). Bunu başarabilen işletmeler rekabet yarışında bir adım öne geçebilse de ilerleyen süreçte gösterecekleri performansları hayatta kalma mücadelesinde önem kazanacaktır. İşletme performansı, işletme yapısı, finansal yapı ve sermaye yapısıyla ilgili geniş bir boyut içindeki sorulara yanıt veren analiz, ölçüm değerlendirme ve yorumlarla amacına ulaşan nitel ve nicel bir çalışmadır (Kabakçı, 2008: 168). Bir değer ölçülmeden yönetilemez görüşü performans ölçümünün önemini vurgulamaktadır. Performans ölçümü finansal ve finansal olmayan konularda olabilir. Bir işletmenin performansını

ölçmek için kullanılan geleneksel ölçüler genellikle finansal konulardır ve daha çok kârlılık, maliyet ve verimlilik üzerine odaklanmıştır. Finansal olmayan performans ölçümlerinde kullanılan birçok gösterge de finansal performans ölçülerinden türetilmiştir (Kalkan, 2005: 59).

KOBİ'lerin günümüzde ekonomilerin temel yapı taşı durumunda olduğu düşünüldüğünde, bulundukları ekonomide gösterecekleri performansları, ekonominin seyrini etkileyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerin küçük işletmeler olmasına karşılık etkilerinin ne derece büyük olduğu görülebilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkındaki yönetmelikte KOBİ'ler, "250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ekonomik birimler veya girişimlerdir" şeklinde tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2012). Türkiye'de de sanayinin temelini şüphesiz ki küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bu yüzden KOBİ'ler, üzerinde titizlikle çalışılması gereken konulardandır. KOBİ'ler genelde aile işletmeleridir. Bu da içe kapanık bir yapı algısı oluşturmaktadır. Küreselleşmenin etkisi ve rekabet koşullarındaki sert çekişmeler KOBİ'leri; kendilerini yenileme, geliştirme ve değiştirme yoluna itmektir. Bu bağlamda, öncelikle yönetim stratejilerinde yapacakları profesyonel bakış açılı değişim, öncelikleri olmalıdır. Yönetim stratejilerinden biri olan dış kaynak kullanımı da bu noktada işletmeleri rekabet yarışında öne geçirebilecek bir strateji olarak önemlidir.

Dış kaynak kullanımı ile ilgili hâkim görüşe göre; bir işletmenin dış kaynak kullanma isteğinin en önemli nedeni maliyetleri düşürmektir. Ancak bu genel görüşün aksine sadece maliyet unsuru dış kaynak kullanımının tek ve en önemli nedeni değildir. Maliyetleri düşürmenin yanında işletmenin temel yeteneklerini geliştirme, riski azaltma ve yayma, kaynakların yeniden dağıtımını sağlama, teknolojiyi takip edebilme, kaliteyi artırma gibi unsurlar da dış kaynak kullanımının diğer nedenleri olarak ifade edilebilir (Karahana, 2009: 186).

İşletmeler, dış kaynak kullanımı yoluyla temel yeteneklerine odaklanıp geliştirebilecek, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri ise dış kaynak yoluyla sağlayarak, zaman kaybetmeyecek ve de rekabet yarışında avantaj sağlayabileceklerdir. Bu çalışmada, Düzce ilinde imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde dış kaynak kullanım alanlarının işletme finansal performansına etkisi incelenmiştir. Bunun yanında, KOBİ yöneticilerinin eğitim durumu ve yöneticilik tecrübesine bağlı olarak dış kaynak kullanımına ilişkin görüşlerindeki farklılıklar incelenmiştir.

2. Literatür Çalışması

İngilizce literatürde "outsourcing" kavramı "outside resource using" kelimelerinin kısaltması olarak kullanılmaktadır. Bu kavramın Türkçe literatürde "dış kaynak kullanımı" veya "dış kaynaklardan yararlanma" şeklinde çevirisi yapılmaktadır (Turgut, 2012: 2). Dış kaynak kullanımı, işletmelerin esas itibarıyla planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek, diğer işletmecilik faaliyetlerinde başka işletmelerin uzmanlığına başvurması, diğer bir ifadeyle dışarıya iş vermesi olarak tanımlanmaktadır (Oktay, 2006: 83). Bir başka tanıma göre, bir örgütün dâhili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesidir (Genç, 2004).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan çok sayıda çalışmanın ortak özelliği, işletmelerin operasyonel faaliyetleri

arasında yer alan, diğer bir ifadeyle temel yetenekleri arasında yer almayan işleri dışarıdaki işletmelere devretmeleri ve sahip oldukları temel yeteneğe daha fazla yoğunlaşmalarının gerektiridir (Karacaoğlu, 2001: 4). Dış kaynak kullanımı anlayışının temelinde "İyi yaptığın işleri bünyende tut, geri kalan faaliyetleri tedarik et" felsefesi yatmaktadır (Şahin, 2005: 14).

Temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma kavramları birbirinden ayrı düşünülemeyecek kavramlardır. Temel yetenek bir işletmeye rekabet avantajı sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünü olarak tanımlanabilir. Temel yetenek kavramında çeşitli becerilerin birleşimi söz konusudur ve bunların birleşimi ile rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır (Mucuk, 2000: 198). Coca Cola'nın marka yönetme yeteneği bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Büber, 1999: 50).

İşletme tarafından belirlenecek temel yeteneklerin bazı özellikleri taşınması gerekmektedir. Temel yetenekler, işletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı, rakipler tarafından kolayca görülmemeli, rakipler tarafından taklit edilmesi güç olmalıdır. İşletmelerin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmesinde vazgeçilmez nitelikte olmalı, belirli bilgiler, kaynaklar ve süreden oluşan bir karışımı temsil etmeli ve sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilir (Erkaragülle, 2007: 5).

Literatüre bakıldığında, teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, küreselleşme hareketlerinin yoğunlaşması ve dış kaynaklardan yararlanma konusunda başvurulabilecek tedarikçilerin sayısının artarak bu eğilimin kuruluşlar açısından giderek daha fazla kabul görmesi, dış kaynaklardan yararlanmanın en temel nedenleri arasında sayılmaktadır (Ataman, 2001). İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten diğer nedenler, sermaye yetersizliği, bilgi eksikliği, esneklik, talebe hızlı cevap verebilme, pazar kolaylıkları ve varlıkları daha etkin kullanabilme şeklinde sıralanabilir (Heikkilä and Cordon, 2002: 185).

