

**MALİYET AZALTICI BİR YAKLAŞIM OLARAK  
MUHASEBE-FİNANSMAN ALANINDA DIŞ  
KAYNAK KULLANIMI: KOBİ'LER ÜZERİNE  
BİR UYGULAMA**

**Ahmet TÜRKOĞLU**

**Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ  
2012  
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Ahmet TÜRKOĞLU**

**MALİYET AZALTICI BİR YAKLAŞIM OLARAK MUHASEBE-  
FİNANSMAN ALANINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI: KOBİ'LER  
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ**

**ERZURUM - 2012**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

...../...../20....

**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**BİLDİRİM**

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "MALİYET AZALTICI BİR YAKLAŞIM OLARAK MUHASEBE-FİNANSMAN ALANINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI:KOBİ'LER ÜZERİNE BİR UYGULAMA " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

31/08/2012

Ahmet TÜRKÖĞLU



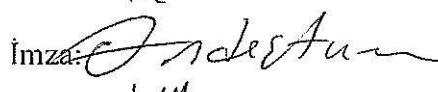


T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SB

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ danışmanlığında, Ahmet TÜRKOĞLU tarafından hazırlanan bu çalışma 31 / 08 / 2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Turan Öndeş İmza:   
Jüri Üyesi : İhsan ULDATEKİN İmza:   
Jüri Üyesi : Bekir ELMAŞ İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT .....	VI
KISALTMALAR DİZİNİ .....	VII
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ

1.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ) KAVRAMI VE KAPSAMI.....	4
1.1.1. KOBİ'lerin Tanımı, Kapsamı ve Sınıflandırılması .....	4
1.1.2. KOBİ'lerin Özellikleri ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri .....	8
1.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI VE GELİŞİMİ .....	9
1.2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı ve Tanımı .....	9
1.2.2. Temel Yetkinlik Kavramı .....	13
1.2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Gelişimi ve Önemi .....	16
1.2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma ile İlgili Başlıca Teoriler .....	19
1.2.4.1. Kaynaklara Dayalı Teori .....	19
1.2.4.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi .....	20
1.2.4.3. İşlem Maliyet Teorisi.....	21
1.2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma Çeşitleri .....	22
1.2.5.1. İkincil Hizmetler Yoluyla Dış Kaynaklardan Yararlanma .....	23
1.2.5.2. Yardımcı Network (Şebeke) Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma .....	24
1.2.5.3. Tedarikçi İşletmelerle Stratejik İttifaklar Yoluyla Dış Kaynaklardan Yararlanma .....	24

1.2.5.4. Rakip Firma İttifakı Yoluyla Dış Kaynaklardan Yararlanma .....	25
1.2.6. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Uygulandığı Başlıca Alanlar .....	26
1.3. İŞLETMELERİ DİŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMAYA YÖNELTEN NEDENLER .....	27
1.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İçsel Nedenleri .....	29
1.3.1.1. Maliyetlerin Azaltılması .....	29
1.3.1.2. Kaynakların Hazır Hale Getirilebilmesi .....	30
1.3.1.3. Esneklik ve Yeni Projelere Hızlı Geçiş Sağlama.....	30
1.3.1.4. Temel Yeteneklere Odaklanılabilmesi.....	31
1.3.1.5. Riskin Paylaşılması .....	32
1.3.1.6. Süreç Yenileme ve Değişim Mühendisliğine İmkan Tanıma .....	33
1.3.1.7. Performans Geliştirme ve Verimlilikte Artış Sağlama .....	33
1.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dışsal Nedenleri .....	34
1.3.2.1. Rekabet ile İlgili Nedenler .....	34
1.3.2.2. Teknolojik Nedenler .....	34
1.4. DİŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARININ İŞLETMELERE SAĞLADIĞI FAYDALAR .....	36
1.4.1. Maliyet Avantajı Sağlama .....	37
1.4.2. Temel Yeteneklere Odaklanma.....	38
1.4.3. Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlama .....	39
1.4.4. Verimliliğin ve Performansın Artırılabilmesi.....	39
1.4.5. Esneklik ve Ürün/Hizmet Çeşitliliği Sağlama.....	41
1.4.6. İşletmeye Değer Kazandırma .....	42
1.4.7. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Diğer Faydaları.....	43

## İKİNCİ BÖLÜM

**MUHASEBE-FİNANSMAN ALANINDA DIŞ KAYNAKLARDAN  
YARARLANMANIN MALİYET AZALTICI BİR YAKLAŞIM OLDUĞUNUN  
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI: KOBİ'LER  
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

<b>2.1. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE ARAŞTIRMA MODELİ</b> .....	<b>46</b>
2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	46
2.1.2. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi .....	48
2.1.2.1. Problem Durumu .....	52
2.1.2.2. Araştırmanın Problem Cümlesi .....	53
2.1.2.3. Alt Problemler .....	53
2.1.3. Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlamaları .....	54
2.1.3.1. Sayıltılar.....	54
2.1.3.2. Sınırlamalar .....	54
2.1.4. Araştırma Modeli ve Değişkenler .....	55
2.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	56
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ</b> .....	<b>59</b>
2.2.1. Araştırmanın Örnekleme .....	59
2.2.2. Ölçüm Araçlarının (Anket Formu) Hazırlanması .....	60
2.2.3. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi .....	63
<b>2.3. ELDE EDİLEN İSTATİSTİKSEL BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	<b>64</b>
2.3.1. Araştırmaya Katılanlara ve Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	65
2.3.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ...	65
2.3.1.2. Araştırmanın Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	66
2.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracının Güvenilirliği ve Madde Analizi.....	69
2.3.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracının Güvenilirlik Analizi .....	69
2.3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracının Madde Analizi .....	70
2.3.3. Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi.....	73

2.3.4. Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Ölçeğinin Faktör Analizi ...	74
2.3.5. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bulgular .....	77
2.3.6. Hipotezlere Yönelik Analizler ve Değerlendirmeler .....	80
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>93</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>103</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>111</b>



**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****MALİYET AZALTICI BİR YAKLAŞIM OLARAK MUHASEBE-FİNANSMAN ALANINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI: KOBİ'LER ÜZERİNE BİR UYGULAMA****Ahmet TÜRKÖĞLU****Danışman: Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ****2012, 111 Sayfa****Juri: Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ****Yrd. Doç. Dr. İhsan YILDIZTEKİN****Yrd. Doç. Dr. Bekir ELMAS**

Yönetim alanındaki yeni yaklaşımlar arasında en çok incelenen alanlardan birini dış kaynak kullanımı oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlamasına olanak veren bir yönetim stratejisidir. İşletmelerde yürütülen faaliyetlerinin bir kısmı ya da tamamının konusunda uzmanlaşmış kişi ya da firmalar tarafından gerçekleştirilmesi anlamına gelen yaklaşımın işletmelerde hangi bölümlerde uygulandığı ve işletmeye ne tür faydalar sağladığı sorusunun yanıtlanması çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, Türkiye'deki KOBİ'lerin istihdama katkıları ve yarattıkları ekonomik değer göz önüne alındığında, Türkiye'nin sosyal ve ekonomik gelişimi açısından önemli rollere sahip oldukları görülmektedir. Ancak, değişen rekabet koşulları ve ekonomik şartlar nedeniyle, Türkiye'deki KOBİ'lerin daha verimli ve sürdürülebilir olabilmeleri için kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaları ve maliyetlerini daha etkin şekilde kontrol etmeleri gerekli olmaktadır.

Bunun sonucu olarak KOBİ'ler maliyetlerini en aza indirmek ve kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla farklı yönetim yaklaşımlarından yararlanmaktadırlar. Bu durumda, bu tez çalışması, özellikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) "Muhasebe-Finansman alanında" dış kaynak kullanımıyla kendi temel yetenekleri olan konular üzerinde ciddiyetle durmaları, temel (öz) yetenekleri olmayan konularda ise dış kaynak kullanımına giderek maliyet avantajına sahip olmaları beklentisi ve varsayımıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu bağlamda, bu araştırma ile dış kaynaklardan yararlanmanın önemine işaret edilmekte ve bu uygulamanın işletmelere sağladığı yararları değerlendirilerek, özellikle Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltma yönündeki katkıları incelenmeye çalışılmaktadır. Çalışmada öncelikle dış kaynaklardan yararlanma kavramı açıklanmış, dış kaynaklardan yararlanmanın faydaları ele alınarak, işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma alanları değerlendirilmiştir. Elazığ, İzmir ve İstanbul illerindeki Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunan KOBİ'lerde dış kaynaklardan yararlanma düzeyine ve Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımına ilişkin olarak yapılan araştırmanın bulguları ise son kısımda yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dış Kaynaklardan Yararlanma, Temel Yetenek, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, KOBİ, Muhasebe-Finansman

**ABSTRACT**  
**MASTER OF SCIENCE THESIS,**  
**OUTSOURCING IN THE FIELD OF ACCOUNTING-FINANCING AS AN**  
**APPROACH OF REDUCING THE COST: AN APPLICATION ON SMES**

**Ahmet TÜRKOĞLU**

**Supervisor: Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ**

**2012, 111 Pages**

**Jury: Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ**

**Assist. Prof. Dr. İhsan YILDIZTEKİN**

**Assist. Prof. Dr. Bekir ELMAS**

The outsourcing approach is defined as the supply of the products and services by external firms and professional people rather than providing them within the company. Outsourcing is giving possibility as a strategic management vehicle. Establishments have tendency to make outsource cause of focus to their basic function. They give out other functions from their basic functions to develop their competition structure. In addition to outsource decreasing costs, share in risks, developing quality, making elastic structure etc. helps to increase performance of companies. Finding answers to the questions of in which functions the companies use outsourcing and what kind of benefits they get is the main point of this thesis study. This thesis study aims at researching into practical applications of the approach, outsourcing, in search with Small and Medium Size Enterprises (SME's) from different industries, which has gradually become important in Turkish economy because of their enonomic and social contributions to Turkish economic growth.

Additionally, when Turkish SMEs' contributions to the economy and their economic value addition are taken into consideration, it is seen that they have critical roles in Turkey's social and economical development. However, due to the changing competition conditions and economic situations, the SMEs in Turkey should use their resources more effectively and efficiently and should control their costs more efficiently in order to be more productive and sustainable.

Accordingly, the SMEs have been utilizing new and different management approaches in order to decrease the costs and to use their resources more efficiently. Therefore, this thesis study has been done with the assumption and expectation of SMEs can outsource their "Accounting-Finance function", can focus on their own core competencies and can outsource the activities which are not their core competency in order to take the low cost advantage.

Thus, this study aims at the determination of the areas that are outsourced in SME's specifically the identification of their application of outsourcing in the are of SME'saccounting-finance facilities. In this study, firstly, the definition of "outsourcing" has been explained. Secondly, the factors leading firms to outsourcing have been examined. After that, the areas that are outsourced have been evaluated and the advantages and benefits of outsourcing fort he organizations are examined. Lastly, the findings of the study showing how outsourcing have been applied in SME establishments by conducting a questionnaire survey in SME's located in Elazığ, İzmir and İstanbul Organized Industry Regions have been explained.

**Key Words:** Outsourcing, Core Competency, Small and Medium Sized Enterprises, SMEs, Accounting-Finance

**KISALTMALAR DİZİNİ**

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
TL	: Türk Lirası
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı

## ÇİZELGELER DİZİNİ

<b>Tablo 2.1.</b> Tez Çalışmasında Kullanılan Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Etkileri Ölçeği .....	62
<b>Tablo 2.2.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı ..	65
<b>Tablo 2.3.</b> İşletmelerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	67
<b>Tablo 2.4.</b> Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık Katsayıları .....	69
<b>Tablo 2.5.</b> Madde Analizi Sonrası Alt Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları .....	70
<b>Tablo 2.6.</b> Madde Analizi Sonrası Alt Ölçeklerin Madde Analizi Bulguları .....	71
<b>Tablo 2.8.</b> Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Alt Ölçekleri için Tek Örneklem T- Testi Sonuçları .....	74
<b>Tablo 2.9.</b> Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Ölçümü Faktör Analizi .....	75
<b>Tablo 2.10.</b> İşletmelerde Dış Kaynak Uygulamasının Yapıldığı Alanlar .....	78
<b>Tablo 2.11.</b> Muhasebe-Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımının Maliyetler Üzerindeki Etkileri .....	78
<b>Tablo 2.12.</b> Muhasebe-Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımının İşletmedeki Finansal Performans, Etkenlik, Verimlilik, Karlılık ve Maliyetleri Azaltma Üzerindeki Etkilerine İlişkin Değerlendirmeler .....	79
<b>Tablo 2.13.</b> Muhasebe-Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımının Etkilerine İlişkin Görüşler İçin Tek Örneklem T- Testi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 2.14.</b> Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Muhasebe-Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ..	81

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 1.1.</b> Dış Kaynak Kullanma Modeli .....	18
<b>Şekil 2.1</b> Araştırmanın Modeli.....	55

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ yönetiminde bir yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Türkiye'deki KOBİ'ler gerek istihdama katkıları gerekse yarattıkları ekonomik değer bakımından Türkiye'nin sosyo-ekonomik gelişiminde önemli bir paya sahip olmaktadır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetlerini ise başka işletmelere yönlendirmelerine olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir. Türkiye'deki KOBİ'lerin ise artan rekabet ortamında daha etkin ve verimli olabilmeleri ve maliyet tasarrufu sağlayabilmeleri açısından direkt kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetlerini başka işletmelere yönlendirmeleri ve böylece kendi uzmanlık alanlarına daha fazla odaklanmaları yararlı görülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerde yürütülen faaliyetlerin bir kısmı ya da tamamının konusunda uzmanlaşmış firmalar tarafından gerçekleştirilmesi anlamına gelen dış kaynaklardan yararlanmanın KOBİ'lerde hangi bölümlerde uygulandığı ve özellikle muhasebe-finance alanında uygulanmasının işletmelere ne tür faydalar sağladığı sorusunun yanıtlanması çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışma birçok kişinin ilgi, destek ve yardımlarıyla gerçekleşmiştir. Ancak, çalışmanın hazırlanma sürecinde her zaman yardımlarına başvurduğum, hoşgörü ve desteklerini esirgemeyen, değerli bilim adamı, hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ'e, yazılımdaki destekleri nedeniyle sevgili çalışma arkadaşlarıma, anket çalışmasında her türlü desteği veren TÜİK Bölge Müdürü Nusret ÇALIŞ ile personellerine, değerli görüş ve önerileriyle Tez'in oluşumuna katkıda bulunan jüri üyelerine ve değeri ölçülemez sabrı nedeniyle her zaman yanımda olan aileme teşekkürü bir borç bilir, sonsuz şükranlarımı sunarım.

## GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmeler, üretim çeşitliliğinin artması, ulaştırma olanaklarının iyileşmesi, gelir seviyesinin ve toplumsal refahın yükselmesi ülkeler arasındaki sınırları ekonomik açıdan kaldırarak küresel bir pazar yapısı oluşturmuştur. Rekabet kavramının küreselleşmesi ve müşterinin bireyselliğini keşfetmiş olması işletme yönetimi literatüründe stratejik yönetim anlayışını önemli bir konuma getirmiştir.

Küreselleşen dünya rekabetin boyutunu ve şiddetini değiştirmiş, aynı zamanda ekonomik malları ve hizmetleri talep eden nüfus her geçen gün artarken, talepleri, beklentileri ve ihtiyaçları da değişmiştir. Rekabet artık ilk dönemlerdeki anlamıyla bir piyasadaki ekonomik artı değerden daha fazla pay anlamının ötesinde yeni oluşan fırsat alanlarını etkileme niteliği kazanmıştır. Küreselleşme siyasal, sosyal ve ekonomik alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da kendini hissettirmiş ve yönetim düşüncesini, küreselleşmenin getirdiği değişimlere cevap verebilecek doğrultuda değişime zorlamıştır.

Tüm bu gelişmelerin sonucu olarak artan rekabetin karşılanması ise işletmeleri daha bilinçli olmaya ve kıt kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmaya yönelmektedir. Bu sorunları çözmek için, işletme sahiplerinin ve bu konuda akademik çalışmalar yapan yazar ve uzmanların sürekli çözüm arayışları yeni yönetim yaklaşımlarını da beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda, çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde toplam kalite yönetimi, kıyaslama, örgütsel öğrenme, değişim mühendisliği, yalın yönetim gibi birçok yönetim yaklaşımından yararlanılmaktadır (Benson and Ieronimo, 1996; Koçel, 2007). Tüm bu yaklaşımların temelinde ise, işletme maliyetlerini düşürerek, verimliliğini artırmak ve işletme ile müşteri faydasını en çoklayarak, rakiplere karşı üstünlük sağlamak yatmaktadır. Böylece işletmeler temel hedeflerini oluşturan karlılık ve büyüme hedeflerine kolayca ulaşabilmektedir.

Bu bağlamda ele alınan “kaynak temelli teori”, stratejik yönetim sürecinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kazanç oranları sağlayacak işletme kaynaklarını ve yeteneklerini incelemektedir. Aynı zamanda “neden bazı işletmeler diğerlerine göre daha başarılıdır?” sorusuna net cevaplar vermektedir. Bu sebeple kaynak temelli teori stratejik yönetime yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

1990'lı yılların başında Gary Hamel ve C. K. Prahalad tarafından geliştirilen Temel Yetenek Teorisi küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi için stratejik yeteneğin gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Temel Yetenekler Teorisi alanındaki gelişmeler stratejik ve operasyonel problemlerin analizinde alternatif bir bakış açısı sağlamaktadır. Oysa Prahalad ve Hamel tarafından geliştirilen yaklaşım, işletmenin içsel yetenek ve kaynaklarının analiz edilmesini ve bu analiz sonuçlarına göre dışsal unsurlardan yararlanılmasını içermektedir (Özdoğan, 2006; Oktay, 2006).

Bu noktada, işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan ve işletme içinde gerçekleştirilebilen faaliyetlerinin dışarıdan bir tedarikçiye aktarılması olarak tanımlanabilen dış kaynak kullanımı ise, birçok işletme tarafından uygulanan stratejik yönetim yaklaşımlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımının birçok yazar tarafından son yıllarda oldukça gündemde olan bir yönetim yaklaşımı olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır ve bu gelişimin gelecek yıllarda da devam edeceği öngörülmektedir (Kakabadse and Kakabadse 2003; Winterton 2000; Mullin, 1996).

Stratejik amaçlardaki başarı, işletme amaçlarına ulaşmada en büyük faktörü oluşturmaktadır. İşletme amaçlarından finansal performans ve düşük maliyetlerle daha yüksek verimlilik sağlama ise, işletmenin benimsediği yönetim tarzının başarısının temel bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir.

Türkiye'de ise dış kaynak kullanımının özellikle bilişim sektörü, muhasebe-finansman yönetimi başta olmak üzere, idari işler, insan kaynakları, lojistik, finans, üretim, gayrimenkul, müşteri hizmetleri ve satış pazarlama gibi birçok faaliyet alanında uygulanmakta olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, dış kaynak kullanımının son yıllarda artan bir eğilimle üretim ve hizmetler sektörünün önemli bir aktörü niteliğinde olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) de uygulandığı görülmektedir.