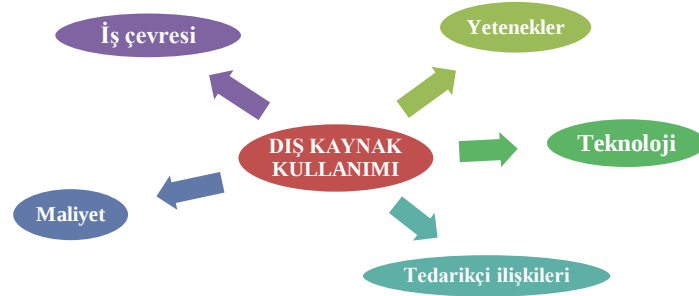
Dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları da literatürde yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Avantajları (Jennigs, 1997; Ordoobadi, 2005; Şahin, 2005; Oktay, 2006; Özdoğan, 2006; Sanal 2; Sanal 3);

- Dış kaynak kullanımı, işletmenin katma değeri yüksek kendi temel iş süreçlerini ve yeteneklerini güçlendirmek için daha çok zaman sağlamaktadır.
- Dış kaynak kullanımı yoluyla işleme hız kazanmakta ve tedarikçilerin uzmanlıklarından faydalanabilmektedir.
- Dış kaynak kullanımı yoluyla işletme tedarikçileri ile risk paylaşımı yaparak riskini azaltmakta ve avantaj elde etmektedir.
- Dış kaynak kullanımı, sermaye gereksinimi ve iş gücü ihtiyacının azalmasını sağlamaktadır.
- Dış kaynak kullanımı yolu ile özel beceri gerektirmeden müşterilere özel hizmetler sunulabilmektedir.
- Dış kaynak kullanımı yeni sektörlerin oluşmasını ve gelişmesini sağlayarak ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır.
- Değişik teknolojilere, kapasitelere, tecrübelere ve bilgiye erişme imkanı tanımaktadır ve değişik müşteri tabanına, sektörlerle ve coğrafi konumlara erişme imkanı tanımaktadır.

Dezavantajları ve riskleri (Ordoobadi, 2005; Oktay, 2006; Özdoğan, 2006; Sanal 2; Sanal 3);

- Tedarikçi üzerinde kontrol kaybı oluşabilmektedir. Bunun sonucunda hizmet alımı ve kalite konusunda aksaklıklar yaşanabilmektedir.
- Kritik temel beceriler kaybedilebilmekte veya yanlış temel yetenekler geliştirilebilmektedir.
- Çalışanların üzerinde olumsuz etki oluşması, moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olarak işletmenin verimliliğini etkilemektedir.
- İşletmelerin gizli bilgilerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.
- Dış kaynak kullanımı maliyet avantajı sağlamasına rağmen, gizli maliyetler ortaya çıkması durumunda bu avantaj, dezavantaja dönüşebilmektedir.

- Tedarikçi birden fazla işletmeye hizmet sağlayabilir. Bu durumda işletmeye karşı odak eksikliği yaşanabilir.
 - Sektöre giriş maliyetlerinin düşmesine neden olarak hem rakip sayısının çoğalmasına, hem de kar paylarının azalmasına neden olabilmektedir.
- Dış kaynak kullanımı, çeşitli avantajlar sağladığı gibi beraberinde dezavantajları ve riskleri de getirmektedir. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı kararı alırken karar süreci stratejik olarak değerlendirilmelidir. İşletmeyi etkileyebilecek tüm faktörler titizlikle incelenmeli ve analiz edilmelidir. Jennings (1997), dış kaynak kullanım sürecini stratejik olarak ele almış ve Şekil 1'de görüldüğü gibi; işletmenin çevresi, maliyet unsurları, işletmenin yetenekleri, teknoloji ve tedarikçi ilişkileri şeklinde 5 temelde değerlendirmiştir.



Kaynak: David Jennings, 1997: 87

Şekil 1. Dış kaynak kullanımı karar süreci kriterleri.

Dış kaynak kullanımının stratejik bir süreç olarak değerlendirilmesi, işletmenin zorlu rekabet şartlarında ayakta kalabilmesi ve kendini geliştirebilmesi açısından önemlidir. Bu bakımdan, dış kaynak kullanımı işletmenin performansını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, Gözlig ve Stephan (2002), 1992- 2000 yılları arasında Alman maliyet yapısı araştırmasından alınan firma düzeyindeki panel verilerden yararlanarak deneysel analiz yapmışlardır. Sonucunda, kurum içi işgücü maliyetlerine nazaran dış hizmetlerini artıran, dolayısıyla daha önce firma bünyesinde sağlanan hizmet işlevleri için dış kaynak kullanan firmalar daha kötü performans göstermiştir. Calabrese ve Erbetta (2004), İtalya'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların son on yıllık mali tablolarını farklı bakış açılarıyla incelemişler ve sonucunda stratejik karlılık ve borç oranı bakımında daha iyi performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Arvanitis ve Loukis (2011), ise Yunan ve İsviçre firmalarını karşılaştırmışlar. Bu çalışmada yazarlar inovasyon performansı ve bunun yanında işgücü verimliliğinin dış kaynak kullanımıyla firmalar üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir.

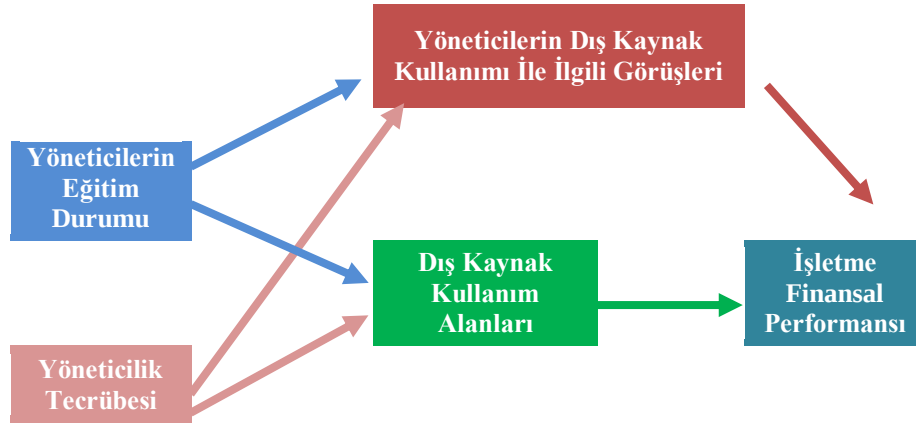
Türkiye'de yapılan çalışmalar ise daha çok dış kaynak kullanım alanlarının belirlenmesi üzerine yapılmıştır. Dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerine etkisini araştıran az sayıda çalışma vardır ve bu çalışmalar daha çok hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar ve kurumlar üzerinde yapılmıştır (Özdoğan, 2006; Karahan, 2009; Şağban, 2011; Karakaş, 2012; Turgut, 2012). Literatürde imalat sanayisinde dış kaynak kullanımı üzerine yapılmış çalışmalar bulunmakla beraber dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisine ilişkin bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Bu bağlamda, KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki yeri dikkate alınarak, KOBİ'lerin güçlenmesinin ve performanslarının artması ekonomiye sağlayacağı katkılarda düşünüldüğünde, bu çalışma, literatürdeki bu boşluğu doldurmak adına önem taşımaktadır.

3. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın temel amacı; Düzce ilinde imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde dış kaynak kullanım alanlarının işletme finansal performansına etkisinin olup olmadığını ve eğer etkili ise bu etkinin ne düzeyde olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaçla, dış kaynaklardan yararlanılan alanlar ile işletme finansal performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve işletme finansal performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bunun yanında, KOBİ yöneticilerinin eğitim durumu ve yöneticilik tecrübesine bağlı olarak dış kaynak kullanımına ilişkin görüşlerindeki farklılıklar incelenmiştir. Türkiye ekonomisi açısından KOBİ'lerin öneminden dolayı Düzce ilinde faaliyette bulunan imalat sektöründeki KOBİ'ler araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Düzce'nin teşvik bölgesinde olması ve birçok işletmenin de Düzce'yi tercih etmesi, Düzce ilinin tercih edilmesinde etkili olmuştur. İş gücünün dış kaynak yoluyla sağlanabilme ihtimali düşünülerek 50 ve üzeri işçi çalıştıran KOBİ'ler araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın yukarıda ki amaçları çerçevesinde oluşturulan simgesel modeli Şekil 2'deki gibidir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırmamıza ilişkin hipotezler ise aşağıdaki gibidir;

H₁: Yöneticilerin eğitim durumuna bağlı olarak yöneticilerin DKK kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.

H₂: Yöneticilerin yöneticilik tecrübesine bağlı olarak yöneticilerin DKK kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.

H₃: Yöneticilerin eğitim durumuna bağlı olarak DKK kullanım alanlarında farklılık vardır.

H₄: Yöneticilerin yöneticilik tecrübesine bağlı olarak DKK kullanım alanlarında farklılık vardır.

H_{5a}: Bilgi-işlem teknolojilerine bağlı olarak işletme finansal performansında farklılık vardır.

H_{5b}: Güvenlik hizmetlerine bağlı olarak işletme finansal performansında farklılık vardır.

H_{5c}: Eğitim faaliyetlerine bağlı olarak işletme finansal performansında farklılık vardır.

H_{5d}: Tanıtım ve reklam alanlarına bağlı olarak işletme finansal performansında farklılık vardır.

H_{5e}: Muhasebe ve finans alanına bağlı olarak işletme finansal performansında farklılık vardır.

H_{5f}: Ulaştırma - taşımacılık - lojistik alanına bağlı olarak işletme finansal performansında farklılık vardır.

H_{5g}: Temizlik Hizmetlerine bağlı olarak işletme finansal performansında farklılık vardır.

H_{5h}: Teknik bakım hizmetine bağlı olarak işletme finansal performansında farklılık vardır.

H_{5i}: Yemek hizmetlerine bağlı olarak işletme finansal performansında farklılık vardır.

H₆: Yöneticilerin DKK'na ilişkin görüşlerine bağlı olarak işletme finansal performansında farklılık vardır.

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerinin elde edilme aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket, Şahin (2005), Özdoğan (2006) ve

Karakaş'ın (2012) çalışmalarından uyarlanarak oluşturulmuştur.

Bu çalışma için hazırlanan anket, ana hatlarıyla dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm dış kaynak kullanım alanları, dış kaynak kullanım amaçları ve tedarikçi seçiminde dikkat edilen kriterleri kapsamaktadır. İkinci bölümde dış kaynak kullanımı etkileyen ifadelerle katılım düzeyleri sorulmuştur ve 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, araştırma kapsamındaki yöneticilerin finansal göstergeler ilişkin sektör ortalamalarını bildiği varsayımı altında işletmelerin finansal performansını ölçmeye yönelik maddelere yer verilmiştir. Ankete katılanlardan sektör ortalamasına göre cevaplanması istenmiştir ve 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise kuruma ve ankete katılan kurum yöneticisine ait sosyo-demografik özelliklere ilişkin değişkenler yer almaktadır. Araştırma sürecinde toplanan veriler SPSS 20.0 paket programı ile analiz edilmiştir.

Bu araştırma evrenini Düzce imalat sanayisinde faaliyet gösteren sanayi ve ticaret siciline kayıtlı 50 ve üzeri işçi çalıştıran KOBİ statüsündeki metal, gıda, orman, kauçuk-plastik, maden, mobilya ve tekstil sektöründe ki 87 firma oluşturmaktadır. Çalışmada tam sayım yöntemi kullanılmış ve ilgili firmaların tamamına ulaşılmış fakat 72'sinden veri alınabilmektedir. Veriler bizzat firma sahipleri, üst düzey yöneticileri, bölüm müdürleri veya yardımcılarıyla görüşülerek toplanmıştır.

5. Bulgular ve Yorum

Veri toplamak amacıyla oluşturulan anket ifadelerinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Cronbach Alfa ($0,70 < \alpha < 1$) değeri 0,72 olarak belirlenmiştir. Nunnally'ye göre (1994) bu değer 0,70'in üstünde olması gerekmektedir.