Türkiye'de son yıllarda KOBİ'lerde dış kaynak kullanımının artması ve buna paralel olarak değişik görüşlerle değerlendirilmesi KOBİ'ler açısından ne tür etkilere sahip olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Böylece, bu çalışmada stratejik yönetim sürecinde kaynak temelli teori baz alınarak dış kaynak kullanımının KOBİ'lerde maliyet düşürme üzerindeki olası etkileri ele alınmıştır. Bu kapsamda tezin konusunu KOBİ'lerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımı ile maliyetlerin



azaltılması arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Tezin ana konusunu oluşturan dış kaynak kullanımının işletme maliyetlerini düşürmeye katkıları konusunda doğrudan çalışılan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu kapsamda, tezin amacını, KOBİ'lerdeki dış kaynak kullanımını uygulamalarının boyutlarının saptanarak, bu işletmelere maliyet düşürme ve diğer genel performans, verimlilik gibi örgütsel sonuçlara katkılarının ne düzeyde olduğunun saptanması oluşturmaktadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ve dış kaynaklardan yararlanmanın kavramsal değerlendirmesi yapılmıştır. İkinci bölümde, Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanmanın maliyet azaltıcı bir yaklaşım olduğunun belirlenmesine yönelik yapılan alan araştırmasının metodolojik aşamaları ele alınmıştır. Bu bölümde KOBİ'ler üzerine gerçekleştirilen uygulama çalışması irdelenmiş ve istatistiksel analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, KOBİ'lerde maliyet azaltmanın bir aracı olarak görülen dış kaynak kullanımının ve özellikle Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının işletme maliyetlerini azaltma üzerindeki etkileri ortaya konarak çalışmanın sonuçları özetlenmiş ve öneriler sunulmuştur.

KOBİ'lerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak uygulaması ve maliyet azaltıcı etkileri hakkında var olan literatürde henüz benzer çalışmaların olmaması nedeniyle yapılan bu çalışmanın literatüre sağlayacağı katkının yanı sıra KOBİ'lerdeki uygulayıcılara yönelik bir yönlendirici kaynak olması açısından önemli olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın KOBİ'lerde işletme yönetimi, muhasebe-finansman yönetimi ve dış kaynak kullanımını alanında gelecekteki yapılacak araştırmalara veri oluşturmak açısından katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ

#### 1.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ) KAVRAMI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle “küçük ve orta büyüklükteki işletmeler” (KOBİ) kavramı açıklanacak, KOBİ kavramının tanımı ve kapsamı ele alınacak, KOBİ’lerin karakteristik özellikleri üzerinde durulacak ve KOBİ’lerin sınıflandırılması incelenecektir. Bununla birlikte, KOBİ’lerle ilgili Türkiye’ye yönelik sayısal dağılımlar değerlendirilmeye çalışılacak ve KOBİ’lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemine de değinilecektir.

##### 1.1.1. KOBİ’lerin Tanımı, Kapsamı ve Sınıflandırılması

Günümüzde tüm dünyada işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bu işletmeler büyük firmalara göre daha dinamik ve esnek bir yapıya sahip olmanın yanı sıra büyük bir istihdam yaratma kaynağını da oluşturmaktadırlar. Birçok ülkede, küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ)’ler toplam işletmelerin %90 ya da daha fazlasını ve toplam ulusal istihdamın yaklaşık olarak üçte ikisini oluşturmaktadır. Avrupa Birliği (AB), KOBİ’leri Avrupa ekonomisinin dinamiği olarak görmektedir. Türkiye’de ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2003 yılında yapılan ulusal anket çalışmasının bulgularına göre, KOBİ’ler tüm işletmelerin, %99.5’ini oluşturmaktadırlar. Bunların da %95’i mikro işletmelerden oluşmaktadır. Yine yapılan 2009-2010 yılı araştırma sonuçlarına göre Türkiye’deki işletmelerin % 99’unu oluşturan KOBİ’lerin Türkiye’nin ekonomik kalkınma ve gelişmesi bakımından önemi son dönemlerde daha iyi anlaşılabilmiştir (Şamiloğlu ve Uygun, 2001: 94; Türkiye KOBİ Görünümü 2010, ABİGEM: 3).

Küçük ve orta ölçekli işletme tanımı incelendiğinde; sahibi tarafından yönetilen, daha çok yöresel faaliyette bulunan ve büyümesini büyük ölçüde iç kaynaklarla finanse eden işletmeler şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Özdemir, 1996: 31).

KOBİ tanımlamasına ilişkin Türkiye’de, “Yeni Teşvik Düzenlemesi” çerçevesinde yapılan başka bir tanıma göre ise (Önal, 2000); “imalat ve tarım sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 Milyar TL’yi aşmayan; 1 ile 9 işçi çalıştıran işletmeler mikro ölçekli, 10 ile 49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-250 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli” olarak kabul edilmektedir.

Ekonomide bu kadar yoğunlukta bulunan işletmeler için geçmiş yıllarda birçok geçerli tanım bulunmaktayken, yayınlanan bir karar ile bu tanımlar tek tanıma indirilmiştir (KOBİ’ler için Avrupa Portalı/European Portal for SMEs, Erişim: [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/envoy\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/envoy_en.htm), 30.03.2012). Tek tanıma indirilmesi ve resmi gazetede yayımlanması tanım hakkındaki ihtilafları önlemiş ve farklı işletmelerin KOBİ’leri farklı sınıflandırmasının önüne geçilmiştir.

Bahsedilen karar, 2005/9617 Karar sayılı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 18.11.2005 tarih, 25997 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır (Türkiye KOBİ Görünümü 2010, ABİGEM:19; Değirmencioğlu, 2006: 3-4).

KOBİ’ler mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre (Değirmencioğlu, 2006:2);

- 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu bir milyon TL’yi aşmayan işletmeler mikro işletme,
- 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu beş milyon TL’yi aşmayan işletmeler küçük işletme,
- 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu 25 milyon TL’yi aşmayan işletmeler de orta büyüklükteki işletme olarak belirlenmiştir.

Hesaplarının kapanış tarihinde, işletme sınıfları ve KOBİ vasfı belirlenirken dikkate alınan ölçütlerden herhangi birini, birbirini takip eden iki hesap döneminde de kaybeden veya aşan işletmeler sınıf değiştireceği veya KOBİ vasfını kaybedeceği belirtilmiştir.

Yönetmelik 20.11.2005 tarihinden itibaren 6 ay sonra yürürlüğe girmiştir ve yönetmelik devreye girene kadar geçen süreçte geçerli olan tanımlar aşağıda belirtilmiştir (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2005. Resmi Gazete Sayı: 25997, Karar Sayı: 2005 / 9617).

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'in tanımına göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- 1–50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük ölçekli,
- 51–150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli olarak belirtilmektedir. Halk Bankasına göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.
- Teşvik Belgesi KOBİ: 1–150 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı TL 100 milyarı geçmeyen imalat sanayi işletmeleri olarak belirtilmektedir.
- Normal KOBİ: 1–250 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı TL 400 milyarı geçmeyen imalat sanayi işletmeleri olarak belirtilmektedir.

Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)'a göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Değirmencioglu, 2006: 2-3).

İmalat sanayisinde faaliyette bulunan ve 1–200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon karşılığı TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak belirtilmektedir.

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)' e göre KOBİ'ler

- 1–9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 10–49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 50–99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Hazine Müsteşarlığı'na göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır. İmalat sanayisinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç net sabit yatırım tutarı 400 milyar TL'yi aşmayan, 1–9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10–49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50–250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV)'e göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- 1–5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 5–100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 100–200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

AB Komisyonu'na göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Değirmencioglu, 2006: 4).

Küçük İşletmeler: 50'den az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 7 milyon avroyu veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle, 5 milyon avroyu geçmeyen, bağımsızlık ölçütüne uygun olan işletmeler olarak belirtilmektedir.

Orta Büyüklükteki İşletmeler: 250'den az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 40 milyon avroyu veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon avroyu geçmeyen, bağımsızlık ölçütüne uygun olan işletmeler olarak belirtilmektedir.

Mikro işletmeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ayırmak gerektiğinde, bunlar 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. AB komisyonu yukarıdaki tanıma göre, içinde KOBİ, orta büyüklükte işletme, küçük işletme ve mikro işletme terimleri geçen tüm AB mevzuatını uyumlandırmıştır.

Eurostat, bu tanımdan hareketle, AB istatistiklerini aşağıdaki işletme büyüklük grupları itibariyle düzenlemektedir (Yılmaz, 2003):

- 0 işçi çalıştıran (mikro)
- 1–9 işçi çalıştıran (mikro)
- 10–49 işçi çalıştıran (küçük)
- 50-249 işçi çalıştıran (orta)
- 250-499 işçi çalıştıran (büyük)
- 500 veya daha fazla işçi çalıştıran (büyük).

### 1.1.2. KOBİ'lerin Özellikleri ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Günümüzde ABD dahil olmak üzere hemen hemen tüm ülkelerde KOBİ'lerin gerek işyeri, gerek istihdam ve gerekse üretimdeki payları genel ekonomi içinde her geçen gün ihmal edilemez boyutlara ulaşmaktadır (Gültekin, 2001: 28). KOBİ'ler konusunda yapılan çalışmalar bu işletmelerin istihdama katkı, bölgelerarası dengeli büyüme, esnek üretim yapısına sahip olma ve ekonomiye dinamizm kazandırma gibi çok önemli özellikleri taşıdığını ortaya koymuştur. Bu nedenle başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunabilmesi için gerekli şartları hazırlayacak politikaları geliştirmekte ve yürürlüğe koymaktadır (DPT, Sanayi Politikaları, 2000: 82).

Dünya genelinde özellikle 1980'li yıllarda artarak devam eden globalleşme ve finansal liberalizasyon süreci, beraberinde değişen koşullara ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilen şirketlerin önemini arttırmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin ekonomik ve siyasî konjonktürdeki değişimler karşısında hareket kabiliyetinin sınırlı olması, teknolojiye en son gelişmelerin bu şirketlere adaptasyonunun maliyetinin yüksekliği nedeniyle uyum sorununun yaşanması, ekonomide meydana gelen değişikliklere uyum sağlama esnekliği yüksek ve konjonktürel dalgalanmalara, ekonomik ve mali krizlere karşı daha esnek olan, ekonomik ve sosyal yaşamın temel istikrar unsurlarından biri olan KOBİ'lerin dünya genelinde önemini daha da arttırmıştır (Erçel, 2000: 16). KOBİ'ler, piyasa sisteminin dinamik unsuru olma, sağlıklı bir rekabet ortamı oluşturma, istikrar sağlama, uzmanlaşma ve yeniliği uyarma gibi oldukça önemli potansiyellere sahiptirler.

Türkiye'deki KOBİ'lerin istihdama katkıları ve yarattıkları ekonomik değer göz önüne alındığında, bunların Türkiye'nin sosyal ve ekonomik yapısı bakımından taşıdıkları önem anlaşılmaktadır.

Türkiye KOBİ'leri imalat sanayinde faaliyette bulunan işletmelerin % 99.5'lik bir bölümünü temsil etmektedirler. KOBİ'lerimiz imalat sanayindeki istihdamın % 61.1'lik gibi çok önemli bir kısmını karşılamaktadırlar. Yine Türkiye KOBİ'leri % 27.3'lük bir ekonomik değer yaratmaktadırlar([www.kosgeb.gov.tr/kos.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm)).

Türkiye'deki KOBİ İşletmelerinin istihdamları incelendiğinde, 2003 yılı işyeri sayımı sonuçlarına göre toplam 6.325.036 kişinin KOBİ'ler tarafından istihdam

edilmekte olduğu görülmüştür. İşgücünün 2/3'ü iki sektörde yoğunlaşmıştır. Bu sektörler %40 ile imalat sanayi, %26 ile ticarettir (Türkiye Kobi Görünümü 2010, ABİGEM: 20).

Türkiye'deki KOBİ İşletmelerinin büyüklükleri incelendiğinde 1 ile 9 kişi arasında işçi çalıştıran mikro işletmelerin, Türkiye'de işletmelerin toplamının %95'ini oluşturmakta olduğu görülmektedir. 10 ile 49 kişi arasında işgücü sahibi olan küçük ölçekli işletmeler ise toplam içinde %3'lük bir paya sahipken, %2'lik bir bölüm orta ölçekli işletmelerdir. Her bir KOBİ başına düşen ortalama çalışan sayısı 4'dür (Türkiye Kobi Görünümü 2010, ABİGEM: 20).

Bu işletmelerin yaşam süreleri incelendiğinde, elektrik, gaz ve su dağıtım şirketlerinin 20.1 yıl ile en uzun ömre sahip kurumlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu sektörü ortalama 13.2 yıllla mali aracı kurumlar takip etmektedir. Otel ve restoranlar 7.2 yıl ile en kısa yaşam süresine sahip sektördür (Türkiye Kobi Görünümü 2010, ABİGEM: 21).

Bununla birlikte, genel olarak KOBİ'ler bazı durumlarda büyük firmalara göre daha fazla avantajlara sahip oldukları belirtilmektedir. Bunlar genel olarak; yüksek istihdam katkısı, değişen pazar şartlarına uyum, teknolojik yeniliklere yatkınlık ve teknik yeniliklerde verimlilik, bölgelerarası dengeli büyümeye katkı, tüketici tercihlerine esneklik, çalışanlarla yakın ilişki, daha az yönetici ve bürokrasi, yan sanayi avantajları, bireysel tasarrufların teşviki şeklinde sıralanabilmektedir (Şamiloğlu ve Uygun, 2001: 95).

Türkiye'de KOBİ'ler bu sayılan avantajlarının yanı sıra ciddi sorunlarla karşı karşıya oldukları görülmektedir. Bu temel sorunlar genel olarak; yönetim ve personel ile ilgili sorunlar, hammadde tedariki sorunu, üretim ile ilgili sorunlar, teknoloji sorunları, finansman sorunları, pazarlama sorunları, ihracat sorunları şeklinde sıralanabilmektedir.

## **1.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI VE GELİŞİMİ**

### **1.2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı ve Tanımı**

Yönetim alanındaki yeni yaklaşımlar arasında en çok incelenen alanlardan birini dış kaynak kullanımı oluşturmaktadır. 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan

küreselleşme eğilimi ve insanı temel alan bakış açısı değişikliği yeni yönetim düşüncelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda ortaya konulan yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımlarından birisi de dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) kavramıdır. Yabancı literatürde “Outsourcing”ya da “Co-sourcing” olarak adlandırılan dış kaynaklardan yararlanma çağdaş bir yönetim terimi olarak ortaya çıkmıştır (Koçel, 1998: 280). Dış Kaynaklardan Yararlanma kavramı, İngilizce’de ilk olarak 1982 yılında kullanılmıştır (Çetinkaya, 2005: 14). Bu kavram, bir işletmenin (altsözleşmeci, tedarikçi, taşeron veya yüklenici) başka bir işletme (satın alıcı, müşteri, imalatçı veya sözleşmeci) için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır (Gökdere, 2000: 22; Çetinkaya, 2005: 14).

Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlamasına olanak veren bir modern yönetim stratejisidir. Günümüzde başta hizmet ve imalat sanayi olmak üzere pek çok sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır (Oktay, 2006: 85).

Genel olarak orijinal terim ile outsourcing kavramı “outside resourcing’in” (Bühner ve Tunchke,1997; Koppelman, 1996; Puinn ve Hilmer, 1994) kısaltması olarak kullanılan bir kavramdır (Arnold, 2000: 23). Bununla birlikte yönetim literatüründe dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) kavramı farklı şekil ve anlamlarda kullanılmaktadır. Kavram aynı zamanda “dışarıya iş verme”, “dışarıdan temin” veya “dış kaynaklardan yararlanma” gibi farklı terimlerle ifade edilmektedir.

Bu bağlamda, literatürde dış kaynak kullanımı kavramı üzerinde çeşitli tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma kısaca “ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Lankford and Parsa 1999: 310). Diğer bir tanımda ise, “bir işletmenin yapması gerekli olan tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirilmeyip, bir takım işlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka işletmelere bırakması ya da organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış işletmelere yaptırması” olarak tanımlanmıştır (Budak ve Budak, 2004: 196).

Görüldüğü gibi bu kavram genel olarak, “kaynakların dışarıya transfer edilmesi ve ikinci derecede önem sırasına sahip işlerin işletme dışına yönlendirilmesi” olarak



tanımlanmaktadır (Karacaoğlu, 2001: 3-4; Oktay, 2006: 83). Bu doğrultuda, dış kaynak kullanımını bir işletmenin dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesi (Quelin ve Duhamel, 2003: 648; Genç, 2004: 215) ve işletme dışından mal ya da hizmet satın almasıdır (Swink, 2004: 17).

Bu tanımlara göre, dış kaynak kullanımı, daha önce organizasyon içinden sağlanan bir mal veya hizmetin dışarıdan satın alınmasıdır (Lacity ve Hirschheim, 1993: 73) ve işin belirli bölümlerinin bir sözleşmeye bağlı olarak, o alanda uzman olan dış firmalardan yada uzmanlardan sağlanmasıdır (Mejia vd., 1998: 14). Koçel'e göre (1995: 272-273) dış kaynak kullanımı, işletmelerin esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek, diğer işletmecilik faaliyetlerinde başka işletmelerin uzmanlığına başvurması, diğer bir ifadeyle dışarıya iş vermesi yöntemidir. Benzer şekilde Lie ve Hitt (1995: 836) dış kaynak kullanımını, bir ürünün üretimi için gerekli olan mamul ve parçaların veya diğer katma değer oluşturuca faaliyetlerin dışarıdan bir kaynak tarafından sağlanması olarak açıklamaktadır.

Tanımlara bakıldığında dış kaynak kullanımı kavramının herhangi bir tedarik uygulamasından farklı olmadığı düşünülebilmektedir (Özdoğan, 2006). Ancak, dış kaynak kullanımı uygulamalarının tedarik uygulamalarından temel farkı "organizasyonun daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetleri ya da yeterli kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen gerçekleştirebileceği faaliyetlerinin bir kısmını dışarıdan bir organizasyona devretmesi" şeklinde ortaya çıkmaktadır (Coşkun, 2002: 200). Derinöz (2002: 2) ise dış kaynak kullanımını, değişik mekanlarda faaliyet gösteren işletmelerin bir mal veya hizmet üretiminin çeşitli süreçlerinde birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmaları olarak açıklamaktadır. Diğer yandan, rekabet elde etme yaklaşımı açısından da dış kaynak kullanımı, işletmelerin özel faaliyetlerinden başka her şeyi dışarıdan tedarik etmeleri ve böylece bir rekabet gücü elde edebildikleri bir uygulama biçimi olarak ifade edilmektedir (Franceschini, 2003: 247).

Bir başka tanımda ise dış kaynak kullanımı yüksek seviyeli bir stratejik karar olarak ifade edilmekte ve dış kaynak kullanımı kararının iki şekilde ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir. Öncelikle, işletme içinde gerçekleştirilen işlerin dışarıdan satın alma yoluyla ikame edilmesi yöntemidir ve bu yönüyle dış kaynak kullanımı, iç üretimden

vazgeçip (mal veya hizmeti içerde üretebilmesine karşın) dışarıdaki bir tedarikçiden sağlanmasıdır. Bu tür dış kaynak kullanımı, kapsamında üretim aşamalarının bazılarının dışarıdan sağlanmasını bulundurması nedeniyle, “yatay bölüştürme” (disentegrasyon) olarak açıklanmaktadır (Çetinkaya, 2005: 14).

Diğer tür dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında ise çekimserlik sebebi söz konusudur ve eğer bir işletme stratejik nedenlerle (finansal yada yönetsel kısıtlamalardan dolayı değil) daha önce kendi içerisinde gerçekleştirmediği (ancak gerçekleştirme yeteneğine sahip olduğu) bir iş yada hizmete ihtiyaç duyarsa ve bunu da dışarıdan karşılama kararı almışsa, dış kaynaklardan yararlanma kararı almış olmaktadır. Burada, ihtiyaç duyulan bir faaliyetin, işletme içinde gerçekleştirilmesi konusunda çekimser davranma durumu söz konusudur. Bu tür yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran temel fark ise, içsel olarak gerçekleştirilebilecek bir faaliyetin, stratejik nedenlerden dolayı dış kaynaklardan yararlanarak sağlanmasıdır. Böylece burada bir tercih etme durumu bulunmaktadır (Gilley ve Rasheed, 2000: 764-765; Çetinkaya, 2005: 14).

Diğer taraftan dış kaynaklardan yararlanma uygulamasıyla ve belirli fonksiyonlarını yapan uzman firmalar yoluyla işletmeler, etkileri güçlü olan faaliyetleri maksimize etmek suretiyle, kendileri için daha fazla değer oluşturan faaliyetler üzerinde odaklanabilmektedirler. (Kotabe ve Murray, 1990; Quinn, 1992). Bu doğrultuda, dış kaynaklardan yararlanma firmalar için bir seçimdir, bu seçim firmaların temel işlerine odaklanmalarını sağlamaktadır. Bu süreç içerisinde ise, dış kaynak kullanan tarafın müşteri konumunda olduğu ve müşterinin de bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanan ve satın alan taraf olduğu vurgulanmaktadır (Pınar ve Ekinci, 2009: 406). Bu noktada, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında, müşteri bir hizmetin, nasıl kim tarafından yapıldığına değil, verilen hizmetin ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına bakmaktadır (Pınar ve Ekinci, 2009: 406).

Bütün bunlara ek olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının maliyetleri azaltabilen, makine ve ekipmana yapılacak yatırımları düşürebilen ve insan gücü maliyetlerinde düşüş sağlayabilen bir yaklaşım olduğu ileri sürülmektedir (Çetinkaya, 2005: 14).

Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan çok sayıdaki tanımın 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 gerektiğidir (Karacaoğlu, 2001: 4). Görüldüğü gibi son yıllarda işletmeler artan rekabet koşullarında rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için değer zincirinde bulunan öğelerin bazılarını rakiplerinden daha iyi, daha düşük maliyetle, daha hızlı veya daha kaliteli olarak yerine getirmeye çabalamaktadır. Böylece işletmeler özellikle tüm enerjilerini temel yetenekleri üzerinde toplarken diğer işleri dış kaynaklara yaptırmayı bir işletme stratejisi olarak uygulamaktadırlar (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 128; Çetinkaya, 2005: 15). İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle kaynak tasarrufu yapabilmekte, yapı olarak küçülebilmekte (downsizing), yalın hale gelebilmektedir ve böylece kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulabilmektedir (Koçel, 2005: 389).

Diğer yandan, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin başarılı olmasının temelinde, firmanın öz yetkinliklerini belirleyebilme ve bunlara odaklanabilme becerisinin yattığı ileri sürülmektedir (Çetinkaya, 2005: 15). Bu durumda işletmeler, temel yeteneklerine yoğunlaşırken diğer işlevlerini dış kaynaklara yönlendirmektedirler (Coşkun, 2002: 201). Bu noktada “temel yetkinlik (core competency) kavramı”nın anlaşılabilmesi gerekli görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde “temel yetkinlik” kavramı ele alınacaktır.

### **1.2.2. Temel Yetkinlik Kavramı**

Artan küreselleşme ile birlikte yoğunlaşan rekabet örgütlerin ayakta kalma çabalarını giderek zorlaştırmıştır. Bu durumda örgütler var olma mücadelesinde ayakta kalabilmek için özellikle 1990’lı yıllardan itibaren yeniden yapılanma süreci içinde temel yetkinlik alanlarını belirlemeye yönelmişlerdir (Büber, 1999: 49). Çok genel bir ifadeyle “temel yetkinlikler” (core competences) bir örgüte rekabet avantajı sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan yeteneklerinin tamamıdır (Oktay, 2006: 85).

Bu kavram literatürde, çekirdek yetenek ya da temel yetenek olarak da yer almaktadır. Temel yetkinlik kavramı, işletmelerin diğer faaliyetlerine göre, daha çok

uzmanlaştığı ya da uzun dönemde ortalamanın üstünde bir başarı sağlayacağını düşündüğü faaliyet alanlarını, diğer bir deyişle işletmelerin temel işlerini ifade etmektedir (Jenster and Pedersen 2000: 150; Heikkila and Cordon 2002: 183). Temel yetenekler ise, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında hangi faaliyetlerin dışarıdan tedarik edileceği kararını verirken en stratejik noktayı oluşturmaktadır (Özdoğan, 2006: 11). Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde faaliyetler temel ve ikincil yetenekler olarak sınıflandırılmakta ve işletme için kritik nitelikte olan temel yetenekler dışındaki işler dış kaynaklardan yararlanmaya konu olmaktadır. Bu kapsamda, temel yeteneklerin belirlenmesi dış kaynaklardan yararlanma içerisinde bir süreç niteliğindedir (Özdoğan, 2006: 11).

Diğer bir tanımlamayla temel yetkinlik, bir örgütün rakipleri karşısında güçlenmesini ve rekabet edebilmesini sağlayan unsurların bir bütün haline getirilmesidir. Benzer bir ifadeyle temel yetkinlik, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletme vizyonunun temel felsefesini oluşturan, taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekler olarak tanımlamıştır (Koçel, 2005: 387).

Bu bağlamda, bir örgüt yeteneğinin temel yetkinlik olabilmesi için, rakipler karşısında bir üstünlük ve avantaj sağlaması ve kolaylıkla taklit edilememesi gerekmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 79). 1990'lı yılların başında yönetim ve organizasyon alanında köklü değişimler yaşanması sonrasında, işletmelerin tüm alanlara yayılması ve üretim kaynaklarının tümünü sağlamaya çalışması başarısızlık için yeterli bir neden haline gelmiş ve dolayısıyla işletmeler faaliyet alanlarını temel yetenekleri ile sınırlamaya başlamışlardır (Oktay, 2006: 86) .

Diğer yandan, günümüzde firmaların pazar değerinin varlık değerine oranının ikiye, dörde, hatta ona bir oranında olduğu ve söz konusu varlık değeri ile defter değeri arasındaki farkın temel yetkinliklerden ve insan kaynaklarının niteliklerinden kaynaklanmakta olduğu ileri sürülmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996: 299). Bu noktada, temel yetkinliğin, firmanın sahip olduğu tek bir beceri veya teknolojiden çok, bir dizi beceri ve teknolojinin bir araya gelmesiyle oluştuğu söylenmektedir (Çetinkaya, 2005: 16). Dinçer'in (1998: 123) ifade ettiği gibi temel yetkinlik, tüm yeteneklerin listelenmesinden ibaret bir çaba harcama yerine, firmanın uzun vadeli sağlığına gerçekten katkı yapacak kritik becerilerin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşma durumudur.

Bununla birlikte, bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek ve yetkinlik olarak sayılabilmesi için, genel olarak, şu özellikleri taşıması gerektiği vurgulanmaktadır (Koçel, 2005: 388-389):

-İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı

-Taklit edilmesi güç olmalı

-İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı

-Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli

-Sonunda temel ürün niteliğini taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi

-İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalı.

Görüldüğü üzere bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerden “temel yetenek” niteliğinde olanların sayısı çok fazla olmamaktadır. Bu durumda, Koçel’in (2005: 389) de ifade ettiği gibi işletmeler, kendilerini, belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmeli; belirli, spesifik ürünlere odaklanmak yerine, değişik sektörlerdeki işletmelerin ürünlerinde kullanabilecekleri bilgi ve yeteneklere odaklanmalıdır. Böylece temel yetenek geliştirmek açısından daha bu çabalar çok daha yönlendirici olabilmektedir (Koçel, 2005: 389).

Görüldüğü gibi temel yetkinlik kavramında söz konusu olan “firmaya özgü” bir yeteneğin, yani firmanın rakiplerinden daha iyi yaptığı işlerin varlığıdır. Ancak bu yetkinliğin mutlaka patent veya üretim süreci gibi teknik bir alanda olması gerekmemektedir. Firmanın sahip olduğu teknik, finansal veya beşeri kaynaklar, kaynakların aktarıldığı stratejik süreç ve faaliyetler, firmanın edindiği beceri, know-how ve öğrenmelerin hepsi birer öz yetenek alanı oluşturabilmektedir (Çetinkaya, 2005: 16). Bu faktörler arasında stratejik bir uyum oluşturma becerisini gösteren örgütlerin aynı zamanda rekabet üstünlüğü yakalama olasılığına da sahip olabilecekleri vurgulanmaktadır (Coşkun, 2002: 202)

Sonuç olarak, temel yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; bazı işleri diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya (outsourcing) ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir (Koçel, 2005: 390).

### **1.2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Gelişimi ve Önemi**

İngilizce’de ilk kez 1982 yılında kullanılmış ve resmi sözleşmeye ilk kez 1988 yılında Wisconsin şirketi tarafından konulmuş olan “outsourcing” (Gökdere, 2000: 22) ilk çıktığı yıllarda işletmelerin bakım, onarım, dağıtım, bilgi sistemi gibi ana faaliyet konuları dışında kalan alanlarında çok sınırlı olarak kullanılmıştır (Bone ve Kurtz, 1996: 236). Bu tür hizmetlerin II. Dünya Savaşı yıllarında da yapılmakta olduğu ve o yıllarda bilgi sistem elemanlarının ABD Hükümetine hizmetler sunduğu belirtilmektedir (Çetinkaya, 2005: 16). Eastman Kodak’ın, Bussinesland’a mikro bilgisayar sistem işlemlerini ve IBM’e veri merkez işlemlerini Temmuz 1989 yılında devretmesi sonrasında, dış kaynaklardan yararlanma kavramı gündeme daha etkin olarak gelmiştir. Bu anlamda dış kaynaklardan yararlanma, altsözleşme (subcontracting), ortak girişim (joint venture) ve stratejik ittifak (strategic alliances) kavramına benzemektedir (Gökdere, 2000: 25; Çetinkaya, 2005: 16).

Bunun yanında, ilk kurumsal uygulamaları yedek parça alanında Amerikan otomotiv sektöründe görülen dış kaynak kullanımının, günümüzde oldukça yaygınlaştığı ve kuruluş amacı sadece dış kaynak hizmeti görmek olan işletmelerin kurulduğu ifade edilmektedir (Arslantaş, 1999: 10).

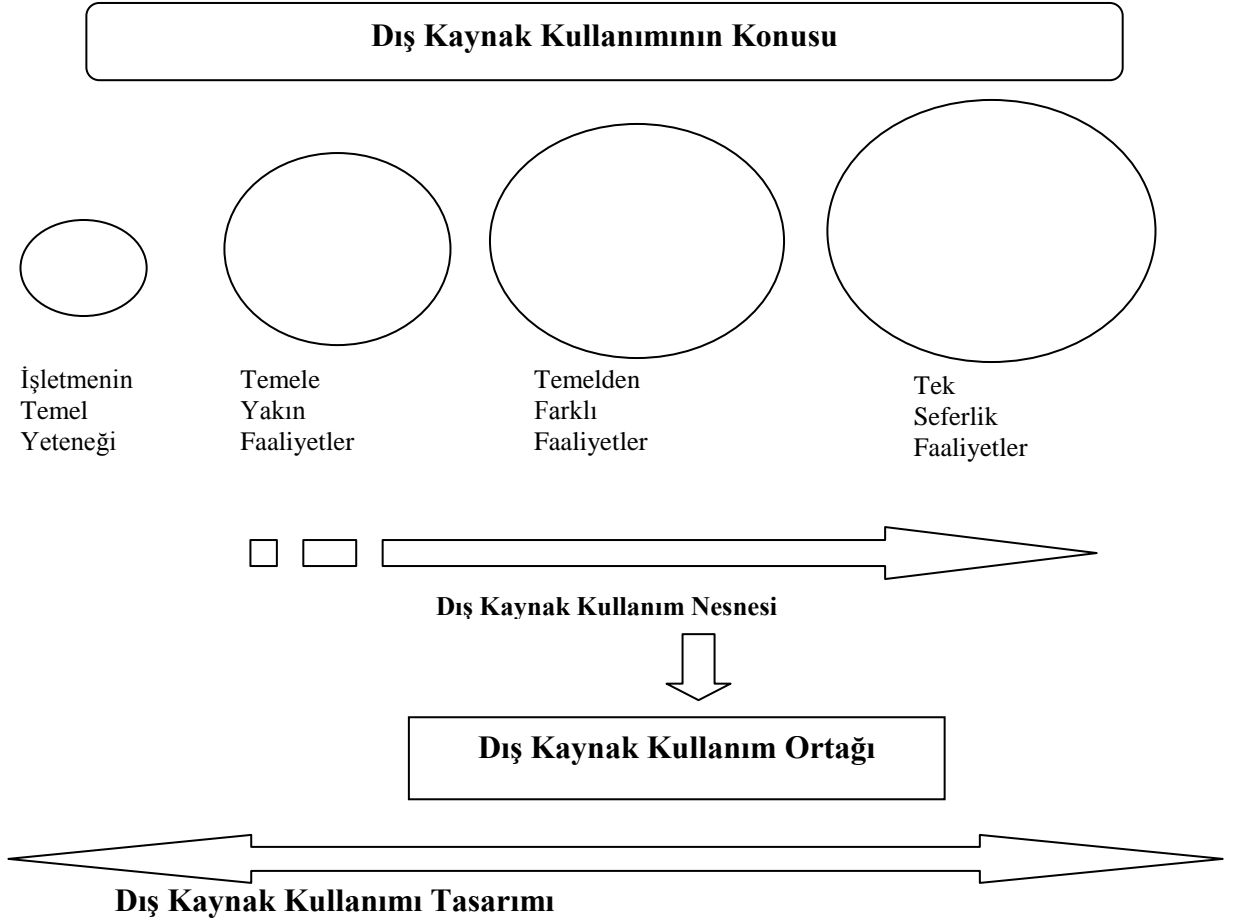
Bu durumda, günümüzde imalat faaliyetlerinden tasarım, pazarlama, insan kaynakları, finans, reklam, yemek, taşıma, halkla ilişkiler ve ARGE’ye kadar pek çok faaliyet alanının dış kaynağa aktarılmakta olduğu ileri sürülmektedir (Tezel, 1998: 5). Örneğin, Chrysler arabalarının imalatının büyük bir bölümünü taşeron işletmelere vermiştir. Yine Chrysler ve Ford kendi bünyelerindeki araçların yarısından daha azını üretmiştir. Benzer bir şekilde, Boeing uçaklarının imalatında taşeroncu ortaklara daha fazla güvenmeye başlamıştır. Boeing’in üçüncü büyük ticari uçağı olan Boeing 767’nin üretiminde, içinde Fuji, Kawasaki ve Mitsubishi gibi Japon imalatçıların bulunduğu bir konsorsiyuma dış kaynak olarak yönlendirilmiştir (Oktay, 2006: 87). Bununla

birlikte, American Standard, Kodak, General Dynamics, Metropolitan Life gibi küresel firmaların dış kaynak kullanımında en başarılı firmalar arasında yer almakta olduğu ifade edilmektedir (Oktay, 2006: 87).

Türkiye'deki durum incelendiğinde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının en eski ve yaygın örneğinin "taşeronluk" olduğu görülmektedir. Ayrıca fason üretim uygulamaları da bir başka dış kaynaklardan yararlanma örneğini oluşturmaktadır. Bunlardan başka artık günümüzde çok az işletme personel taşıma ve yemek pişirme hizmetini kendileri yapmaktadırlar (Çetinkaya, 2005: 16). Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının yaygınlık kazanmasının en önemli nedeni ise, küreselleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelerin yanında işletmelerin rekabet yeteneklerini yükseltme endişeleridir (Ertürk, 1998: 266).

Dış kaynak kullanımının çeşitli alanlara yayılmasının ve Türkiye'de ve tüm dünyada giderek önem kazanmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. En önemli nedenleri işletmelere önemli ölçüde maliyet avantajı kazandırması, personel ve zaman tasarrufu sağlamasıdır (Pınar, 1997: 36). Dış kaynak kullanımı, değer yaratma faaliyetlerinin işletme içinde yapılmadığını göstermektedir ve böylece bu "dış" odaklı yaklaşım, stratejik bir bakış açısını doğurmaktadır. Bu bakış açısı ise, nihai müşterilere değer yaratmak amacıyla dış ortakların iş birliği yapmasını içermektedir (Oktay, 2006: 87)

Bu noktada, dış kaynak kullanma modeli aşağıdaki Şekil 1'de görüldüğü üzere dört ana öğeden oluşmaktadır. Bunlar; dış kaynak kullanımının konusu, nesnesi, tasarımı ve tedarikçidir. Dış kaynak kullanımının konusu, dış kaynak kullanımını planlayan ya da planlamayan ekonomik yapıdır. Dış kaynak kullanma nesnelere, dış kaynak kullanımı yapabilecek işlem ya da işlem sonuçlarıdır. Bu işlem ya da faaliyetler; temel faaliyetler, temele yakın faaliyetler, temelden farklı faaliyetler ve tek seferlik faaliyetler olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Arnold, 2000: 23-24 içinde alıntılan Oktay, 2006: 87).



**Şekil 1.1.** Dış Kaynak Kullanma Modeli

**Kaynak:** Arnold, 2000:24 içinde alıntılanan Oktay, 2006:87’den araştırmacı tarafından uyarlanmıştır.

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi, dış kaynaklardan yararlanma kavramının temelinde “taşeron” veya “fason iş” gibi uygulamadan gelen anlayış yatmaktadır (Tezel, 1998: 3). Dış kaynak kullanımı, bilişim sistemleri, sosyal ve fiziksel ihtiyaçlar, insan kaynakları, finans, müşteri hizmetleri, yönetim, satış ve pazarlama, dağıtım, nakliyat faaliyetleri için taşeron firmalara ihtiyaç duymaktadır (Oktay, 2006: 87). Yukarıdaki Şekil 1’den de anlaşıldığı üzere, dış kaynak ve alt yüklenici (taşeron-vendor) kullanımı, bir şirketin istenilen malı veya hizmeti üretmek için gereken tüm kapasiteyi ve kaynakları içeriden sağlamayı daha az karlı veya yapılamaz bulduğunda gerçekleşmektedir. Şirketler bu yöntemle ana yeterliklerine odaklanmakta ve diğer aktiviteleri stratejik olarak dış kaynak kullanarak sağlamaktadırlar (Gül, 2005:171; Oktay, 2006: 87).



Tüm bu anlatımlara dayanarak, dış kaynak kullanımının verimliliği artırmanın en kolay ve en doğru çözüm yöntemlerinden birisi olduğu söylenebilmektedir. Platt (1996) tarafından da ifade edildiği gibi, dış kaynak kullanımı finansal kaynakların optimum verimlilikte kullanılmasını sağlayan bir teknik olup, uzun vadeli bir yönetim stratejisidir ve iş kaybı anlamına gelmeyip işletmelerin temel yetkinlik alanlarına odaklanmalarını sağlayan bir yöntemdir.

#### **1.2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma ile İlgili Başlıca Teoriler**

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili üç temel teorik yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu teorik yaklaşımlar “Kaynaklara Dayalı Teori”, “Kaynak Bağımlılık Teorisi” ve “İşlem Maliyet Teorisi olarak sıralanmaktadır.