Tablo 1: Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	f	%	$\bar{X}$	s.s
Cinsiyet	Kadın	16	22,2	1,78	0,42
	Erkek	56	77,8		
Eğitim	Lise	7	9,7	2,71	0,72
	Ön Lisans	11	15,3		
	Lisans	50	69,4		
	Yüksek Lisans	4	5,6		
İşletmedeki Pozisyon	Yönetim Kurulu Başkanı veya Sahibi	5	6,9	4,75	2,06
	Genel Müdür	9	12,5		
	Genel Müdür Yardımcısı	4	5,6		
	Muhasebe ve Finans Müdürü	16	22,2		
	Üretim Müdürü	8	11,1		
	İnsan Kaynakları ve Personel Müdürü	12	16,7		
	Fabrika Müdürü	15	20,8		
	Planlama Sorumlusu	1	1,4		
	İdari İşler Sorumlusu	2	2,8		
Yöneticilik Tecrübesi	0 - 1 Yıl	2	2,8	3,54	1,43
	2 - 4 Yıl	14	19,4		
	5 - 7 Yıl	30	41,7		
	8 - 10 Yıl	8	11,1		
	11 - 14 Yıl	5	6,9		
	15 Yıl ve Üstü	13	18,1		
İşletmede Çalışma Yılı	0 - 1 Yıl	1	1,4	3,35	1,42
	2 - 4 Yıl	23	31,9		
	5 - 7 Yıl	24	33,3		
	8 - 10 Yıl	9	12,5		
	11 - 14 Yıl	4	5,9		
	15 Yıl ve Üstü	11	15,3		

Tablo 1’de sunulduğu gibi, katılımcıların 16’sı kadın, 56’sı ise erkektir ve ayrıca % 69,4’ü lisans eğitimi almıştır. Bununla beraber, katılımcıların % 22,2’sinin muhasebe ve finans müdürü, % 20,8’inin fabrika müdürü, % 16,7’sinin insan kay. ve personel müdürü olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, katılımcıların, % 41,7’sinin 5-7 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olduğu ve % 33,3’ünün 5-7 yıldır, % 31,9’unun ise 2-4 yıldır işletmede çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 2: İşletmede Çalışan Personel Sayısına İlişkin İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	f	%	$\bar{X}$	s.s
İşletmede Çalışan Personel Sayısı	50-74	13	18,1	3,51	2,21
	75-99	17	23,6		
	100-124	14	19,4		
	125-149	7	9,7		
	150-174	8	11,1		
	175-199	3	4,2		
	200-224	2	2,8		
	225-250	8	11,1		

Tablo 2’de işletmede çalışan personel sayısına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 3: Dış Kaynak Kullanım Alanlarından Yararlanma Düzeyleri

Dış kaynak Kullanım Alanları	İfadeler	f	%	$\bar{X}$	s.s
Bilgi-İşlem Teknolojilerinde	<i>Yararlanıyoruz</i>	7	9,7	1,90	0,30
	Yararlanmıyoruz	65	90,3		
Satış-Pazarlama Alanında	<i>Yararlanıyoruz</i>	-	-	2,0	-
	Yararlanmıyoruz	72	100,0		
Güvenlik Hizmetleri	<i>Yararlanıyoruz</i>	45	62,5	1,38	0,49
	Yararlanmıyoruz	27	37,5		
Satın Alma	<i>Yararlanıyoruz</i>	-	-	2,0	-
	Yararlanmıyoruz	72	100,0		
Eğitim Faaliyetleri	<i>Yararlanıyoruz</i>	1	1,4	1,99	0,12
	Yararlanmıyoruz	71	98,6		
Tanıtım ve Reklam	<i>Yararlanıyoruz</i>	18	25,0	1,75	0,44
	Yararlanmıyoruz	54	75,0		
Muhasebe-Finans Alanında	<i>Yararlanıyoruz</i>	23	31,9	1,68	0,47
	Yararlanmıyoruz	49	68,1		
Ulaştırma-Taşımacılık-Lojistik	<i>Yararlanıyoruz</i>	38	52,8	1,47	0,50
	Yararlanmıyoruz	34	47,2		
Temizlik Hizmetleri	<i>Yararlanıyoruz</i>	22	30,6	1,69	0,46
	Yararlanmıyoruz	50	69,4		
İnsan Kaynakları-Personel Seçimi	<i>Yararlanıyoruz</i>	-	-	2,0	-
	Yararlanmıyoruz	72	100,0		
Çağrı Merkezi	<i>Yararlanıyoruz</i>	-	-	2,0	-
	Yararlanmıyoruz	72	100,0		
Teknik Bakım	<i>Yararlanıyoruz</i>	8	11,1	1,89	0,32
	Yararlanmıyoruz	64	88,9		
Yemek Hizmeti	<i>Yararlanıyoruz</i>	28	38,9	1,61	0,4
	Yararlanmıyoruz	44	61,1		

Tablo 3'e göre araştırma kapsamındaki işletmelerin % 62,5'i güvenlik hizmetlerinde, % 52,8'i ulaştırma ve lojistikte, % 38,9'u yemek hizmetlerinde, % 31,9'u muhasebe ve finans alanında, % 30,6'sı temizlik hizmetlerinde, % 25'i de tanıtım ve reklam alanında dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Ayrıca satış-pazarlama, satın alma, insan kaynakları-personel seçimi ve çağrı merkezi hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanamazlarken, bilgi-işlem, eğitim faaliyetleri ve teknik bakım konularında az sayıda işletme dış kaynak kullanımına gitmektedir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin % 93'i dış kaynak kullanımının stratejik bir karar olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda Tablo 4'te işletmelerin dış kaynak kullanmadaki amaçlarına yönelik ifadeler yöneticilerin katılım düzeyleri gösterilmiştir. Tablo 4'e göre, işletmemizin söz konusu faaliyetler konusunda yetersiz olması ve faaliyet esnekliği sağlama amaçlarının ön planda olduğu görülmektedir. Kaynakları verimli kullanma ve ana faaliyet konularına odaklanma işletme yöneticilerinin yoğunlaştıkları diğer amaçlar olarak görülmektedir.