##### **1.2.4.1. Kaynaklara Dayalı Teori**

Kaynaklara dayalı teori (resource-based theory), kaynakların bütünlük ve farklılığına bağlı olarak, daha düşük maliyetlerle veya farklı üretim yöntemleriyle endüstrideki bir işletmenin rekabet avantajı sağlayacağı ve ortalamanın üstünde bir kâr elde edileceği esasına dayanmaktadır (Gökdere, 2000: 26, Çetinkaya, 2005: 19). Bu avantajı elde etmek veya mevcut pozisyonu muhafaza etmek isteyen bir işletmenin, rekabet stratejisini kaynaklarını yayarak elde etmek zorunda olduğu belirtilmektedir. Bu stratejinin izlenmesiyle kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukların doldurulması bazen dış kaynaklardan yararlanma uygulamasıyla gerçekleşebilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma mevcut kaynakların geliştirilmesine ve bu boşlukların doldurulmasına imkân sağladığı zaman iyi bir etkiye sahip olabilmektedir (Gökdere, 2000: 26). Böylece, mevcut bilgi sistem kaynakları ve kabiliyetleri işletmenin rekabet stratejisi için gerekli olan ihtiyaçları karşılamadığı zaman, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gitmek üstün bir seçenek olabilmektedir (Klepper ve Jones, 1998: 53).

Görüldüğü gibi bu teori, işletmelerin sahip oldukları kaynakların bütünlük ve farklılıklarına göre, bulunduğu endüstride rekabet üstünlüğü sağlayacağı iddiasına dayanmaktadır. Buna göre rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen veya konumunu muhafaza etmeye çalışan firmalar kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadır.

Eğer firma ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değil ise dış kaynağa başvurmak zorunda kalacaktır (Taş, 2011: 6).

#### **1.2.4.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi**

1967’de James Thompson’la başlayan ve daha sonra Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde geliştirilen kaynak bağımlılık teorisinin (resource-dependency theory) ana fikri kısaca şöyle özetlenmektedir (Beytur, 2008:13):

Örgütler faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları inputları (girdileri) kullanırlar. Girdi, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para ve benzeri ifade etmektedir. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilmektedir. İşte bu şekildeki kritik ve temininde belirsizlik bulunan girdiler için çeşitli önlemler almaktadırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler (mergers ve joint-ventures), konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar ve stratejik birlikler (strategic alliances) ortak yönetim kurulu üyeleri (interlocking directorates) gelmektedir. Bu önlemler organizasyonların faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlayıcı niteliktedir. Bu tür önlemleri almayan işletmeler gerekli girdileri teminde zorlanacak ve belki faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklardır (Koçel, 2003: 355).

Diğer yandan, devlet kurumlarına bağımlılığı azaltmak için, hukukçular ve siyasetçiler vasıtasıyla lobi yapmak; rekabete olan bağımlılığı azaltmak için, bütün pazarlama tekniklerini kullanmak, tüketici üzerine etki yapmak, halkla ilişkiler; insana ve bilgiye olan bağımlılığı azaltmak için, şirkette çalışmayı cazip hale getirmek, oda ve birliklerin yönetimine girmek, yeni bir üretime girmek veya piyasadan çıkmak izlenecek stratejiler arasında sayılabilmektedir (Dinçer, 1998: 98 içinde alıntılan Çetinkaya, 2005: 20). Bu noktada kaynak bağımlılık teorisi, işletmelerin “tam dış kaynaklardan yararlanma” uygulama yoluna gitmesinden çok, örgüt yeteneklerinin tamamlayıcısı olarak tedarikçi kaynakların kullanılması gerektiğini önemle belirtmektedir (Gökdere, 2000: 27).

Kaynak bağımlılığı teorisi, bütün bu nedenle, kaynağın istikrarlı ve güvenli bir şekilde temini ile ilgilidir. İşletmeler kaynak akısında istikrarı yakalamak için kaynak belirsizliğini gidermeye çalışmakta ve belirsizliği bertaraf etmek için çaba

göstermektedirler. Bu çaba işletme (müşteri) ve tedarikçi arasında kurulan ilişkisel değişime yansımaktadır (Uysal ve İpçioğlu, 2008: 50).

Görüldüğü gibi, bu teoriye göre işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için girdiye ihtiyaç duyarlar ve her işletme için ihtiyaç duyulan girdinin çeşitliliği, önemi ve bulunabilirliği farklıdır. İşletmeler kritik nitelikteki girdilerin teminindeki belirsizlikten kaçmak istemektedirler ve bu durumda dış kaynaklardan yararlanma işletmeler için ihtiyaç duyulan girdinin daha ucuz ve belirsizlikten arınmış şekilde edinilmesini sağlayan önemli bir yönetsel araç olarak görülmektedir (Taş, 2011: 7).

### 1.2.4.3. İşlem Maliyet Teorisi

Oliver Williamson'un gelişmesine büyük katkıda bulunduğu işlem maliyet teorisi (Transaction cost theory), organizasyonları açık sistem olarak kabul etmektedir ve ağırlığı örgütün kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine (transaction) kaydırmaktadır (Çetinkaya, 2005: 20). Bu teorinin ana fikri kısaca şöyle özetlenmektedir: Örgütler ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek istemektedirler. Bu en ekonomik olma bir yandan karar vericilerin "sınırlı rasyonelliğe" sahip olmaları, bir yandan da değişimle ilgili kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda davranmalarından etkilenmektedir (Koçel, 2003: 360-361).

İşlem maliyet teorisi ise, örgütsel hiyerarşi içinde bir hizmetin örgüt bünyesinde sağlanmasıyla, pazar mekanizmasında dış kaynaklardan yararlanma tedarikçilerinin kullanılması arasındaki temel seçimi ele almaktadır. Ayrıca, tedarikçi-alıcı işletmeler arasındaki işlemlerin analiziyle etkin yapılanma ve yönetmeye imkân tanıyacak ilkeler oluşturulmasını da sağlamaktadır (Beytur, 2008:14).

Teori aynı zamanda, bir pazarı kullanmadaki maliyetlere göre örgütlerin işletim maliyetlerini de kapsamaktadır. İşletme kendi girdi faktörlerini kullanarak ölçek ekonomisi kazanabilmekte ve işlem maliyetleri meydana gelmeyeabilmektedir. Bununla birlikte, artan ölçek daha fazla koordinasyonu gerekli kılmaktadır. Diğer yandan, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmenin ölçek ekonomisini kaybettirme, işlem maliyetlerini arttırma ve beceri eksikliği nedeniyle işletme performansının

zayıflaması gibi riskleri bulunmaktadır. Yine de, işletmeler içsel koordinasyon maliyetlerini azaltarak, dışsal bir tedarikçinin ölçeğinden ve ölçek ekonomisi avantajlarından faydalanabilmektedirler (Grover ve Cheon, 1996: 92 içinde alıntılanan Beytur, 2008: 14).

Bu noktada işletmeler, üretim faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak adına bazı fonksiyonlarının dış kaynaklardan yararlanma ile gerçekleşmesi ve böylece belli noktalara odaklanarak ölçek ekonomisinin sağlanması seçeneklerini dikkate almaktadırlar. Ölçek ekonomisinin getirisi ve bazı fonksiyonların dış kaynaklardan yararlanma ile yerine getirilmesinin sağladığı maliyetler dış kaynaklardan yararlanma ile doğan yeni işlem ve sözleşme maliyetlerinin üzerinde ise dış kaynaklardan yararlanma daha rasyonel olabilmektedir (Coşkun, 2002: 203).

Görüldüğü gibi, bu teoriye göre işletmeler için kritik önem taşıyan faaliyetler, sadece üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapılarıdır. Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetleri maliyetleri en düşük olacak şekilde organize etmek istemektedirler. Bu noktada işletmeler üretim faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak adına, bazı fonksiyonlarını dış kaynaklardan yararlanma ile gerçekleştirmektedirler (Taş, 2011: 8).

### **1.2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma Çeşitleri**

Konu ile ilgili yapılan araştırmalara göre, dış kaynaklardan yararlanma konusu değişik bakış açıları ile farklı ölçütler dikkate alınarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Mevcut literatüre göre bu sınıflandırmalar; karar verme aşamasında yapılan analizin düzeyine, bütünleşme derecesine, kullanımın alanına, mülkiyet ilişkisine, yönetsel kontrole ve sahiplik türüne göre farklılık göstermektedir (Rodriguez and Robaina 2003: 289).

Bu konudaki bir ayırım Budak ve Budak (2004) tarafından yapılmıştır. Budak ve Budak'ın (2004), dış kaynaklardan yararlanma türlerini, basit ve karmaşık işlerin dış kaynaklanması olarak ikiye ayırdıkları görülmektedir. Basit işler olarak adlandırılan faaliyetler genel olarak işletmenin ikincil faaliyetlerinin oluşturduğu ve detaylı sözleşmeleri gerektirmeyen işler olarak tanımlanmaktadır. Karmaşık işler ise, işletmenin ana faaliyetleri kadar önemli olan işleri kapsayan ve ayrıntılı sözleşmeler içeren

faaliyetleri kapsamaktadır. Buna göre, dış kaynaklardan yararlanma türleri, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya konu olan faaliyetlerine ve tedarikçi işletme ile ilişkileri açısından belirli gruplarda toplanabilmektedir (Budak ve Budak, 2004: 208).

Bu bağlamda, genel olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının “basit” ve “karmaşık” olmak üzere iki temel kısma ayrıldığı görülmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 132). Basit hizmetler belirli bir görevi yerine getirmek için kullanılmaktadır ve detaylı bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu tür hizmetler, genellikle ikincil hizmetler olarak adlandırılan işlerde kullanılmaktadır. Karmaşık olan anlaşmalarda ise basit anlaşmaların tersine, detaylı bir anlaşma metnine gereksinim duyulmaktadır. Bu tür dış kaynak kullanımı iyi bir araştırma ve inceleme sonunda yapılabilmektedir. Dağıtım, paketleme, ürün geliştirme, üretim bu tip dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına örnek olarak verilebilmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 132).

Bu doğrultuda, dış kaynaklardan yararlanma çeşitleri genel anlamda aşağıdaki gibi incelenebilmektedir.

#### **1.2.5.1. İkincil Hizmetler Yoluyla Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Birçok işletme yemekhane, temizlik, kafeterya gibi yardımcı olarak kabul edilen ikincil hizmetleri dışarıdan bir tedarikçiye vererek bunların dışında kalan tüm diğer faaliyetleri kendi bünyesi içerisinde gerçekleştirmektedir ve kendi içlerinde kalan ürün veya hizmet üretimini başlangıcından sonuna kadar kendileri yapmaktadır (Özdoğan, 2006: 11; Çetinkaya, 2005: 21).

Böylece işletmeler ikincil işler için personel istihdam etmemekte ve kendi işlerine odaklanarak esnek bir yapıya kavuşabilmektedirler. Günümüzde emeğin kiralanmasından kontrat ile elde edilmesine doğru büyüyen bir değişim görülmektedir. Böylece işletmeler bu tür düzenlemelerle organizasyon içinde çok sayıda işçi beslemek yerine, kontrat yolu ile geçici hizmetleri tercih etmektedir. İşletmelerin ikincil hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanmasının en önemli nedenlerinin sabit maliyetleri azaltmak, işgücü esnekliğini ve verimliliği arttırmak olduğu vurgulanmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 132).

### **1.2.5.2. Yardımcı Network (Şebeke) Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Network adı altındaki organizasyon yapısı yakından incelendiğinde, bunun bir bakıma dikey ayrışımın sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir sonucu olduğu görülmektedir (Çetinkaya, 2005: 21).

İşletmeler arası stratejik birlikler (strategic alliances) ve joint-venture şeklindeki organizasyonlar, bir anlamda network tipi uygulamalardır. Buradaki temel özellik, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir işletmenin konusu olur. Network organizasyonların ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini (core competency) yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretme düşüncesidir (Koçel, 2005: 396-397).

Görüldüğü gibi, genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir yöntem olan yardımcı şebeke örgütler yönetimin merkeziyetçilikten uzaklaşmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece, bürokrasinin azalması sonucu işletmeler değişen koşullara ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu tür dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına örnek olarak IBM firması verilebilmektedir. Bu kapsamda, IBM firmasının esneklik kazanmak ve rekabet edebilmek için işletme hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birimler ve takımlar oluşturmuş olduğu belirtilmektedir (Özdoğan, 2006: 10).

### **1.2.5.3. Tedarikçi İşletmelerle Stratejik İttifaklar Yoluyla Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Dış kaynak sağlanan tedarikçi işletme ile amaç bütünlüğünün sağlanması yapılan dış kaynaklamanın verimliliğini artıran bir unsurdur. Bu yapı içerisinde işletme tedarikçi ile fayda ve zararları paylaşmakta ve sorunlara birlikte çözüm aramaktadırlar. Bu tür dış kaynaklama, uzun yılları içeren yapısı ile Japon yönetim yaklaşımlarından

“Keiretsu” modeline benzerlik göstermektedir ve bu tip yapılanmalara örnek olarak Japon otomobil firmaları örnek verilebilmektedir (Özdoğan, 2006: 10). Özellikle Japonya’da bu tür dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının yoğun olduğu görülmektedir ve Japonya’da montajcı işletmeler tedarikçi işletmeler ile çok yakın işbirliği ilişkilerini geliştirmekte olduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede Japon işletmeleri tedarikçi işletmelerin tüm sorunlarıyla ilgilenmekte, onlara kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme v.b. konularında yardımcı olmakta ve ayrıca tedarikçi işletmelere kredi desteği sağlamaktadırlar (Ertürk, 1998: 267).

Bununla birlikte, Japon işletmelerinin satın alma birimlerinin en önemli görevlerinden biri, tedarikçi işletmelerin nispi güçlerini fiyat, işbirliği, kalite, teslimat, teknoloji ve genel yönetim sistemleri açısından değerlendirebilecek ölçüleri oluşturabilmektir (Çetinkaya, 2005: 22). Komatsu firması tedarikçilerine ve dağıtıcılarına özel ödüller vermekte ve tedarikçilere verilen bu ödüllerde, firmanın politikaları, yönetim biçimi, kalite güvenliği, maliyet denetimi gibi kriterler esas alınmaktadır. Sonuç olarak, firmalar bu şekilde sadece ürün kalitesi ve inovasyon üzerine odaklanma fırsatı bulabilmekte, tedarikçi işletmeler ise kendilerini geliştirebilmektedirler (Ertürk, 1998: 267). Bu bağlamda, tedarikçi firmalar ile yapılan stratejik ittifakların dış kaynaklardan yararlanmanın başarısı için en önemli etmenlerden bir tanesi olduğu ileri sürülebilmektedir.

#### **1.2.5.4. Rakip Firma İttifakı Yoluyla Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Daha önce de ifade edildiği gibi, işletmeler günümüz artan rekabet şartlarında var olabilmek ve büyüyebilmek için stratejik işbirliklerine gerek duymaktadırlar. Belirli bir proje için birlikte çalışan işletmeler böylece oluşabilecek riskleri en aza indirgemektedirler. Bu şekilde, işletmeler tek başlarına yapacakları yenilikleri diğer bir işletme ile tedarik anlaşması yaparak oluşturdukları ortaklıkla daha fazlasını başarabilmektedirler. Rakiplerle işbirlikleri oluşturarak uygulanan dış kaynaklardan yararlanma, tedarikçi ya da bayileri ortak etme, taşeronlaştırma ve fason imalat şeklinde yapılabilmektedir. Bu tür dış kaynaklardan yararlanmaya örnek olarak önde gelen tekstil işletmelerinin diğer tekstil işletmelerine fason üretim yaptırması örnek verilebilmektedir (Özdoğan, 2006: 11).

Bu noktada, işletmeler arasında oluşturulan ortaklıklarla, işletmeler belirli bir proje için hem kaynaklarını birleştirmiş hem de riski azaltmış olabilmekte ve böylece işletmelerin ekonomik zenginliği arttığı gibi pazardaki gücü de kuvvetlenebilmektedir. Belirli bir sahada uzmanlaşan firmaların kurdukları ittifaklarla işletmeler tek başlarına yapabilecekleri yeniliklerden çok daha fazlasını başarma olanağını elde edebilmektedirler (Çetinkaya, 2005: 22).

Özellikle büyüme stratejisi uygulamak isteyen işletmelerin küresel ürünler üretebilmek için bu tür ittifakları tercih etmekte olduğu belirtilmektedir. Kurulan ittifaklar ile işletmeler strateji ve taktik zenginlikleri kazanmakta ve çeşitli kültür farklılıklarından dolayı oluşan avantajları yakalayabilmektedirler (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 134) Rakip firmalarla gerçekleştirilen bu tür ittifaklar, 2000’li yıllarda geleceğin stratejisi olarak çok daha fazla önem kazanmış ve işletmelerin büyük çoğunluğu gelirlerini ittifaklarla arttırmayı planlamaya başlamışlardır (Çetinkaya, 2005: 22). Bu durumda, başarılı bir ittifakı gösteren en önemli üç kritik faktörün; finansal çıktılar, güven ve sinerji olduğu belirtilmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 135).

Bununla birlikte, bu tür ittifakların daha çok havacılık sektöründe kendini yoğun bir şekilde göstermekte olduğu ve havayollarının, kârlılığı yüksek olan hatlarda birbiriyle rekabet ederken, daha az kârlılığa sahip hatlarda ise ittifak kurmakta olduğu ifade edilmektedir. Böylece kârlılığı düşük olan hatlarda yolcular tek bir şirketin uçağında toplanarak hem maliyetlerde düşüş sağlanmakta hem de daha az yakıt harcanması ile çevreye bir katkı sağlanabilmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 135-136).

#### **1.2.6. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Uygulandığı Başlıca Alanlar**

İşletmelerin günümüzde yaygın olarak dış kaynak kullanımına gittikleri faaliyetler şunlardır (Greaver, 1999: 11; Saunders, Gebelt ve Hu, 1997: 63):

- Doküman işleme (posta, fotokopi, dosyalama, vs.),
- Güvenlik hizmetleri,
- Hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım işlemleri,
- Hastane hizmetleri,



- İletişim hizmetleri,
- Kütüphane hizmetleri,
- Müşteri hizmetleri,
- Pansiyon yönetimi (okul, kreş),
- Taşıma hizmetleri,
- Temizlik hizmetleri,
- Vergi hizmetleri,
- Yiyecek hizmetleri,
- Yönetim hizmetleri,
- İnsan kaynakları/Personel yönetimi hizmeti (ücretlendirme, eğitim, danışmanlık, vs.),
- Muhasebe alanı hizmeti
- Araştırma-Geliştirme ve üretim yönetimi alanındaki hizmetleri
- Satış ve pazarlama,
- Dağıtım ve lojistik alanındaki hizmetleri
- Teknoloji kullanımı ve bilgi işlem alanındaki hizmetleri

Dış kaynak kullanımı, yararlanılan dış kaynağın çeşidine ve konunun kapsamına göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Aydınlı, 2001: 49-50). Dış kaynağın çeşidine göre incelendiğinde, geleneksel fason üretim şeklinde bir dış kaynak kullanımının, danışmanlık firmalarından yararlanma şeklinde dış kaynak kullanımının, bağımsız çalışanlardan yararlanma ve başka işverenlerden kiralanmış çalışanlardan yararlanma şeklinde dış kaynak kullanımının gerçekleşebildiği görülmektedir. Dış kaynağın kapsamına göre incelendiğinde ise, bir işletmenin fonksiyonları bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanma ve fonksiyonları bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanma şeklinde ikiye ayrılmakta olduğu görülmektedir (Oktay, 2006: 87).