Tablo 4: Dış Kaynak Kullanım Amaçları

Dış kaynak Kullanım Amacı	İfadeler	f	%	$\bar{X}$	s.s
İşletmemizin söz konusu faaliyetler konusunda yetersiz olması	<i>Evet</i>	37	51,4	1,49	0,50
	Hayır	35	48,6		
Faaliyet esnekliği sağlama	<i>Evet</i>	34	47,2	1,53	0,50
	Hayır	38	52,8		
Sabit maliyetleri değişken hale getirme	<i>Evet</i>	5	6,9	1,93	0,26
	Hayır	67	93,1		
Kaliteyi artırma	<i>Evet</i>	4	5,6	1,94	0,23
	Hayır	68	94,4		
Verimliliği artırma	<i>Evet</i>	9	12,5	1,88	0,33
	Hayır	63	87,5		
İşletmeye değer kazandırma	<i>Evet</i>	3	4,2	1,96	0,20
	Hayır	69	95,8		
Rekabet gücünü geliştirme	<i>Evet</i>	1	1,4	1,99	0,12
	Hayır	71	98,6		
Ana faaliyet konularına odaklanma	<i>Evet</i>	17	23,6	1,76	0,43
	Hayır	55	76,4		
Maliyet tasarrufu sağlama	<i>Evet</i>	9	12,5	1,87	0,33
	Hayır	63	87,5		
Bilgi ve becerileri artırma	<i>Evet</i>	9	12,5	1,87	0,33
	Hayır	63	87,5		
Teknolojiyi izleme	<i>Evet</i>	7	9,7	1,90	0,30
	Hayır	65	90,3		
Riskleri paylaşma	<i>Evet</i>	4	5,6	1,94	0,23
	Hayır	68	94,4		
Kaynakları verimli kullanma	<i>Evet</i>	27	37,5	1,63	0,49
	Hayır	45	62,5		

Tablo 4'e bakıldığında işletme yöneticilerinin, dış kaynak kullanım amaçları arasında ki "maliyet tasarrufu sağlama" amacının öncelikli olmadığı görülmekle beraber (%12,5) dış kaynak kullanımının maliyetler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılanların % 80,6'sı, dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürdüğü görüşünü savunmaktadır. Bununla birlikte, dış kaynak kullanımının maliyetler üzerinde etkisi

olduğunu düşünen yöneticilerin oranı %84,7 iken araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin %86,1'i dış kaynak kullanımının sabit maliyetleri değişken hale getirmediği görüşündedir. Ayrıca, hiç bir yönetici dış kaynak kullanımının maliyetleri yükselttiğini düşünmemektedir.

Tablo 5: Dış kaynak Kullanımının Maliyetler Üzerine Etkisi

Dış kaynak Kullanımının Maliyetler Üzerine Etkisi	İfadeler	f	%	$\bar{X}$	s.s
Sabit maliyetleri değişken hale getirir.	<i>Evet</i>	10	13,9	1,86	0,35
	Hayır	62	86,1		
Maliyetleri düşürür.	<i>Evet</i>	58	80,6	1,19	0,40
	Hayır	14	19,4		
Maliyetleri yükseltir.	<i>Evet</i>	-	-	2,0	0
	Hayır	72	100,0		

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılan işletme yöneticileri dış kaynak (tedarikçi) seçerken, öncelikli olarak dış kaynağın deneyim - tecrübesi (%65,3) ile referans - kalite taahhütlerine (%58,3) dikkat ettiği görülmektedir. Bunun yanında dış

kaynağın teknik uzmanlığı (%43,1) ile sorumluluk ve esnekliği (%34,7) diğer kriterler olarak değerlendirildiği görülmektedir

Tablo 6: Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçiminde Dikkat Edilen Kriterler

Kriterler	İfadeler	f	%	$\bar{X}$	s.s
Teknik Uzmanlık	Önemlidir	31	43,1	1,57	0,50
	Önemli Değildir	41	56,9		
Deneyim-Tecrübe	Önemlidir	47	65,3	1,35	0,48
	Önemli Değildir	25	34,7		
Sağlam Referanslar-Kalite Taahhütleri	Önemlidir	42	58,3	1,42	0,50
	Önemli Değildir	30	41,7		
Finansal Sağlamlık	Önemlidir	18	25,0	1,75	0,44
	Önemli Değildir	54	75,0		
Sağlam Altyapı	Önemlidir	18	25,0	1,75	0,44
	Önemli Değildir	54	75,0		
Sorumluluk-Esneklik	Önemlidir	25	34,7	1,65	0,48
	Önemli Değildir	47	65,3		
İyi tanımlanmış Süreçler	Önemlidir	6	8,3	1,92	0,28
	Önemli Değildir	66	91,7		
Modern Olanaklar	Önemlidir	5	6,9	1,93	0,26
	Önemli Değildir	67	93,1		

Tablo 7'de yöneticilerin dış kaynak kullanımına ilişkin görüşlerine yönelik ifadelerin faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Analiz sonucunda 0,50'nin altında faktör yükü alan değişkenler çıkartılmış ve altı faktör oluşmuştur. Oluşan

faktörler sırasıyla, "maliyet", "iş gücü", "rekabet avantajı", "müşteri memnuniyeti", "sermaye yapısı" ve "hizmet kalitesi" şeklinde isimlendirilmiştir.

Tablo 7: Yöneticilerin Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Görüşlerine Yönelik İfadelerin Rotasyonlu Faktör Matrisi

İfadeler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
Dış kaynak kullanımı, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.	,897					
Dış kaynak kullanımı, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar.	,866					
Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar.	,863					
Dış kaynak kullanımı, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır.	,766					
Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar.	,750					
Dış kaynak kullanımı, uzman iş gücü kullanımını sağlar.		,882				
Dış kaynak kullanımı, iş gören sayısını azaltır.		,845				
Dış kaynak kullanımı, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar.		,841				
Dış kaynak kullanımı, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır		,741				
Dış kaynak kullanımı, işletmeye rekabet avantajı sağlar.			,862			
Dış kaynak kullanımı, işletmelere maliyet avantajları sağlar.			,797			
Dış kaynak kullanımı, işletmenin verimliliğini artırır.			,782			
Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet kalitesini artırır.			,756			
Dış kaynak kullanımı, müşteri memnuniyetini artırır.			,555			
Dış kaynak kullanımı, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar.				,684		
Dış kaynak kullanımı, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır.				,648		
Dış kaynak kullanımı, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar.				,613		
Dış kaynak kullanımı, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.					,747	
Dış kaynak kullanımı, işletme sermayesi gereksinimini azaltır.					,705	
Dış kaynak kullanımı, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir.					,692	
Dış kaynak kullanımı, mevcut hizmet kalitesini artırır.						,745
Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet çeşitliliğini artırmaz.						,677
Dış kaynak kullanımı, yöneticilere zaman kazandırmaz.						,522

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Verimax

Güvenirlilik katsayısı (Cronbach Alfa): 0,72; KMO Örneklem Yeterliliği: %70;

Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1150,668; $p=0,000<0.001$; Açıklanan toplam varyans: %71,274.

Tablo 8: Yöneticilerin Yöneticilik Tecrübesine Bağlı Olarak Yöneticilerin DKK'na İlişkin Görüşlerine Yönelik Oluşan Faktörlerin ANOVA Analizi Sonuçları

		X	S.S.	F	Sig.			X	S.S.	F	Sig.
Faktör 1 <i>Maliyet</i>	0-1 Yıl	3,60	0,28	2,625	,032	Faktör 4 <i>Müşteri Memnuniyeti</i>	0-1 Yıl	4,00	0,47	,833	,531
	2-4 Yıl	3,37	0,53				2-4 Yıl	3,48	0,57		
	5-7 Yıl	3,16	0,53				5-7 Yıl	3,62	0,60		
	8-10 Yıl	3,45	0,40				8-10 Yıl	3,88	0,53		
	11-14 Yıl	4,00	0,51				11-14 Yıl	3,47	0,69		
	15 Yıl ≥	3,34	0,51				15 Yıl ≥	3,72	0,43		
	Toplam	3,34	0,54				Toplam	3,64	0,56		
Faktör 2 <i>İş Gücü</i>	0-1 Yıl	3,63	0,53	,512	,767	Faktör 5 <i>Sermaye Yapısı</i>	0-1 Yıl	4,00	0,00	,679	,641
	2-4 Yıl	3,84	0,59				2-4 Yıl	3,90	0,46		
	5-7 Yıl	3,93	0,62				5-7 Yıl	3,69	0,49		
	8-10 Yıl	4,19	0,59				8-10 Yıl	3,88	0,25		
	11-14 Yıl	3,95	0,86				11-14 Yıl	3,87	0,61		
	15 Yıl ≥	3,81	0,61				15 Yıl ≥	3,69	0,52		
	Toplam	3,91	0,61				Toplam	3,77	0,47		
Faktör 3 <i>Rekabet Avantajı</i>	0-1 Yıl	4,50	0,71	,923	,472	Faktör 6 <i>Hizmet Kalitesi</i>	0-1 Yıl	3,50	0,24	2,980	,017
	2-4 Yıl	4,23	0,42				2-4 Yıl	3,29	0,47		
	5-7 Yıl	4,27	0,46				5-7 Yıl	3,41	0,54		
	8-10 Yıl	4,38	0,31				8-10 Yıl	3,92	0,39		
	11-14 Yıl	4,08	0,23				11-14 Yıl	2,93	0,28		
	15 Yıl ≥	4,48	0,47				15 Yıl ≥	3,67	0,67		
	Toplam	4,30	0,44				Toplam	3,46	0,56		

Tablo 8'de yöneticilerin yöneticilik tecrübesine bağlı olarak, yöneticilerin dış kaynak kullanımı görüşlerine yönelik oluşan faktörlerin ANOVA analizi sonuçları gösterilmektedir. Tabloya göre yöneticilerin yöneticilik tecrübeleri ile dış kaynak kullanımına ilişkin görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde "maliyet" (F:2,625 p:0,032) faktörü ile "hizmet kalitesi" (F:2,980 p:0,017) faktöründe istatistikî olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir. Buna istinaden yapılan Tukey HSD testinde 0,05 anlamlılık düzeyinde "maliyet" faktöründe 11-14 yıl tecrübesi olan yöneticiler ile 5-7 yıl tecrübesi olan yöneticiler arasında (p:0,013) farklılık olduğu tespit edilmiştir. "Hizmet kalitesi" faktöründe ise 11-14 yıl tecrübesi olan yöneticiler ile

8-10 yıl tecrübesi olan yöneticiler arasında (p:0,020) farklılık olduğu gözlenmiştir. "İş gücü", "rekabet avantajı", "müşteri memnuniyeti" ve "sermaye yapısı" faktörlerinde ise farklılık gözlenmemiştir. Buna göre oluşturulmuş olan H₂ hipotezi reddedilmiştir. Bunun yanında yöneticilerin eğitim durumlarına bağlı olarak, yöneticilerin dış kaynak kullanımı görüşlerine yönelik oluşan faktörler ile dış kaynak kullanım alanlarının ANOVA analizi sonuçları ve yöneticilerin yöneticilik tecrübesine bağlı olarak, dış kaynak kullanım alanlarının ANOVA analizi sonuçlarında farklılık saptanmamıştır. Buna bağlı olarak oluşturulmuş olan H₁, H₃ ve H₄ hipotezleri ise kabul edilmiştir.

Tablo 9: Ulaştırma-Taşımacılık-Lojistik Alanı ile Finansal Performansa İlişkin İfadelerin "T" Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi			Grup İstatistikleri			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Yararlanıyoruz		Yararlanmıyoruz	
							X	S.S	X	S.S
Gelirlerimizin artışı	Varyanslar Eşit	,752	,389	1,287	70	,202	3,5789	,68306	3,3824	,60376
	Varyanslar Eşit Değil			1,296	69,992	,199				
Pazar payı büyüklüğümüz	Varyanslar Eşit	25,009	,000	2,150	70	,035	3,5000	,79695	3,1765	,38695
	Varyanslar Eşit Değil			2,226	54,801	,030				
Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar)	Varyanslar Eşit	14,240	,000	1,124	70	,265	3,2895	,80229	3,1176	,40934
	Varyanslar Eşit Değil			1,162	56,317	,250				
Toplam aktif (varlık) karlılığımız	Varyanslar Eşit	10,640	,002	1,632	70	,107	3,4211	,75808	3,1765	,45863
	Varyanslar Eşit Değil			1,675	61,857	,099				
Öz sermaye karlılığımız (Kar/ Öz Sermaye)	Varyanslar Eşit	2,084	,153	1,690	70	,096	3,5789	,68306	3,3235	,58881
	Varyanslar Eşit Değil			1,704	69,912	,093				