### **1.3. İŞLETMELERİ DİŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMAYA YÖNELTEN NEDENLER**

Son yıllara kadar, işletmeler geleneksel yönetim anlayışını kullanmakta, pek çok fonksiyon, görev ve faaliyetini içsel olarak sağlayabileceği düşüncesine sahipti. Bu

anlayış çerçevesinde içsel operasyonlarda, özellikle merkezi yönetimde, büyük oranda üretkenlik ve verimlilik üzerindeki yönetim kontrolünü sağlama amacı yer almaktaydı. Ancak, küreselleşmenin de etkisiyle, yeni rekabet baskıları ve dünya ekonomisinde yaşanan değişimler, örgütleri içyapı stratejilerini yeniden düşünmeye yöneltmiştir (Blumberg, 1998: 6).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının sağladığı faydalar genel olarak operasyonel, stratejik veya her iki şekilde de olabilmektedir. Operasyonel faydalar genellikle kısa dönemli sıkıntılardan kaçma şeklinde olurken, stratejik faydalar ise fırsatları en üst seviyede değerlendirmede uzun dönemli katkılar sağlamaktadır (Lankfort ve Parsa, 1999: 311). Accenture'ın 2004 yılı Ocak ve Şubat aylarında 565 yöneticinin katılımıyla, her düzeyde dış kaynak kullanımı deneyimi olan şirketlerle gerçekleştirdiği dış kaynaklardan yararlanma araştırmasında elde edilen sonuçlara göre, dış kaynak kullanımı ile en fazla fayda sağlanan alanların aşağıdaki gibi olduğu görülmüştür (Çetinkaya, 2005: 27).

- Dış kaynak kullanımı ile en fazla fayda sağlanan alanların yüzde 60 ile bilişim teknolojileri, yüzde 44 ile eğitim ve yüzde 43 ile tedarik zinciri yönetimi olduğu görülmüştür,
- Katılımcıların yüzde 65'i, dış kaynak kullanımının şirketlerinin daha iyi performans göstermesini sağladığını belirtmiştir
- Dış kaynak kullanımı konusunda köklü deneyimi olan tüm katılımcıların yüzde 74'ü, anlaşmalarının ilk yılındaki sonuçlarından memnun olduklarını belirtmiştir,
- Dış kaynak kullanımı ilişkisi geliştikçe, bu memnuniyet artmaktadır; katılımcıların yüzde 76'sı, ilk yıldan sonra edindikleri sonuçlardan memnundur,
- Memnuniyet derecesi, şirketin dış kaynak kullanımı süresi ile orantılı olmaktadır.

Bununla birlikte, katılımcı firmalara dış kaynaklardan yararlanma hizmetlerinde ilk 2 yıl için hedeflerinin neler olduğu sorulduğunda elde edilen kapsamlı cevaplar, özellikle üç kritik maddeyi vurgulamıştır: maliyetleri azaltmak (yüzde 67), süreçleri iyileştirmek (yüzde 48) ve temel iş süreçlerine odaklanabilmek (yüzde 35). Bu üç maddeyi listelerinin başında belirten yöneticilerden yüzde 70'i de, organizasyonlarının

bu hedeflere ulaşmada başarılı olduğunu belirtmişlerdir. (Tan, 2004 içinde alıntılanan Çetinkaya, 2005: 27).

Bu bağlamda, literatürde ve araştırmalarda hakim olan görüşe göre, bir işletmenin dış kaynak kullanmasının en önemli nedeni maliyetlerini düşürme isteğidir. Bununla birlikte, dış kaynak kullanımının nedenleri genel olarak şu şekilde sıralanabilmektedir (Saunders vd., 1997: 68):

- Maliyetleri düşürme,
- Temel yetenekleri geliştirme,
- Küçülme,
- Riski azaltma ve yayma,
- Süreç yenileme çabalarını hızlandırma,
- Kaynakların yeniden dağıtımını sağlama,
- Kaliteyi artırma,
- Performansı artırma,
- Teknolojik yenilikleri takip edebilme,
- Artan rekabet baskısını azaltma,
- Globalleşme,
- Yeniden yapılanma,
- Yalın üretim modelini gerçekleştirme.

### **1.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İçsel Nedenleri**

#### **1.3.1.1. Maliyetlerin Azaltılması**

Maliyetleri azaltmak, dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli faktörlerinden biridir. Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin sabit maliyetlerini değişken maliyetlere çevirebilmekte, sermayesini temel işlerinde başka bir alana yatırabilmesine olanak sağlayarak işlerini daha başlarında büyük masraflara girmeden yapabilmelerine olanak sağlamaktadır (Çetinkaya, 2005: 28).

Bunun yanında, dış kaynaklardan yararlanma yeni gelirlerin ortaya çıkmasında da etkin bir yöntemdir. Bir işletme kendisi için karlılığı yüksek olmayan bir alanda mal ve hizmet sağlayan üçüncü bir firma ile kontrat yapmaktadır. Bu şekildeki dış kaynaklardan yararlanma daha düşük riskte, ürün veya hizmetlerin pazar fiyatlarını test eden daha fazla maliyet tasarrufu yoluyla çok az kaynakla içsel hizmetleri oluşturabilen müşteri firmalara imkan verebilmektedir (Blumberg, 1998: 7).

Diğer yandan, dış kaynaklardan yararlanma hizmeti veren kurumlar, müşterilerinin herhangi birinin sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Örneğin, birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesiyle nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşük seviyede olabilmektedir (Çetinkaya, 2005: 28).

#### **1.3.1.2. Kaynakların Hazır Hale Getirilebilmesi**

İşletme yönetiminin varlık nedenlerinin ve en önemli görevlerinin başında kıt kaynakları en rasyonel biçimde kullanmak gelmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanmak suretiyle daha önce kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri bir takım faaliyetler için hazır bulundurdukları ekipman, tesis ve aracı satarak yeni kaynaklara kavuşabilmektedirler. Bu kaynakların özellikle temel yeteneklere odaklanma ve temel yeteneklerle ilgili faaliyetlerin geliştirilmesinde kullanıldığında çarpan etkisi yaratmakta olduğu belirtilmektedir (Solak, 2002: 79; Yazıcı, 2003: 15-16).

#### **1.3.1.3. Esneklik ve Yeni Projelere Hızlı Geçiş Sağlama**

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını başarıyla gerçekleştiren bir işletmenin bir projeye hemen başvuracak kaynağı bulabilmesi daha kolay hale gelebilmektedir. Aynı projeyi kendi içinde yapmaya çalışmak amacıyla doğru insanları bulmak, onları eğitmek ve ihtiyaç duyduğu desteği sağlamak çok uzun bir süre alabilmektedir. Bununla birlikte, eğer bir proje, büyük bir sermaye yatırımı gerektiriyorsa (örneğin, bir dizi dağıtım merkezi kurmak gibi) bu başlangıç süreci daha da güç olabilmektedir (Outsourcing, 2004: 19 içinde alıntılan Çetinkaya, 2005: 29).

Diğer yandan, işletmeler dış kaynaklardan yararlanma ile müşteriye cevap verme de hız kazanmaktadırlar. Sürekli değişen arz ve talep koşulları bu sayede daha iyi olarak kontrol altına alınabilmektedir. Bu noktada dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının sunduğu esneklik, değişen arz ve talep koşullarında maliyet unsurlarının duruma daha hızlı şekilde adapte edilmesidir. Ayrıca esneklik varolan birtakım riskleri giderme açısından da önemli bir yere sahiptir (Öztürk ve Konuralp, 2002: 135)

#### **1.3.1.4. Temel Yeteneklere Odaklanılabilirliği**

İşletmenin temel yeteneklerine odaklanması dış kaynaklardan yararlanma ile sağlanan bir başka üstünlüktür. İşletmenin ikincil nitelikteki faaliyetlerini dış kaynaklara devretmesi, yönetimin dikkatinin ve kaynakların birincil nitelikteki (en iyi yapılan işlere) faaliyetlere yöneltilmesine imkan tanıyabilmektedir. İyi belirlenmiş bir dış kaynaklardan yararlanma uygulaması sayesinde işletme tarafından iyi yapılamayan ikincil işlevler de iyi yapılabilmekte ve bu sayede işletmenin toplam etkinliği artabilmektedir (Gilley ve Rashed, 2000: 766).

Bu bağlamda, işletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerinin temelinde temel yeteneklerin geliştirilmesi anlayışı yatmakta olduğu ileri sürülmektedir (Greaver, 1999: 3). Bu yöntemle, işletmeler kendileri açısından rasyonel olan uzmanlık alanlarına odaklanmak suretiyle sınırlı kaynaklarını temel yeteneklerine kanalize etmektedirler. Temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerin dış tedarik yoluyla temin edilmesi optimum kaynak kullanımına olanak sağlamaktadır (Karacaoğlu, 2001: 15-16). Böylece işletmeler daha etkin bir yönetime kavuşmakta ve dış tedarikçi işletmenin maliyet avantajından yararlanarak rekabet üstünlüğü de kazanmaktadır (Vassard, 2002: 1 içinde alıntılan Oktay, 2006: 93).

Bu noktada, dış kaynak kullanımı, daha önce işletme içinde üretilen mal ve hizmetlerin üretiminin dışarıdan transfer edilmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler temel yeteneklerine yoğunlaştıkça dışarıdan sağladıkları faaliyetleri artırmakta, aynı zamanda bunun tam tersi bir şekilde, dış kaynak kullanımı arttıkça işletmeler temel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşmaktadırlar (Solak, 2002: 76). Bununla birlikte, temel yeteneklerde asla dış kaynak kullanımına gidilmemesi gerektiği ifade edilmektedir

(Ellram ve Billington, 2001: 16). Quinn ve Hilmer'e göre (1994) temel yetenekler, odak aktivitelerdir ki uzun vadede işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Bu nedenle temel yeteneklerin kapalı bir şekilde korunması gerektiği ve temel yetenekler dışında kalan diğer tüm aktivitelerin dış kaynak kullanımına aday olabileceği belirtilmektedir (Quinn ve Hilmer, 1994: 43-55).

### **1.3.1.5. Riskin Paylaşılması**

Globalleşme ile birlikte pazardaki belirsizlikler artmış, ürün yaşam süresi kısalmış ve tüketici talepleri değişken bir yapıya bürünmüştür. Tüm bu olumsuz koşullar yatırımları işletmeler açısından riskli bir konuma getirmiştir. Firmaların yaptıkları yatırımlar ölçüsünde riskleri de artmaktadır. Devlet sınırlamaları, ekonomik ve finansal koşullar, pazar koşulları ve teknoloji hızla değişmektedir. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu bu tür bir ekonomik yapıda, pazara ayak uydurma amacıyla yeni yatırım yapma gerekliliği de kısır döngü halinde risklerin katlayarak büyümektedir (Derinöz, 2002: 45; Yazıcı, 2003: 14).

Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde stratejik riskler, tedarikçilerin müşterilere yönelik kasıtlı ve kârı maksimize etmeye yönelik faaliyetlerinden doğmaktadır (Clemons ve diğerleri, 1993: 15). İşletmeler temel yeteneklerine yoğunlaştıkları zaman uğraş alanları daralmakta ve bunun sonucunda yaşanabilecek riskler de azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmeler, faaliyetlerinin bir kısmını dış kaynağa vermek suretiyle çevresel şartların meydana getireceği tehdit ve tehlikelere ve potansiyel olumsuz değişikliklere karşı riski en aza indirmiş olabilmektedirler (Karacaoğlu, 2001: 24).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında riskleri azaltmanın yollarından bir diğeri de, iş akışının yeniden dizaynı ve işi birden fazla tedarikçi arasında paylaşmaktır (Aron ve diğerleri, 2005:1 içinde alıntılan Oktay, 2006: 94). Bu bağlamda işletmeler yapmış oldukları yatırımların karşılığını alamama riskiyle karşı karşıya gelmiştir. Bu tehdit ve tehlike işletmelerin kendi uzmanlık alanı dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanma gereğini ortaya koymaktadır (Solak, 2002: 78).

### **1.3.1.6. Süreç Yenileme ve Değişim Mühendisliğine İmkan Tanıma**

Süreç yenileme işletmelerin faaliyet ve süreçlerinin yeniden tasarlanması (dizayn edilmesi) anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle süreç yenileme, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Koçel, 2005: 312). Süreç yenileme aşamasında işletmeye katma değer sağlamayan faaliyetler işletme bünyesinden çıkarılmaktadır. Böylece bir kısım faaliyetlerin dış kaynak kullanılarak sağlanılmasının önü açılmış olmaktadır (Solak, 2002: 78; Oktay, 2006: 94).

Bununla birlikte, araştırmalar, DKY uygulamalarının değişim mühendisliğinin bir parçası olması durumunda daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Değişim mühendisliğinde bir adım geri çekilerek bütün süreç ve uygulamaları üstten seyretmek gerekmektedir. Sonra da bu süreçlerden hangilerinin işletmeye katkı sağladığı, hangilerinin sağlamadığı belirlemektedir. Değişim mühendisliği hangi görevi kimin, maliyetleri düşürme ve etkinlik ve kalitede en iyi performansı gösterme becerisine sahip olduğuna odaklanmaktadır. Eğer cevap firma içinde bulunamıyorsa, dışarıda aranabilmektedir. Burada ise dış kaynaklardan yararlanma başlamaktadır (Çetinkaya, 2005: 30)

### **1.3.1.7. Performans Geliştirme ve Verimlilikte Artış Sağlama**

Dış kaynak kullanımı, işletmeler için büyük önem taşıyan verimlilik, kalite, etkinlik gibi klasik performans kriterlerinde geliştirme gösterebilmek için kullanılan modern yönetsel tercihlerin başında gelmektedir. İşletmeler dış tedarik yoluyla uzmanı olmadıkları alanlarda, daha iyi dış kaynaklardan yararlanarak örgütsel faaliyetleriyle ilgili performanslarını artırabilmektedirler (Karacaoğlu, 2001: 16-17).

Ürün ve hizmet standartlarının istenilen düzeyde yerine getirilememesi durumunda işletme yönetimi dış kaynak kullanımına başvurmak durumundadır. İşletme faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına başvurma nedenlerinin temelinde maliyetten çok, performans geliştirme yer almaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçiyle dış kaynak kullanımı işbirliğine girerek herhangi bir fonksiyon için istenilen kalite düzeyini

yakalayabilmektedir. Ancak, dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısı, işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçileri bulmasıyla mümkün olmaktadır (Oktay, 2006: 95).

Bununla birlikte, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının yaygın hale gelmesiyle tedarikçiler arasında rekabetin de giderek arttığı, bunun sonucunda da sundukları hizmet ve mal kalitelerini de arttırdıkları ve performanslarının da iyeleştiği iddia edilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma yapan firmalar işi en iyi yapan tedarikçiyi seçecekleri için tedarikçiler arasında rekabet yoğunlaşacak ve buna bağlı olarak muhtemelen fiyat ve kalite iyileşmesi olacaktır (Çetinkaya, 2005: 29). Ayrıca tedarikçi ile firma arasındaki ilişki stratejik nitelikte olduğu için iki taraf arasında bilgi akışının etkin olarak sağlanmasının getireceği faydalar da söz konusudur (Gilley ve Rashed, 2000: 766).

### **1.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dışsal Nedenleri**

#### **1.3.2.1. Rekabet ile İlgili Nedenler**

İşletmelerin dış kaynak kullanma gerekçelerinden bir diğerini de rekabet baskısından kurtulma veya azaltma amacı oluşturmaktadır. Neredeyse bütün sektörlerde varlıklarını hissettiren dış kaynaklar ve rekabet baskısı işletmeleri tedirgin etmektedir. Örneğin Kodak'ın bilgi işlem merkezini ve iletişim sistemini IBM'e, DEC'e ve Businessland'e devretme kararının altında Kodak firmasının kendi müşteri tabanının söz konusu işletmelere kayması gerçeği dikkate değerdir (Caldwell, 1995: 3).

#### **1.3.2.2. Teknolojik Nedenler**

İşletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerinden bir diğeri de teknolojik yenilikleri takip etmedir. Müşteri talep ve beklentileri ile pazar yapısında meydana gelen değişmelere paralel olarak ürün, hizmet ve teknoloji şartlarında değişikliklere adapte olmak gerekmektedir. İşletmelerin bu nedenle esnek bir yapıya sahip olmaları hayati önem taşımaktadır (Karacaoğlu, 2001: 16).

İçsel üretim, işletmenin maliyet kaygılarına bağlı olarak belli teknolojilere bağlanmasına yol açmaktadır ve bu durum uzun dönemde, teknolojik esnekliği



kısıtlayıcı bir etki yapabilmektedir. Buna karşılık dış kaynaklardan yararlanma uygulayan işletmeler, ortaya yeni teknolojiler çıktıkça tedarikçilerini bu teknolojilere sahip olanlardan seçme ve eski teknolojiyi kullanmaya devam eden tedarikçilikleri de değiştirme şansına sahip olabilmektedirler. Bu sayede çevre şartlarında meydana gelen değişimlere daha hızlı tepki verme fırsatını yakalayabildikleri ifade edilmektedir (Gilley ve Rashed, 2000: 765). Buna dayalı olarak, dış kaynaklardan yararlanan uygulayan işletmelerin, uygulamayan rakiplerine nazaran uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabildikleri öne sürülmektedir (Çetinkaya, 2005: 28).

Bu bağlamda, çok sayıda işletme kendi makine parkını yeni teknolojilere göre yenilemek yerine, bu olanaklara sahip tedarikçi firmaları devreye sokmaya yönelmektedir (Yazıcı, 2003: 13). İşletmeler dış kaynak kullanımı yoluyla tedarikçi firmaların uzmanlıklardan ve ar-ge olanaklarından yararlanma imkanı bulmaktadır. Ar-ge ve teknoloji geliştirme çabaları önemli finansal kaynakları gerektirmektedir. Sabit yatırımların fazlalığı ve geri dönüş süresinin uzunluğu ayrıca nitelikli personel ihtiyacı bu yatırımların pahalı olmasına sebep olmaktadır. İşletmeler tedarikçi firmalar vasıtasıyla hem bu maliyetlerden kurtulmakta hem de teknolojik yenilikleri kendi bünyelerine transfer edebilmektedirler (Solak, 2002: 76; Oktay, 2006: 95).

İşletmelerin dış kaynak kullanımı yoluyla teknolojiyi takip edebilmelerinin üç farklı yöntemi bulunduğu belirtilmektedir. Bunlar (Lacity vd., 1994: 12-14 içinde alıntılanan Oktay, 2006: 95):

- İşletme, tedarikçi işletme ile yeni teknolojileri içeren özel bir sözleşme yapabilir. Bu sözleşme yeni teknolojinin üretim, yönetim ve uygulamasını tamamen tedarikçi işletmenin kontrolüne bırakabilir.

- Yeni teknolojiyi takip etmede kullanılan ikinci yöntemde teknolojinin üretimi ve yönetimi işletmenin bizzat kendisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bu teknolojinin üretilmesinde tedarikçi işletmenin uzmanlığından geniş ölçüde yararlanılmaktadır.

- Üçüncü yöntemde ise, işletme tedarikçi işletme ile ortaklığa dayalı bir ilişki kurmaktadır. Taraflar arasında yapılan sözleşmeye yeni teknolojilerin geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkabilecek potansiyel risk ve ödüllerin paylaşılması yönünde bir hüküm konulmaktadır.