Tablo 9'de ulaştırma-taşımacılık ve lojistik alanı ile finansal performansa ilişkin ifadelerin T-testi sonuçları gösterilmektedir. Tabloya göre 0,05 anlamlılık düzeyinde pazar payı büyüklüğünde istatistikî ($t:2,226$ $p:0,030$) olarak anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin ulaştırma-taşımacılık ve lojistik alanında dış kaynaktan yararlanması işletmenin pazar payını büyüttüğü söylenebilir. Bu bağlamda oluşturulan H_{5f} hipotezi reddedilmiştir. Bunun yanında araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin yararlandığı diğer dış kaynak kullanım alanları olan; bilgi-işlem teknolojileri, güvenlik hizmetleri, eğitim faaliyetleri, tanıtım ve reklam faaliyetleri, muhasebe ve finans alanı, temizlik hizmetleri, teknik bakım hizmeti,

yemek hizmetleri alanları ile finansal performansa ilişkin ifadeler için yapılan t-testlerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gözlemlenmemiştir. Dolayısı ile H_{5a} , H_{5b} , H_{5c} , H_{5d} , H_{5e} , H_{5g} , H_{5h} ve H_{5i} hipotezleri ise kabul edilmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin bu alanlardan yararlanma veya yararlanmama durumlarının işletmelerin finansal performansı üzerine etkisinin olmadığı saptanmıştır. Analizlerde, dış kaynak kullanım alanlarından, "satış-pazarlama", "satın alma", "insan kaynakları-personel seçimi" ve "çağrı merkezi" alanları araştırma kapsamındaki işletmeler tarafından kullanılmamasından dolayı kapsam dışı bırakılmıştır.

Tablo 10: Yöneticilerin DKK'na İlişkin Görüşlerine Yönelik Oluşan Faktörlere Bağlı Olarak Finansal Performans İfadelerinin ANOVA Analizi Sonuçları

		F	Sig.			F	Sig.			F	Sig.
Maliyet Faktörü	Gelirlerimizin artışı	0,503	0,681	İş Gücü Faktörü	Gelirlerimizin artışı	0,945	0,424	Rekabet Avantajı Faktörü	Gelirlerimizin artışı	3,858	0,013
	Pazar payı büyüklüğümüz	0,779	0,510		Pazar payı büyüklüğümüz	1,253	0,297		Pazar payı büyüklüğümüz	1,236	0,303
	Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar)	1,255	0,297		Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar)	0,633	0,640		Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar)	0,994	0,417
	Toplam aktif (varlık) karlılığımız	1,753	0,149		Toplam aktif (varlık) karlılığımız	0,488	0,744		Toplam aktif (varlık) karlılığımız	0,693	0,599
	Öz sermaye karlılığımız (Kar/Özsermaye)	1,055	0,374		Öz sermaye karlılığımız (Kar/Özsermaye)	0,084	0,969		Öz sermaye karlılığımız (Kar/Özsermaye)	0,905	0,443
		F	Sig.			F	Sig.			F	Sig.
Müşteri Memnuniyeti Faktörü	Gelirlerimizin artışı	1,779	0,159	Sermaye Yapısı Faktörü	Gelirlerimizin artışı	0,236	0,871	Hizmet Kalitesi Faktörü	Gelirlerimizin artışı	3,169	0,030
	Pazar payı büyüklüğümüz	1,095	0,357		Pazar payı büyüklüğümüz	1,318	0,276		Pazar payı büyüklüğümüz	6,102	0,001
	Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar)	0,859	0,493		Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar)	0,156	0,960		Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar)	3,375	0,014
	Toplam aktif (varlık) karlılığımız	0,451	0,772		Toplam aktif (varlık) karlılığımız	0,250	0,909		Toplam aktif (varlık) karlılığımız	2,210	0,077
	Öz sermaye karlılığımız (Kar/Özsermaye)	1,324	0,274		Öz sermaye karlılığımız (Kar/Özsermaye)	1,299	0,282		Öz sermaye karlılığımız (Kar/Özsermaye)	2,132	0,104

Tablo 10'da yöneticilerin DKK'na ilişkin görüşlerine yönelik oluşan faktörlere bağlı olarak finansal performans ifadelerinin Anova analizi sonuçları gösterilmektedir. Tabloya göre yöneticilerin DKK'na ilişkin görüşlerine yönelik oluşan faktörlerden "rekabet avantajı" faktörü ile finansal performans ifadelerinden "gelirlerimizin artışı" arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde ($F:3,858$ $p:0,013$) istatistikî olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir. "Hizmet kalitesi" faktörü ile finansal performans ifadelerinden "gelirlerimizin artışı" ($F:3,169$ $p:0,030$) arasında, "pazar payı büyüklüğü" ($F:6,102$ $p:0,001$) arasında ve "Ciro karlılığı" ($F:3,375$ $p:0,014$) arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistikî olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre oluşturulmuş olan H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

6. Sonuç

Küreselleşmenin etkisiyle rekabette yaşanan çetin çekişmeler, işletmeleri bir dizi stratejik hamleye zorlamaktadır. Bu çekişmeler içerisinde yönetim stratejisi olarak yapılan hamlelerin başında dış kaynak kullanımı gelmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanarak temel yeteneklerine odaklanmayı hedeflemekte ve rekabet yarışında öne geçebilecek yenilikler ve avantajlar oluşturabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerin dış kaynak kullanımı konusundaki durumlarının hassasiyetle incelenmesi bulundukları ekonomiye katkı açısından önemlidir.

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin %90,3'ü dış kaynak kullanımını stratejik bir karar olarak nitelendirmektedir. KOBİ'lerin dış kaynak kullanmadaki öncelikli amacı; dış kaynağa konu olan faaliyette kendilerini yetersiz

görmeleridir. Bunun yanında faaliyet esnekliği sağlamak ve ana faaliyetlere odaklanarak kaynakları verimli kullanmak önde gelen diğer amaçlardır. KOBİ'ler dış kaynak tercihi sırasında dış kaynağın, deneyimi, tecrübesi, referansları, kalite taahhütleri ve teknik uzmanlığına dikkat ederek seçim yaptıkları gözlenmiştir. Buna göre KOBİ'lerin %80,6'sı dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürdüğünü dile getirmişlerdir. Yani dış kaynak yoluyla teknik konuda gelişmiş, kalite konusunda kendini kanıtlamış, hizmeti satın alarak uzun vadede maliyet avantajı sağladıkları söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki KOBİ yöneticilerinin dış kaynak kullanımına bakış açıları faktör analizi sonucunda altı faktörde toplanmıştır. Yöneticilerin dış kaynak kullanımına bakış açılarına yönelik oluşan faktörler yöneticilerin eğitim durumlarına bağlı olarak karşılaştırılmış ve her hangi bir farklılık saptanmamıştır. Yine yöneticilerin dış kaynak kullanımına bakış açılarına yönelik oluşan faktörler yöneticilerin yöneticilik tecrübelerine bağlı olarak karşılaştırılmıştır. Sonucunda maliyet faktörü ve hizmet kalitesi faktöründe anlamlı farklılık saptanmıştır. Maliyet faktöründeki farklılığın 11-14 yıl tecrübesi olan yöneticiler ile 5-7 yıl tecrübesi olan yöneticiler arasında olduğu tespit edilmiştir. "Hizmet kalitesi" faktöründe ki farklılık ise 11-14 yıl tecrübesi olan yöneticiler ile 8-10 yıl tecrübesi olan yöneticiler arasında olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin yöneticilik tecrübesi ve eğitim durumlarına bağlı olarak dış kaynak kullanım alanları incelenmiş ve sonucunda farklılıklar saptanmamıştır. Buna göre, dış kaynaklardan yararlanma veya yararlanmama durumlarına yöneticilerin eğitim durumunun ve yöneticilik tecrübesinin etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmanın temel amacı kapsamında dış kaynak kullanım alanlarına bağlı olarak işletmenin finansal performansı incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin dış kaynaklardan yararlandıkları alanlardan ulaştırma-taşımacılık ve lojistik alanında finansal performansa ilişkin ifadelerden pazar payı büyüklüğünde farklılık gözlenmiştir. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin ulaştırma-taşımacılık ve lojistik alanında dış kaynak kullanmalarının pazar paylarının büyümesi konusunda etkisi olmaktadır. Diğer finansal performans ifadelerinde ise farklılık gözlenmemiştir. Bunun yanında araştırma kapsamındaki yararlanılan diğer dış kaynak kullanım alanlarında finansal performansa ilişkin ifadelerde farklılık tespit edilmemiştir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin dış kaynaklardan yararlanma veya yararlanmama durumlarının ulaştırma-taşımacılık ve lojistik alanı dışında işletme finansal performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Buna göre işletmelerin dış kaynak kullanımını stratejik bir karar olarak nitelendirdikleri göz önüne alındığında, yararlanılan dış kaynak alanlarının finansal performanslarına etki edecek alanlar olmadığı ve KOBİ'lerin dış kaynak kullanma konusunda çekingen davrandıkları söylenebilir.

Son olarak yöneticilerin dış kaynak kullanımı ile ilgili görüşlerinin finansal performans üzerindeki etkisine yönelik yapılan analizler sonucunda "rekabet avantajı" faktöründe gelirlerin artışı konusunda anlamlı farklılık gözlenmiştir. "Hizmet kalitesi" faktöründe ise gelirlerin artışı, pazar payı büyüklüğü ve ciro karlılığında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu bağlamda yöneticiler dış kaynak kullanarak rekabet avantajı sayesinde gelirlerini artırabilmekte ve hizmet kalitesine bağlı olarak pazarda daha çok pay sahip olmakta, bu sayede gelirlerini arttırarak ciro karlılığını

yükseltebilmektedirler. Ayrıca maliyet tasarrufu sağlamanın dış kaynak kullanım amaçlarında öncelikli olmamasına rağmen dış kaynak kullanımının maliyetler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uluslararası işletmelere bakıldığında ise (NİKE, Coca Cola gibi), dış kaynak kullanımı yoluyla organizasyon yapılarını küçültürerek, markayı etkin kullanma ve ana faaliyet konularına odaklanma yoluyla bunu performanslarına yansıtabilmektedirler. Bu bağlamda, KOBİ'lerin çekingen yapıdan çıkarak ve profesyonel yönetim bakış açısıyla değerlendirilerek dış kaynakları daha etkin kullanmaları gerekmektedir. Bu anlamda yapılan çalışmaların artması olası sorunlara çözümler oluşturulması ve bilgi eksikliğinin giderilmesi KOBİ'lerin ve dolayısıyla ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

Arvanitis, S. And Loukis E. N. (2011), "Outsourcing and Firm Performance – A Comparative Study of Swiss and Greek Firms", KOF Working Papers.

Ataman, G. (2001), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Büber, İ. (1999), İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Calabrese, G. And Erbetta, F. (2004), "Outsourcing And Firm Performance: Evidence From Italian Automotive Suppliers", 13th Annual IPSERA Conference, Università di Catania, 4-7 April Catania.

Erkaragülle, S. (2007), Yönetici Gözüyle İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörlerin Bir İşletme Üzerinde İncelenmesi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Genç, N. (2004), Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara.

Gorzig, B. and Stephan, A. (2002), Outsourcing And Firm-Level Performance, German Institute For Economic Research (DIW Berlin).

Heikkilä, Jussi and Carlos Cordon (2002). Outsourcing: A Core or Non-core Strategic Management Decision?, Strategic Change, Vol.11, 183–193.

Jennings, David (1997), Strategic guidelines for outsourcing decisions, Strategic Change, Vol.6, 85–96.

Karakaş, Y. E. (2012), Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Alanya'da Faaliyette Bulunan Dört Ve Beş Yıldızlı Otelde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Karacaoğlu, K., (2001), Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Kabakçı, Y. (2008), Sermaye Yapısı İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış Dergisi, 167-182.

Karahan, A. (2009), Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 21, 185-199

Kalkan, A. (2005), KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansına Etkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2012). T.C. Resmi Gazete, 28457, 4 Kasım 2012.

Mucuk, İ. (2000), Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, 12. Basım, İstanbul.

Nunnally, J.C. ve Bernstein, I. H. (1994), Psychometric Theory (3. Basım). McGraw-Hill: New York.

Oktay, E. (2006). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayisinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

Ordoobadi, S. (2005), Development of a Decision Model for Strategic Outsourcing, Journal of Applied Business and Economics.

Özdoğan, O. N. (2006), Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

Sanal1:

http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1, (Son Erişim: 20.03.2014)

Sanal2:

<http://www.flatworldsolutions.com/articles/advantages-disadvantages-outsourcing.php> (Son Erişim: 26.03.2014)

Sanal3:

<http://www.globaloutsourcingagency.com/adv.html> (Son Erişim: 26.03.2014)

Şağban, A. (2011), Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletme Başarısına Etkisi: Çorum Organize Sanayi Bölgesi Örneği, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.

Şahin, B. (2005), İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Turgut, H. (2012), Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Ortaklık Kalitesinin Etkisi, Ulusal Meslek Yüksekokulları Çalıştayı ve Öğrenci Sempozyumu, Nevşehir Üniversitesi, 13-15 Haziran.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010), Yüksek Performans kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (23), 273-282.