#### 1.4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARININ İŞLETMELERE SAĞLADIĞI FAYDALAR

Dış kaynak kullanımının işletmelere getireceği birçok potansiyel fayda, literatürde tanımlanmıştır. Sıklıkla tartıŐılmıŐ olan pek çoğu, mali performansı ve – rekabet edilen asıl konu üzerinde yoĐunlaŐtırılmıŐ odaklanma gibi- çeşitli mali olmayan performans etkilerini iyileŐtirmesidir (Beytur, 2008: ).

Bu çerçevede yer alan faydalar, maliyetlerin dıŐürölmesi ve kontrolü, esneklik sağlama, temel işlere odaklanmayı sağlama, değişken maliyet yapısı oluşturma, bilgi ve beceri arttırma, kalitenin geliştirilmesi, teknolojinin takip edilmesi, verimliliğin arttırılması, riskin paylaşılması, işletme değerinin arttırılması, uygun işletme yapısının oluşturulması, rekabet gücünün arttırılması ve gelir dağılımındaki dengeye katkı olmak üzere sıralanabilmektedir (Özdoğan, 2006: 4).

Öte yandan, dış kaynak kullanımının işletmelere sağlayabileceği olası avantajlar Şu Şekilde belirtilebilmektedir (Özbaltacı, 2008: 22).

- İŞletmelerin stratejik konulara ve gerçek iŐlevlerine daha fazla zaman ayırabilmeleri ve temel yeteneklerini geliştirmeye odaklanabilmeleri,
- Görünen ve görünmeyen maliyetlerde tasarruf,
- İŞ süreçlerinin geliştirilmesi, etkinliğin ve verimliliğin arttırılması,
- Risk yönetiminde başarı; bazı risklerin devredilmesi,
- Küçülme ve yalınlaŐan yapı sonucunda hız ve esneklik kazanma,
- İŞletme kaynaklarının daha etkili kullanımı ve yeniden dağılımı,
- İŞletmelerin kendi bünyelerinde olmayan kaynaklara eriŐiminin kolaylaŐması,
- Dünya çapında yeterliğe sahip yetkinliklere ve en iyi uygulamalara eriŐebilme,
- Kaliteli ve güvenilir hizmete, nitelikli iŐgücüne erişim,
- Yeniden yapılanmaksızın küresel ve ulusal deĐiŐimden yararlanmayı hızlandırma,
- İŞletme için yönetimi zor olan ve uzmanlık isteyen alanlara iŐlevsellik kazandırma.

Tüm bu avantajlar ve dış kaynak kullanımına ilişkin olarak ileri sürülen diğer faydalar aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır.

#### **1.4.1. Maliyet Avantajı Sağlama**

Dış kaynak kullanan işletmeler, sıklıkla, dikey olarak bütünleşmiş işletmelerle ilgili maliyet avantajları elde edebilmektedirler. Dış kaynak kullanımı sayesinde, üretim maliyetleri düşmekte ve demirbaş ve araç maliyeti azalabilmektedir. Bu üretim kapasitesindeki yatırım azalması değişmez-sabit maliyetleri düşürmekte ve daha düşük bir kar-zarar eşitliği noktasına öncülük etmektedir. Söz konusu maliyet iyileştirmesi dış kaynak kullanımı kararını yeniden güçlendirmekte ve böylece, dış kaynak kullanımı bir işletmenin mali performansını iyileştirmek için cazip edici bir yöntem olabilmektedir (Beytur, 2008: 15).

Bu noktada, maliyetlerin düşürülmesi dış kaynak kullanımında en temel fayda ve işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerinde en önemli motivasyon olarak görülmektedir. İşletmeler ana hedeflerini oluşturan karlılığı sağlamak ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için en düşük maliyetle en iyi üretimi yapmayı hedeflemektedirler (Lankford and Parsa, 1999: 311).

Dış kaynak kullanımı bu açıdan önemli bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve ölçek ekonomilerinden yararlanan, uzmanlaşmış işletmelere temel yetenekler dışındaki işler devredilerek maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmektedir (Jennings 1997: 89). Ayrıca, dış kaynak kullanımında sadece mevcut sürece yönelik maliyetlerin düşürülmesi değil bunun yanında gelecekte oluşabilecek ek maliyetlerin durdurulması ve kontrolü için de yararlanılmaktadır (Özdoğan, 2006: 15).

Bununla birlikte, dış kaynaklardan yararlanmanın maliyetler üzerine etkileri sadece işletmenin faaliyet konularında değil aynı zamanda kuruluş aşamasında yapacağı yatırımların maliyetlerini de azaltarak işletmeye finansal açıdan yararlı olabilmektedir. Böylece işletme dış kaynak kullanımı yoluyla daha az sermaye kullanarak rekabet avantajı kazanmaktadır (Benson and Irenimo, 1996: 60).

Bilindiği üzere, piyasa rekabeti işletmelere genellikle rekabetçi bir fiyatlamanın olduğu bir çevre sunmaktadır. Böyle bir çevre ise, ürün ve hizmet dağıtımının kaynak maliyetlerinin düşürülmesi yönünde baskı oluşturmaktadır. Bu durumda, maliyet bazlı

rekabet avantajı sağlamak için, kaynak maliyetlerinin düşürülmesine yönelik etkin bir mekanizma dış kaynaklardan yararlanma olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, dış kaynaklardan yararlanma deneyimlerinin sonuçlarının, önceden firma bünyesinde gerçekleştirilen üretim ve tedarik giderlerine göre %10 ile %30 arasında maliyet tasarrufu sağladığı ifade edilmektedir (Kakabadse ve Kakabadse, 2000: 110).

#### **1.4.2. Temel Yeteneklere Odaklanma**

Örgütlerin asıl yetenekleri üzerine giderek artan bir odaklanma, dış kaynak kullanımıyla alakalı bir diğer önemli faydadır. Asıl olmayan faaliyetlere ilişkin dış kaynak kullanımı, işletmeye, dikkatini idari konular üzerinde artırma, en iyi yaptığı işlere kaynak ayırma ve dış kaynak kullanan işletme için görece dezavantajlı olan işleri organize etmek için diğer örgütlerdeki yönetim takımına sevk etme izni vermektedir (Beytur, 2008: 15).

Bu noktada, işletmenin asıl yeterliliğini tanımlamanın ve geliştirmenin önemi, araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında büyük bir yaygınlık kazanmıştır. Bu, pazar-temelli iş tanımlarından, daha bir rekabet-temelli tanımlara doğru bir yönelime büyük ölçüde yol açmaktadır. Örneğin, Honda'nın asıl kabiliyeti/işi, küçük motor üretimidir ve o nedenle, Honda'nın faaliyetlerinin ilgi/nüfuz alanı, bu asıl uğraşının uygulama imkânı bulduğu herhangi bir iş olarak görülebilmektedir. Nike'in asıl uğraşı ise, ayakkabıları üretmekten ziyade, onların tasarımı yapmak ve pazarlamaktır. O nedenle, Nike atletik ayakkabı endüstrisinin bu yönleri üzerinde yoğunlaşmıştır ve neredeyse tüm üretim faaliyetleri için harici şirketlere yönlendirme yapmıştır (Beytur, 2008: 15).

Görüldüğü gibi, dış kaynaklardan yararlanmanın sağladığı faydalardan birisi de örgütün esas rekabet unsuru üzerinde daha fazla yoğunlaşmasını olanaklı kılmasıdır (Kotabe ve Murray, 1990; Quinn, 1992). Birinci dereceli öneme sahip olmayan birimler veya işleri dış kaynak kullanarak tedarik etme firmaların yönetsel dikkatlerini ve kaynak dağılımını birinci derecede öneme sahip iş ve birimlere kanalize etmeye zemin hazırlamaktadır. Firmaların esas rekabet unsurlarını tanımlama ve geliştirme konusu yönetim araştırmacıları ve uygulamacılarının ilgi alanlarından biri olmuştur (Prahalad ve Hamel,1990). Bu ilgi ise, işletmeleri pazar odaklı olmaktan çıkarıp rekabet odaklı olmalarına neden olmuştur.

### 1.4.3. Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlama

Maliyet tasarrufu sağlamak ve temel işlere odaklanmakla birlikte dış kaynak kullanımı, başka faydalar da sağlayabilmektedir. İşletme için üretim organizasyonun belli bir teknoloji tipine bağlanmasını artırmakta ve uzun vadede esnekliği zorunlu kılabilir. Bununla birlikte, dış kaynak kullanımına odaklanan işletmeler sağlayıcılarını yeni, kullanılabilir olan daha etkin teknolojilerle değiştirebilmektedirler (Beytur, 2008: 15)

Bilindiği üzere, günümüzde teknolojik gelişmelerin hız kazanması nedeni ile teknolojiye yapılan yatırımlar daha riskli bir niteliğe sahip olmuştur. İşletmelerin büyük maliyetlerle oluşturdukları teknolojik alt yapı ekonomik ömrünü doldurmadan yeni teknolojilerin geliştirilmesi ile demode olmakta ve tüketici beklentilerini karşılayamaz hale gelmektedir. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanarak bu riski hizmet aldıkları işletmelere aktarabilmekte teknolojiyi izlemek için gerekli olan maliyetleri düşürebilmektedirler (Özdoğan, 2006: 17).

Böylece işletme hem teknolojinin sunduğu imkânlardan yararlanabilmekte hem de alt yapı ve yenileme için gerekli olan kaynaklarını temel yeteneklerine aktarabilmektedirler. Ayrıca dış kaynak kullanımı işletmeye teknolojisini eski bulduğu tedarikçisini değiştirebilme imkânı vererek değişen çevre koşullarına karşı hızlı tepki verme imkanı sunmakta, böylece dış kaynak kullanımı uygulayan işletmeler, uygulamayanlara göre uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Coşkun, 2002: 207). Bu noktada, teknoloji alanında yapılan dış kaynak kullanımına örnek olarak işletmelerde kullanılan bilgisayarlar ve cihazlarda yaptıkları dış kaynak kullanımı uygulamaları verilebilmektedir (Özdoğan, 2006: 17).

### 1.4.4. Verimliliğin ve Performansın Artırılabilmesi

Daha önce de belirtildiği gibi, dış kaynaklardan yararlanma işletmelerde maliyet etkinliği sağlamak ve özellikle sermaye yatırımını azaltarak kısa dönemde maliyet düşürme amacını gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır (Robina ve Rodriguez, 2004: 291). Dış kaynaklardan yararlanma miktarı yükseldiğinde, üretim maliyetleri düşmekte ve de fabrika ve araç gereç yatırımları da azalabilmektedir. Üretim kapasitesindeki bu azalma sabit maliyetleri de beraberinde azaltıp daha düşük bir başa baş noktasına

ulaştırabilmektedir. Kısa dönemli maliyet iyileştirmesi de dış kaynaklardan yararlanma kararını hızlı bir şekilde etkilemekte, böylece, dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin kısa dönemli finansal performansını geliştirmesi anlamında önemli bir yöntem olabilmektedir (Gilley, 1997: 16).

Bunun yanında, dış kaynaklardan yararlanma uzun dönem maliyet avantajı da sağlamaktadır. İhtiyaçlarını kendi bünyesinde üreten işletmeler organizasyon yapılarını belirgin teknolojilerine uygunlaştırdıkları için uzun dönemde esnek olmaları da kısıtlanmaktadır. (Harrigan, 1985 içinde alıntılan Gilley, 1997: 16). Bu durumda, dış kaynaklardan yararlanma üzerinde yoğunlaşan işletmeler tedarikçilerini yeni ve etkin teknolojiler üretmeye tetikleyebilmektedirler. Böylece, dış kaynaklardan yararlanma kaynak ve mali tasarruf sağlamaya olanak sağlayabilmektedir. Örneğin, 2003 yılında Delta Airlines'ın Hindistan'a 1000'e yakın dış kaynaklı iş teslim ettiği ve böylece sağladığı 25 milyon ABD doları tutarındaki tasarrufla kendi ülkesinde ilave 1200 rezervasyon ve satış noktası açabildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, Microsoft ve Oracle dış kaynaklardan yararlanmaya paralel olarak kendi çalışanlarının ücretlerini eşzamanlı olarak arttırdıkları ifade edilmektedir (Gnilley, 1997: 16).

Bu noktada, dış kaynaklardan yararlanmanın uzun dönemli potansiyel faydalarından birin de bürokrasi ile ilgili maliyetleri artırmadan çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlama esnekliği yaratması olduğu öne sürülebilmektedir. Böylece içsel üretim gerçekleştiren işletmelere kıyasla dış kaynaklardan yararlanma uygulayan işletmeler uzun dönemli maliyet ve verimlilik avantajı ve performans artışı sağlayabilmektedirler.

Görüldüğü gibi, küreselleşen iş ortamında ve çevrede meydana gelen değişimler neticesinde işletmelerde verimliliğin ve etkinliğin artırılması zorunlu hale gelmiştir (Öztürk, 1996). İşletmelerde verimliliğin artırılmasında en önemli unsurlardan birisi etkin bir yönetim ve organizasyon sürecidir. Bu nedenle, işletmelerde kullanılan bütün kaynakların hangi ölçüde verimli kullanıldıklarının saptanması ve performansının artırılması, kaynak israfının önlenmesi ve hizmetin etkinliğinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır (Ağırbaş, 1993). Bu noktada dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin verimlilik ve performanslarını arttırabilmelerinde önemli bir yöntem olarak görülmektedir.

#### 1.4.5. Esneklik ve Ürün/Hizmet Çeşitliliği Sağlama

Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili sayılan diğer bir fayda ise, gelecekte daha yüksek kalitede ürün ve hizmet kullanılabilmeyi temin etmek suretiyle, dış sağlayıcılar arasındaki rekabete katkıda bulunabilme eğilimidir. Kalitedeki gelişmeler, aynı zamanda, dış kaynak kullanımını sağlayanlar tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bunun nedeni, sağlayıcıların, çoğu zaman, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde sürekli iyileştirme ve geliştirme yapma konusunda daha ileri düzeyde olabilmeleridir (Beytur, 2008: 15).

Diğer yandan, dış kaynak kullanımının riski yaydığı ve ürün ya da hizmetler için dış sağlayıcı kullanmak suretiyle, bir dış kaynak kullanıcısı, sermayesinin önemli bir miktarını teknolojiye yatırmadan, yaygın teknolojik avantajlardan yararlanabildiği belirtilmektedir. Böylelikle, dış kaynak kullanıcısı, pazar koşulları gerektirdiğinde, sağlayıcılarını da değiştirebilmektedir. (Rasheed ve Gilley, 2000)

Bu noktada dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli faydalarından biri de işletmelere esneklik sağlamasıdır. Esneklik en temel şekli ile fonksiyonel esneklik, gelir esnekliği ve sayısal esneklik olarak üçe ayrılmaktadır. Fonksiyonel esneklik, iş görenler için yeni iş görevleri ve yeni üretim yöntemleri oluşturabilme imkânı, gelir esnekliği, üretilen mal ya da hizmete yönelik talep ve verimlilik ile ücret ödemeleri arasındaki eşgüdüm ve son olarak sayısal esneklik, mal ya da hizmet talebine uygun olarak iş gücü sayısında değişiklik yapabilme imkânı olarak tanımlanabilmektedir (Özdoğan, 2006: 15).

Dış kaynaklardan yararlanma ise, bu esneklik formlarının her üçüne de katkıda bulunmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmada, görevler anlaşma dâhilinde, ödemeler sadece tamamlanan işe yapılan ve iş gören sayısı sadece üretim gerekliliğine göre düzenlenmektedir (Benson ve Irenimo, 1996: 60). Böylece işletmeler Dış kaynaklardan yararlanmadan yararlanarak oluşabilecek risklerin büyük bölümünü satıcılara aktarabilmekte ve örgüt yapısını daha yalın hale getirerek karar almada daha esnek, dinamik, değişikliğe uyum sağlayabilen ve pazardaki fırsatları değerlendirebilen bir konuma kavuşabilmektedirler (Genç, 2004: 217; Özdoğan, 2006: 15).

Görüldüğü gibi, günümüzde işletmelerin daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, müşteri ihtiyaçlarına daha çabuk cevap

verebilen esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Karahan, 2009: 191). Bu noktada, dış kaynaklardan yararlanma uygulaması, işletmelere önemli faydalar sağlayabilmektedir.

#### **1.4.6. İşletmeye Değer Kazandırma**

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesi ile hem işletme hem de hizmet sağlayan tedarikçi işletme açısından işletmelerin piyasa değerini artırıcı etki yarattığı görülmektedir. İşletmenin uzun ve kısa vadede dış kaynak kullanımı ile sağlayacağı maliyetlerdeki düşüş, uzun vadede yatırım sahibinin sermayesini alternatif alanlarda kullanmasına izin verirken, kısa vade de nakit akışlarında ve gelirden artış yaratmakta, bunun sonucunda hisse sahiplerine kısa sürede büyük kazançlar sağlayabilmektedir. Sermaye piyasalarında işlem gören işletmeler açısından işletmenin tedarikçi işletme ya da işletmelerle stratejik ortaklık olarak dış kaynak hizmeti aldığını ilan etmesi piyasa yatırımcılarında oluşabilecek risklerin paylaşıldığı ve maliyetlerin azaldığı düşüncesini oluşturmakta ve işletme hisselerine olan talepte artış yaşanarak işletmenin değerinin artmasına neden olabilmektedir. Faaliyet maliyetlerindeki azalma sonucunda yatırımcıların refah düzeyindeki artış ile birlikte verimliliğin artması ve tedarikçi işletmenin hizmet kalitesinde sağladığı gelişmeler ile işletmenin satışlarında oluşturduğu artışlar işletmenin değerini artıran faydalar arasındadır (Özdoğan, 2006: 18).

Bunun yanında, işletmenin marka ve tanınırlık değeri açısından bakıldığında, tedarikçi işletme tarafından verilen hizmet kalitesi ile doğru orantılı olarak işletmenin değerine katkıda bulunduğu görülmektedir. Günümüzde birçok yönetici, işletmelerinin değerini artırmak amacıyla dış kaynak kullanımını stratejik bir karar olarak kullanmaktadırlar. Belirlenen faaliyetlerin, alanında uzman, teknolojik gelişmeleri takip eden ve en önemlisi yeteneklerini geliştirebilen tedarikçi işletmelere aktarılması işletmelere yeni bir canlılık getirerek ve buldukları sektörde dinamik bir yapıya kavuşarak işletme değerini artırmalarına katkıda bulunmaktadır. Faaliyetlerin tedarikçi işletmeye devri ile yönetim temel yeteneklere odaklanabileceği için ise, işletmede performans artışı ile işletme değerine ek bir katkı söz konusu olmaktadır (Bryce ve Useem 1998: 637–638).



#### 1.4.7. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Diğer Faydaları

Maliyet düşürme, temel yetkinlikler üzerinde yoğunlaşma, performansı artırma, teknolojik yeniklerden yararlanma, riski dağıtma ve esneklik sağlama gibi faydaların dışında işletmeler ürün-hizmet kalitesinin artırma amacı (Robaina ve Rodriguez, 2004: 292) ile dış kaynak kullanımı yapabilmektedirler. Öyle ki, işletmelerin bulunduğu sektörde rekabet etmesinde en önemli unsurlardan biri sundukları mal ve/ya da hizmetlerin kalitesidir. Sunulan mal ya da hizmetin kalitesi ise, işletmenin kaynakları ile sınırlıdır. (Özdoğan, 2006: 17).

Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler hizmet aldıkları işletmelerin konularında uzmanlaşması ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme yeteneğine sahip olmasından dolayı daha kaliteli mal ya da hizmet alabilmektedirler. Sunulacak ürünün kalitesinin belirlenmesine de imkân sağlayan dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin daha az maliyetle daha kaliteli ürün sunmasına yardımcı olan bir yöntem olarak görülmektedir (Parlar, 2002: 11).

Bunun yanında bir diğer fayda da dış tedarikçiler arasında rekabeti artırarak gelecekte ihtiyaç duyulacak mal ve hizmetlerin elde edilebilirliğinin güvencesini teşkil etmektedir.(Kotabe ve Murray, 1990). Ayrıca daha önce de vurgulandığı gibi, dış kaynak kullanımı yapmak riski dağıtmak demektir. İşletme çevresinde oluşabilecek değişiklikler işletmelere olumlu ya da olumsuz etkiler olarak geri dönebilmektedir. Geleceğin tam olarak bilinmemesi işletmeleri risk faktörü ile baş başa bırakmaktadır. İşletme yöneticilerinin görevi ise, oluşabilecek riskleri önceden görerek ve mümkün olduğu kadar bu risklerden kaçınarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Özellikle günümüzde rekabetin artması ile risk olasılıkları daha da artmıştır. İşletmelerin riskten kaçınmak için kullandıkları stratejilerden biri ise dış kaynak kullanımı olmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler hizmet ya da üretim süreçlerinin bir kısmını dışarıdaki bir işletmeye vererek olası talepteki dalgalanmalar, krizler, maliyet, teknoloji ve yatırım riskleri gibi işletmeleri olumsuz etkileyebilen risklerden kendilerini koruyabilmektedirler (Parlar, 2002: 11). Ayrıca riskli ve istenmeyen yönetim sorunlarının işletme bünyesinden çıkarılıp, dış kaynağa aktarılması ile faaliyet kalitesinin ve işletme imajının korunması da mümkün olabilmektedir (Tezel 1998 içinde alıntılan İsfendiyaroğlu, 2001: 24).

Bu noktada, Quinn (1992 içinde alıntılan Gilley, 1996: 217) tarafından dış kaynaklardan yararlanmanın sağladığı diğer faydalar genel anlamda şöyle özetlenmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma maliyet açısından en etkin tedarikçiyi buluncaya değin özenle araştırma yapmaya ve böylece en iyi yatırım desteği sağlayan tedarikçiyi bulmaya yardımcı olan bir süreçtir. Dış kaynaklardan yararlanma içsel çabaları hafifleterek örgütü bürokratik şekil almaktan kurtarmaktadır. Esas olmayan faaliyetleri elemine ettiği için, yönetimin tek başına üzerinde durduğunda en iyisini yapabilecek ve her zaman rekabet avantajı sağlayacak birimler veya işler üzerinde odaklanmasına fırsat vermektedir. Bütün bunların yanında, özellikle işletme içi eğitim faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanma yolu ile sağlayan işletmelerde eğitim sonrası dönemde şirket içerisinde kalan personelin, genellikle içinde bulunduğu endüstri veya kendi işletmesi ile ilgili birçok konuda uzmanlaşması söz konusu olmaktadır (Gilley, 1996: 217).

Dış kaynaklardan yararlanmanın diğer bir faydası ise, hizmet sağlayan işletmenin sahip olduğu bilgi birikimi ve becerilerden kaynaklanmaktadır. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanarak hizmet alınan işletmenin sahip olduğu bilgi birikimini de birlikte satın alarak mal ve/ya da hizmetlerin müşterilerine en iyi şekilde sunulmasını sağlamaktadır (Quinn 1999:11).

Özellikle hizmetler sektöründe uzmanlık yeteneklerinin işletme bünyesinde istihdam edilmesinin maliyetli ve uzman işgücünün sınırlı sayıda olması işletmeleri kendi alanında uzmanlaşmış işletmelerden yararlanmaya itmektir. İşletmeler bu şekilde dış kaynaklardan yararlanarak hem uzman istihdamından kaynaklanabilecek yüksek maliyetlerden kaçınmakta hem de bulunduğu sektörde diğer işletmelere karşı rekabet avantajı yakalayabilmektedir (Corbett, 2004: 14; Özdoğan, 2006: 16).

Dış kaynak kullanımının sağladığı diğer bir fayda ise, uygun işletme yapısı oluşturulmasında katkı sağlamasıdır. Bilindiği üzere, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için sermaye yapısı, yatırım ve kazanç dağıtımını gibi konularda en uygun karar bileşiminin kurlmaları gerekmektedir (Alpugan, Demir, Oktav, Üner, 1997: 318). Bunun için işletmeler sahip oldukları kıt kaynakları en etkin şekilde kullanmayı amaçlamaktadırlar. Sermaye gereğinin sahip olunandan çok olması ya da yatırım seçeneklerinin olması durumunda işletme kendisi için en verimli dış kaynak aracını

seçmek için bir takım analizler yapar. Bu kapsamda, dış kaynak kullanımı seçenekleri her zaman işletmenin sermaye yükünü azaltabilecek ve işletme için en uygun sermaye yapısına ulaşmasına izin verecek bir seçenek niteliğinde olabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma da işletmeler için bu seçeneklerden biri olarak kullanılabilir (Özdoğan, 2006: 19).

## İKİNCİ BÖLÜM

### MUHASEBE-FİNANSMAN ALANINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN MALİYET AZALTICI BİR YAKLAŞIM OLDUĞUNUN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI: KOBİ'LER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın ilk bölümünde, dış kaynak kullanımı kavramı ve dış kaynak kullanımının işletmelerde faaliyet alanları açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan bu kısımda ise, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin dış kaynak kullanımı faaliyetleri ve bu faaliyetlerin işletmenin maliyetlerini nasıl etkilediği bir uygulama araştırması ile incelenmiş ve bulgular ve sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, firmaların dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını değerlendirmeye ve Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımı uygulamasının firma maliyetlerinin azaltılması üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile araştırma modeli, değişkenleri ve hipotezlerine yer verilmektedir.

##### 2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetim alanındaki yeni yaklaşımlar arasında en çok incelenen alanlardan birini dış kaynak kullanımı oluşturmaktadır. 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan küreselleşme eğilimi ve insanı temel alan bakış açısı değişikliği yeni yönetim düşüncelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda ortaya konulan yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımlarından birisi de dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) kavramıdır (Koçel, 1998; Çetinkaya, 2005; Quelin ve Duhamel, 2003).

Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlamasına olanak veren bir modern yönetim stratejisidir. Günümüzde başta hizmet ve imalat sanayi olmak üzere pek çok sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır (Oktay, 2006).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ile birlikte, işletme kaynakları dışarıya transfer edilmekte ve ikinci derecede önem sırasına sahip işler işletme dışına yönlendirilmektedir. Böylece, dış kaynak kullanımı bir işletmenin dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesi ile gerçekleşmekte ve bu yöntem ile işletme dışındaki işletmelerden mal ya da hizmet satın almaktadır. Literatürde çok sayıda çalışma dış kaynak kullanımının nasıl gerçekleştiği ve bu süreçte ne gibi faydalar elde ettiğine dair bulguları ortaya koymaktadır (Örneğin; Quelin ve Duhamel, 2003; Genç, 2004; Swink, 2004; Karacaoğlu, 2001; Özdoğan, 2006; Özkan ve Türksöy, 2011).

Bu bağlamda, dış kaynak kullanan işletmelerin maliyet avantajları elde edebildikleri ve dış kaynak kullanımı sayesinde, üretim maliyetlerini düşürebilmekte ve demirbaş ve araç maliyetini de azaltabilmekte oldukları ifade edilmektedir. Bu üretim kapasitesindeki yatırım azalması değişmez-sabit maliyetleri düşürmekte ve daha düşük bir kar-zarar eşitliği noktasına öncülük etmektedir. Söz konusu maliyet iyileştirmesi dış kaynak kullanımı kararını yeniden güçlendirmekte ve böylece, dış kaynak kullanımı bir işletmenin mali performansını iyileştirmek için cazip edici bir yöntem olabilmektedir (Beytur, 2008).

Bu noktada, maliyetlerin düşürülmesi dış kaynak kullanımında en temel fayda ve işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerinde en önemli motivasyon olarak görülmektedir. İşletmeler ana hedeflerini oluşturan karlılığı sağlamak ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için en düşük maliyetle en iyi üretimi yapmayı hedeflemektedirler (Lankford and Parsa, 1999).

Diğer yandan, işletmelerin günümüzde yaygın olarak dış kaynak kullanımına gittikleri başlıca alanlar arasında güvenlik hizmetleri, hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım işlemleri, iletişim hizmetleri, müşteri hizmetleri, taşıma hizmetleri, temizlik hizmetleri, yiyecek hizmetleri, yönetim hizmetleri, insan kaynakları/personel yönetimi

hizmeti, muhasebe alanı hizmeti, araştırma-geliştirme ve üretim yönetimi alanındaki hizmetleri, satış ve pazarlama, dağıtım ve lojistik alanındaki hizmetleri ve teknoloji kullanımı ve bilgi işlem alanındaki hizmetleri yer almaktadır. (Greaver, 1999; Saunders ve diğerleri, 1997; Rodrigez ve Robaina, 2004; Hemmington ve King, 2000; Türksoy ve Türksoy, 2007; Akdoğan ve Çirli, 2008; Dereli, 2010)

Görüldüğü gibi, işletmelerde çeşitli uygulanma alanlarına sahip olan dış kaynak kullanımının en önemli uygulanma alanlarından birisinin de “muhasebe faaliyetlerini” dış kaynak kullanımıyla gerçekleştirmektir. Bu durumda, özellikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) “Muhasebe-Finansman alanında” dış kaynak kullanımıyla kendi temel yetenekleri olan konular üzerinde ciddiyle durmaları, temel (öz) yetenekleri olmayan konularda ise dış kaynak kullanımına giderek maliyet avantajına sahip olmaları beklenmektedir.

Bu çerçevede, bu araştırma ile dış kaynaklardan yararlanmanın önemine işaret edilmekte ve bu uygulamanın işletmelere sağladığı yararları değinilerek, özellikle Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltma yönündeki katkıları incelenmeye çalışılmaktadır. Böylece, bu araştırma ile dış kaynaklardan yararlanma ile ilişkili olarak işletme, yönetim-organizasyon, muhasebe-finansman ve üretim yönetimi gibi alanları içeren literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerin, Türkiye’deki KOBİ’lerin dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili değerlendirmelerine ve bununla ilgili çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak yeni araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

### **2.1.2. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi**

Günümüzde teknolojik gelişmeler, üretim çeşitliliğinin artması, ulaştırma olanaklarının iyileşmesi, gelir seviyesinin ve toplumsal refahın yükselmesi küresel pazar yapısının oluşmasını hızlandırmıştır. Küreselleşmenin sonucu olarak artan rekabetin karşılanması ise işletmelerin kıt kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmaya itmiştir. Bu sorunların çözümü için işletme sahipleri ve akademik çalışma yapan yazarlar sürekli yeni çözüm arayışları ve yeni yönetim yaklaşımları geliştirmeye çalışmışlardır. Bu kapsamda işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan ve işletme

içinde gerçekleştirilebilen faaliyetlerin dışarıdan bir tedarikçiye aktarılması olarak tanımlanabilen dış kaynak kullanımı bir çok işletme tarafından uygulanan stratejik yönetim yaklaşımlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Karahana, 2009; Öncü ve Işkın, 2009; Oktay, 2006).

Bilindiği üzere, 1990'lı yılların başında yönetim ve organizasyon alanında köklü değişimler yaşanılmıştır. Bu değişim süreci sonucunda ortaya çıkan yeni yönetim tekniklerinden birisi de dış kaynaklardan yararlanmadır. İşletmeler, rekabet edebilme kapasitelerini geliştirme çabasıyla hızla dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir (Gilley ve Rasheed, 2000).

Dış kaynak kullanımı 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 stratejisidir. En genel ifadeyle işletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça ve hizmetleri başka firmalara ürettirmeleri anlamına gelmekte ve literatürde “outsourcing” olarak yer almaktadır (Dalay, Coskun ve Altunışık, 2002).

Çalışmanın literatür bölümünde de ele alındığı gibi dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerini, konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesidir (Elmuti ve Kathawala, 2000). Bu uygulama, işletmelere zaman ve maliyetler açısından büyük ölçüde tasarruf sağlayan önemli bir adımdır. Bu şekilde işletme, aynı zamanda istediği kaliteyi de uzmanlaşmış tedarikçi firma sayesinde yakalamış olmakta ve işletmenin verimlilik gücü artmaktadır (Ecerkale ve Kovancı, 2005).

Diğer bir tanımda ise, bir işletmenin yapması gerekli olan bütün faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirilmeyip, bir takım işlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka işletmelere bırakması ya da organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış işletmelere yaptırması olarak tanımlanmıştır (Budak ve Budak, 2004).

Çalışmamızın literatür bölümünde de ele alındığı gibi günümüzde dış kaynaklardan yararlanmanın kullanıldığı alanlar çeşitlenmiştir. Dış kaynak kullanımı, özellikle bilgi teknolojileri, idari faaliyetler, dağıtım ve lojistik, insan kaynakları,

üretim, müşteri hizmetleri, muhasebe ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmış bulunmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Avrupa küçük ve orta büyüklükteki imalat işletmeleri üzerinde yapılmış olan bir araştırmada, dış kaynak kullanımı yoluyla işletmeleri en çok etkileyen alanlar; ofis bilgi teknolojileri, endüstriyel bakım, atık ürünlerin yönetimi, lojistik, iletişim ve muhasebe yönetimi olarak belirlenmiştir (Quelin ve Dyhamel, 2003). Bununla birlikte, dış kaynak kullanımının işletmelerin kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetlerini bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla karşılanmasına ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayabilmesinde büyük bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir.

Bu çalışmanın literatür bölümünde de ele alındığı gibi, dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak yaygın olan hakim görüşe göre bir işletmenin en önemli nedeni maliyetleri düşürme isteğidir. Ayrıca, maliyetleri düşürmenin yanında işletmenin temel yeteneklerini geliştirme, riski azaltma ve yayma, kaynakların yeniden dağıtımını sağlama, teknolojiyi takip edebilme, kaliteyi artırma gibi unsurlar dış kaynak kullanımının diğer nedenleri olarak ifade edilebilmektedir.

İlgili literatürde, dış kaynaklama yöntemi ile işletmelerin kendi temel yetkinliklerine uygun işleri yapmayı ve uzmanlaşmayı, diğer faaliyetleri ise organizasyon dışındaki başka işletmelere yaptırarak maliyet avantajı elde etmeyi amaçladıkları belirtilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından dış kaynak kullanımının beş temel amaca hizmet ettiği görülmektedir. Bunlar arasında; maliyet liderliği sağlamak (Philippatos ve Sihler, 1991; Craig, 1996; Parasız, 1999; Fan, 2000; Karacaoğlu, 2001; Koçel, 2001; Köylü, 2007; 16) temel yetkinlikleri kullanabilmek (Tampoe, 1994; Dinçer, 1997; Campbel ve Luchs, 2002; Ülgen ve Mirze, 2004), rekabet üstünlüğü sağlamak (Porter, 1998; Eren, 2003; Koçel, 2001; Çivi, 2001; Yurt, 2004), teknolojiye ve değişikliklere kolay uyum sağlamak (Lacity ve Willcocks, 1994) ve küçülme bulunmaktadır (İlter, 2002; Tomasko, 1990).

Bütün bu anlatımlar ışığında, dış kaynaklardan yararlanma yönteminin çağdaş bir yönetim ve organizasyon anlayışı olduğu görülmekte ve dış kaynak kullanımı yönteminin üretim ve/veya hizmet yoğun işletmeler olarak KOBİ'leri ana işlerini kendileri yapmaya, ana faaliyetleri dışındaki yapılması gerekenleri taşeron firmalara



yaptırarak verimliliği artırmaya yönelttiği düşünülmektedir. Böylece, bir çok verimlilik ve etkinlik amacı gerçekleştirmeye çalışan KOBİ yönetiminin etkin ve verimli işleyen bir yapıya kavuşabileceği beklenmektedir.

Türkiye'deki KOBİ'lerin birçoğunun yönetiminde çağdaş yönetim ve organizasyon tekniklerine yeterince yer verilmediğinden Türkiye'de KOBİ'lerin durumu arzu edilen etkinlik, verimlilik ve ekonomik amaçlara erişememiştir. (Ak, 2001; Gültekin, 2001; Şamiloğlu ve Uygun, 2001; Türkiye Kobi Görünümü 2010, ABİGEM) Bu bakımdan, arzu edilen amaçlara ulaşılabilmek için KOBİ'leri Türkiye'de ekonomik değer yaratan işletmeler olarak kabul edip, çağdaş yönetim ve organizasyon ilkelerine göre yönetilmelerini sağlamak gerekmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile birlikte KOBİ'ler çağdaş yönetim ve organizasyon ilkeleri içerisinde kaliteli, düşük maliyetli, modern teknolojiyi kullanan etkin verimli ve aynı zamanda ekonomik değer yaratan işletmeler durumuna geleceği düşünülmektedir. Böylelikle dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile rekabet ön plana çıkacak, dolayısıyla KOBİ'ler bazı hizmet bölümlerinden arınarak daha düşük maliyetli üretim ve hizmet sağlayacak, diğer taraftan daha verimli çalışanlar ile daha çok iş yapılabilecektir. (Kaplan, 2001; Menderes, 1995; Kısaer, 1991).

Bu bağlamda, KOBİ'lerde kullanılan kaynakların hangi şekilde verimli kullanıldıklarının saptanması ve performansın artırılması büyük önem taşımaktadır. Bu da ancak maliyetlerin saptanabilir ve denetlenebilir olması ölçüsünde gerçekleştirilebilmektedir. KOBİ'lerde verimliliğin artırılması için maliyetlerin etkin bir araç olarak kullanılabilmesi ancak maliyetlerin saptanabilir ve denetlenebilir olması ölçüsünde gerçekleştirilebilir. KOBİ'ler, belirli düzeydeki üretim ve hizmetleri en düşük maliyetle, maksimum nicelikte üretmesi beklenen işletmelerdir. Diğer bütün işletmeler gibi KOBİ'ler de ellerindeki kaynakları rasyonel kullanmak zorundadırlar. Bu noktada, KOBİ'lerin maliyet tasarrufu sağlayabilmesinde ve daha verimli olabilmesinde çeşitli ve gerekli alanlarda dış kaynak kullanımı uygulamalarının önemli bir role sahip olacağı düşünülmektedir. Bu alanlardan bir tanesi olan muhasebe yönetiminde dış kaynak kullanımının ise bu tür işletmelerde maliyet azaltıcı bir yaklaşım olacağı ve işletme maliyetlerinin düşürülmesinde katkıya sahip olacağı beklenmektedir.

Bu tez çalışmasında, tüm bu araştırma sonuçlarına ve konuyla ilgili kuramlara dayanarak, dış kaynaklardan yararlanmanın ve dış kaynaklardan yararlanılan alanlardan olan muhasebe alanının işletmelerde maliyetlerin azaltılmasına etki edeceği varsayılmaktadır.

Bu çerçevede, bu çalışmada, Elazığ, İstanbul ve İzmir illerinde bulunan KOBİ yöneticilerinin dış kaynak kullanımı yönteminin uygulanabilirliği, Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının işletme maliyetlerinin düşmesindeki ve işletme verimliliğine etkisine yönelik tutumları incelenmeye çalışılmıştır. Böylece, bu çalışmanın araştırma kapsamında “kaynak bağımlılığı” ve “temel yetkinlik” yaklaşımlarının da işaret ettiği gibi, işletmelerin farklı alanlarda dış kaynak kullanımına yönelmelerinin maliyet tasarrufu sağlama gibi sonuçlara etki edeceği öne sürülmektedir. Bu beklenti ve varsayımlardan yola çıkarak çalışmanın kuramsal çerçevesi hazırlanmış, problem cümlesi belirlenmiş ve ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Söz konusu kuramsal çerçeve ve hipotezler aşağıda gösterilmektedir.

### **2.1.2.1. Problem Durumu**

İşletmeler günümüzde karşı karşıya kaldıkları büyük küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek ve pazarda söz sahibi olabilmek için çaba sarf etmektedirler. Bu amaçla mevcut yapılarını günün koşullarına uydurmaya çalışmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı, çağdaş ve stratejik bir yönetim aracı olarak işletmelere bu imkanı sunmaktadır. Bu nedenle işletmeler temel yeteneklerine odaklanmak için dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini de dış kaynaklara devrederek rekabet yeteneklerini geliştirmektedirler. Ayrıca dış kaynak kullanımı, maliyetleri azaltmak, riski paylaşmak, kaliteyi geliştirmek, esneklik kazandırmak vb. ile işletmenin maliyet tasarrufu sağlamasına ve performansını artırmasına yardımcı olmaktadır.

Bu araştırma da Türkiye’deki işletmelerin özellikle KOBİ’lerin dış kaynak kullanımı konusunda daha iyi algılara sahip olabilmesi amacıyla hizmet etmek üzere hazırlanmıştır. Araştırmada KOBİ’lerde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerden, çalışmakta oldukları işletmelerde ne derecede dış kaynak kullanımı gerçekleştiği, hangi alanlarda dış kaynak kullanımına gidildiği ve işletmelerinde ne tür örgütsel sonuçlara

etki ettiği konusunda bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar dikkate alınarak, KOBİ'lerde hangi alanlarda ve hangi düzeylerde dış kaynak kullanımını yapıldığı ve işletmelere ne gibi yararlar sağladığı hakkında öngörü elde edilebileceği ve özellikle Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına sahip olan ve olmayan işletmeler arasında maliyet tasarrufu elde edilebilme bakımında farklılıkların değerlendirilebileceği dşnlmektedir.

#### **2.1.2.2. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Bu alışmada, KOBİ'lerde dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltma üzerine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Hipotezlerin ve teorik çerçevenin oluşmasına temel teşkil eden ve bu çalışmada yanıtlanması beklenen sorular şöyle özetlenebilir:

KOBİ'lerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ile maliyetlerin düşürülmesi arasındaki ilişki nasıldır ve maliyet tasarrufu sağlama Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımını gibi bir bağımsız değerşkene göre farklılık göstermekte midir?

#### **2.1.2.3. Alt Problemler**

1) Araştırma rneklem grubunda yer alan KOBİ'lerin dış kaynaklardan yararlanma oranı nasıldır?

2) KOBİ'lerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları; örgütsel-demografik faktörlere (sektör, sahiplik türü, büyüklük ls, yaşı, dış kaynak kullanım süresi) bağlı olarak değerşmekte midir?

3) KOBİ'lerde işletme maliyetlerini azaltma ve olumlu yarar sağlama açısından;

a) Dış kaynak kullanımının işletme için stratejik bir karar niteliğinde olmasına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

b) İşletmede herhangi bir faaliyet için dış kaynaktan yararlanma durumuna göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

c) Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanmaya göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

### **2.1.3. Araştırmanın Sayıtları ve Sınırlamaları**

#### **2.1.3.1. Sayıtlar**

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

- 1) Bilgi Toplama Formunun gönüllü yöneticiler tarafından samimi cevaplar verilerek doldurulması için gerekli koşullar sağlanmıştır.
- 2) Kullanılan istatistiksel teknikler bu çalışmanın amacına uygundur.

#### **2.1.3.2. Sınırlamalar**

Araştırmanın iki temel sınırlılığı vardır.

a) Konuya ilişkin sınırlılık: Bu araştırma Elazığ, İstanbul ve İzmir illerinde faaliyette bulunan KOBİ'lerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımı ve maliyet tasarrufu sağlama arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile sınırlıdır.

b) Kişilere ait sınırlılık: Araştırma için geliştirilen bilgi toplama araçlarının, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, KOBİ yöneticilerinin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

Bu bağlamda, bu araştırma kişilere ait sınırlılıkları içermekte ve buna göre, araştırma için geliştirilen bilgi toplama araçlarının, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, kişilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Böylece, elde edilen bulgular örneklem grubunda yer alan katılımcıların algı, tutum ve kişisel özelliklerini ifade etmektedir. Bu bakımdan, araştırmanın daha geniş bir örneklem grubu üzerinde (farklı illeri ve bölgeleri içeren) ve farklı işletmeleri (küçük, orta, büyük ölçekli, özel ve kamu kurumları) de kapsayacak şekilde yapılabilmesinin çok daha anlamlı bulgulara ulaştırabileceği ve özellikle farklı sektörlerde de (sağlık, endüstri, turizm vb.) yapılan incelemelerin önemli bulgular sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bunun yanında, dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılacak çalışmalar için gelecekteki eğilimlerin saptanması ve geçmiş çalışmalarla karşılaştırması açısından örneklem büyüklüğü daha geniş tutulmuş çalışmalar ve proje türü araştırmaların yapılabilmesinin daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Böylece işletmelerdeki dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin kavranması ve yönlendirilmesi açısından akademik çalışmaların katkıları artarak KOBİ'lere ve çok sayıda işletmeye katkılar sağlanabilecektir.

#### 2.1.4. Araştırma Modeli ve Değişkenler

Bu araştırma Elazığ, İstanbul ve İzmir illerinde faaliyette bulunan KOBİ'lerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımı ve maliyet tasarrufu sağlama arasındaki ilişkiyi;

a) Bireysel ve Örgütsel Demografik sorular

b) Araştırmada KOBİ'lerin hangi alanlarda dış kaynak kullanımında buldukları, işletmelerde hangi konularda dış kaynak kullanımının yoğunlaştığı, dış kaynak kullanımının maliyetler üzerine etkileri ölçeği (Özdoğan, 2006 uyarlanarak hazırlanmıştır)

c) İşletmeyi dış kaynak kullanımına yönelten nedenlere yönelik seçmeli sorular ile oluşturulan anket formu ile ölçmeyi hedefleyen, tarama modelinde bir araştırmadır.

“Araştırmanın Modeli” ve “Araştırma Modelindeki Değişkenler” ise aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 2.1 Araştırmanın Modeli

### **Araştırmanın Değişkenleri**

- a) Bağımlı Değişken: Maliyetlerin Düşmesi
- b) Bağımsız Değişken: Muhasebe-Finansman alanında Dış Kaynak Kullanımı
- c) Diğer Kıyaslama Değişkenleri: Örgütsel Demografik Faktörler (sektör, sahiplik türü, büyüklük ölçüsü, yaşı, dış kaynak kullanım süresi), herhangi bir faaliyette dış kaynaklardan yararlanma ve dış kaynak kullanımının işletme için stratejik bir karar niteliğinde olup olmaması

#### **2.1.5. Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışmanın literatür kısmında kuramsal çerçevesinde de ele alındığı gibi, literatürde işletmelerde dış kaynak kullanımı ve maliyet ve verimlilik üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durulmakla beraber, işletmelerde maliyetleri azaltmaya ve verimlilik sağlamaya yol açan dış kaynak kullanımı uygulamasının Muhasebe-Finansman alanında yapılan dış kaynak kullanımı ile de ilişki içinde olduğu pek çok çalışmada kanıtlanmıştır. Bu araştırmada da daha belirgin olarak Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımı esas olarak alınmıştır. Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelerde maliyet azaltılması ile etkileşim içinde olabileceği beklenebilmektedir. Nitekim literatürde de bu ilişkiyi kanıtlayan çalışmaların yer almakta olduğu çalışmanın önceki bölümlerinde de ifade edilmektedir.

Örneğin, Espino- Rodriguez ve Padron-Robaina (2004), yaptıkları çalışmada, dış kaynak kullanımının işletmelerin performans ve faaliyet amaçları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yine, Espino- Rodriguez ve Padron-Robaina (2005), dış kaynak kullanımını kaynak temelli bir bakış açısı ile ele almışlar ve işletmelerde dış kaynak kullanımının örgütsel performans üzerine etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada, işletmelerin stratejik açıdan hangi faaliyetlerini ne düzeyde stratejik olarak değerlendirdikleri ve bu faaliyetlerin dış tedarikinin örgütsel performansı ne derecede etkilediğini saptamayı amaçlanmıştır.

Diğer yandan, İplik ve Çınar (2005), yaptıkları çalışmada, dış kaynak kullanımını yiyecek ve içecek hizmetleri açısından ele almışlardır. Adana'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlıya sahip altı otel işletmesinin müdür ve yiyecek içecek departman

müdürleriyle yüz yüze yaptıkları anket görüşmelerinde katılımcı otel işletmelerinin %60'ının faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uyguladıkları saptanmıştır. Dış kaynak kullanımının uygulama alanlarının ise, ağırlıklı olarak güvenlik hizmetleri (%41), muhasebe ve finans hizmeti (%31) ve çamaşırhane hizmetleri (%14) olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarında, otel yöneticilerinin tümünün yiyecek içecek faaliyetlerini otelin temel yeteneği olduğunu kabul ettiklerini ve yiyecek içecek hizmetleri dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanımı uygulamalarının otel işletmesine finansal yönden ve maliyet düşürme yönünden katkı sağladığını belirttikleri görülmüştür. Bununla birlikte otel yöneticilerinin %90'ının doğru bir dış kaynak kullanımı uygulamasının otel işletmesine rekabet avantajı sağlayacağı konusunda hem fikir oldukları görülmüştür.

Bununla birlikte, Lam ve Han (2005), işletmelerde dış kaynak kullanımı stratejileri üzerine yaptıkları çalışmada, dış kaynak kullanımı faaliyetlerini işletme yöneticilerinin bakış açısından incelemişlerdir. Bu araştırma analizlerinde, işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelme nedenleri sırası ile işletme başarısızlık riskini azaltma, işletmenin içsel kaynaklarını daha verimli kullanma, daha fazla gelir elde etme, faaliyet maliyetlerini azaltma, tedarikçi firmanın uzmanlığından yararlanma, yeni pazarlara tedarikçi sayesinde açılma, küreselleşmenin getirdiği yeniliklere ayak uydurma ve ileri üretim tekniklerinden yararlanma olarak belirlenmiştir.

Türkiye'de ise, Şahin (2005), tarafından turizm işletmeciliği ve otelcilik anabilim dalında hazırlanan yüksek lisans tezinde, konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı uygulamaları incelenmiştir. Çalışmada, konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanımına adaptasyonun incelenmesi, yönetici görüşlerinin belirlenmesi, avantaj ve dezavantajlarının ortaya koyulması ve dış kaynak kullanımının konaklama işletmelerinin hizmet kalitesi, verimlilik ve karlılıklarına etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; konaklama işletmelerinin bazı alanlar dışında (yönetim, danışmanlık, AR-GE ve ön büro) birçok alanda dış kaynak kullanımından yararlandıkları belirlenmiştir.

Bununla birlikte, Burgess (2009), yaptığı makale çalışmasında, dış kaynak kullanımını işletmelerin muhasebe ve finansman bölümünde, muhasebe ve finansal yöneticilerin geleceği yönünden ele almıştır. Çalışmada, dış kaynak kullanımının ve

faaliyetlerin merkezileştirilmesinin gelecekte muhasebe-finans yöneticileri ne yönde etkileyeceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, İngiltere’de faaliyet gösteren işletmelere, anket çalışması ve bir odak grubu ile yapılan görüşmeler olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir. 42 katılımcıyı içeren anket çalışması ve 8 katılımcıdan oluşan grupla yapılan görüşmeler sonucunda, muhasebe faaliyetleri içinde en çok bordrolama konusunda dış kaynak kullanımı uyguladığı saptanmıştır. Bunun yanında stok tutma ve vergi bildirim işleri de dışarıdan tedarik edilebilmektedir. Muhasebe faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının kısıtlı olmasının sebebi olarak, otel işletmelerinde yürütülen muhasebe faaliyetlerinin çok karmaşık olması gösterilmektedir. Bağımsız otel işletmeleri muhasebe faaliyetlerini işletme içinde gerçekleştirirken, zincir otel işletmeleri dış kaynak kullanımı dışında muhasebe işlemlerini tek bir merkezde toplamakta ve muhasebe faaliyetlerinde tasarruf sağlamaktadırlar.

Bu bağlamda, tüm bu araştırma sonuçları ışığında, bu çalışmada Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımı, işletmede maliyetlerin azaltılması yönünden incelenecektir. Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanmanın maliyet azaltma ile ilişkisinin belirlenmesi yönelik oluşturulan hipotezler yapılacak istatistik analizleri ile test edilecektir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: İşletmelerde dış kaynak kullanımının maliyet düşürme ile ilişkisi vardır.

H2: İşletmelerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının maliyet düşürme ile ilişkisi vardır.

H3: İşletmelerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının finansal performans ile ilişkisi vardır.

H4: İşletmelerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının örgütsel etkenlik ile ilişkisi vardır.

H5: İşletmelerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının verimlilik ile ilişkisi vardır.

H6: İşletmelerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının karlılık ile ilişkisi vardır.



Çalışmanın ileriki bölümünde, bu hipotezlerin test edilebilmesi için uygulanan bir dizi istatistiksel yöntem açıklanarak elde edilen bulgular değerlendirilmeye çalışılacaktır.

## 2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.2.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma için, örneklemin temelini Elazığ, İstanbul ve İzmir’de faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler oluşturmaktadır. Anket uygulaması için tüm KOBİ’lerin dahil edilmesinin istenmesine rağmen, bu ana kütlemin araştırmanın zaman ve parasal kısıtları dikkate alındığında anket uygulamasının bu koşullarda tüm Türkiye için yapılamayacağına karar verilmiştir. Bölgesel bazda alındığında ise, yine zaman, erişim ve parasal kısıtların sınırlandırması ile karşılaşmıştır. Bu nedenle anket uygulamasının Türkiye’deki önemli merkezlerinden olan İstanbul, İzmir ve Elazığ illerinde yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmanın özellikle Elazığ iline yönlendirilmesindeki en önemli nedenlerden biri de araştırmacının bölgeyi iyi tanimasından kaynaklanmaktadır. Buna göre ana kütleli bu 3 ildeki Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ özelliğindeki firmalar oluşturmaktadır.

Araştırmada ele alınan işletmeler hakkında ilk bilgi, Ege Bölgesi Sanayi Odası’ndan, İstanbul Sanayi Odası’ndan ve Elazığ Sanayi Odası’ndan sağlanmıştır. Listede bulunan ve dış kaynaklama yaptıkları düşünülen 100 işletmeye telefon edilmiş ve anketle ilgili bilgi verilmiştir. 100 işletmeye ayrıca e-mail yoluyla gönderilen anket formundan ancak 56 işletme yetkilisinden yanıt alınmış, 4 işletme ile de yüz yüze görüşme yapılarak yeterli örneklem grubuna ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma Mart 2012’de başlamış olup, Mayıs 2012’de tamamlanmıştır. Anket uygulamasının devam ettiği tarihler arasında (01.Mart.2012-25.05.2012); Elazığ’dan 37, İzmir’den 10 ve İstanbul’dan 13 anket olmak üzere toplam 60 anket geri dönmüştür. Toplamda (60 Elazığ, 20 İzmir, 20 İstanbul) 100 KOBİ yöneticisine ulaştırılan anketlerin geri dönüşüm oranı, Elazığ için % 60, İzmir için % 50, İstanbul için 70’dir. Genel olarak değerlendirildiğinde bu oran, % 60 olmaktadır.

Dış kaynaklama uygulamalarına karar verme süreci ve bu kararın örgüt performansına etkisi gibi stratejik açıdan önemli bilgilere sahip olması beklenen kişiler tarafından değerlendirilmesi amacıyla, anket formları işletmedeki karar ve sorumluluk alma yetkisine sahip kişilerle (bölüm yöneticileri, genel müdürler, bölüm sorumluları) yapılmıştır.

Anket sadece mevcut durumu ortaya koymak için uygulandığından, güvenilirlik analizi yapılmamıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ölçme hataları ile ilgili kavramlar olup ölçmenin sistematik ve tesadüfi hatalardan arındırılmasını ifade etmektedir. Bir ölçeğin geçerli olması, sistematik ve tesadüfi hatalardan arınmış olduğu anlamına gelmektedir. Geçerlilik analizleri aynı araştırmanın farklı zamanlarda farklı örneklemelere uygulanması sonucunda aynı yanıtların alınıp alınmamasının ölçülmesiyle ilgilidir. Ölçeğin güvenilir olması ise, tesadüfi hataların ölçme sürecinde ortadan kaldırılmış olmasını ifade etmektedir (Yükselen, 2003:110). Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler üç grupta incelenmiştir (dış kaynaklama yapanlar, Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklama yapanlar ve stratejik karar niteliğinde görenler). Bu nedenle sorulara yanıt veren kişilerin, kendileriyle ilgili olmayan bölümleri “boş” bırakmaları istenilen güvenilirlik oranının tespit edilmesini sağlamıştır.

### **2.2.2. Ölçüm Araçlarının (Anket Formu) Hazırlanması**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, anket formu kullanılmıştır. Anket formunun oluşumu araştırmanın teorik çerçevesine dayalı olarak literatürden elde edilen içerik analizlerine dayanarak ve Özdoğan (2006) tarafından uygulanmış olan anket sorularının tarafımızdan yeniden değerlendirilip uyarlanarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, modelde yer alan değişkenlerin ölçülmesi amacıyla literatürde yapılan çalışmalar taranmış ve söz konusu çalışmaların Türkiye’de uygulanabilirliği araştırılmıştır.

Uygulamada kullanılan anket formu 3 bölümden ve toplam 53 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda 1.bölümdeki 9 soru anketi yanıtlayan yöneticinin demografik özelliklerini ve örgütsel demografik özellikleri belirlemek amacıyla sorulmuştur. Araştırma örnekleminin dış kaynak kullanımının ve etkilerinin bazı örgütsel demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceğinden hareketle, 5 soru

örgütsel demografik özelliklere yönelik ve diğer 4 soru da anketi yanıtlayan katılımcının kişisel bilgilerine yönelik olarak oluşturulmuştur. Kişisel bilgi kısmında; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve işletmedeki görevi ile ilgili sorular; örgütsel bilgiler kısmında ise işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, işletmenin sahiplik türü, büyüklük ölçeği, kaç yıldır hizmet vermekte olduğu (yaşı) ve ilgili dış kaynak kullanımını uygulamasını kaç yıldır sürdürmekte olduğu ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Anket formunun 2.bölümünde, anketi yanıtlayan yöneticinin kurumunun dış kaynaklardan yararlanma konusundaki görüş ve düşüncelerini değerlendirmek amacı ile hazırlanmış olan 11 soru yer almıştır. 3.bölüm ise, kurumun dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmeye olan “yönetsel”, “örgütsel”, “hizmet”, “maliyet” ve “genel” etkileri konusunda anketi yanıtlayan yöneticinin görüş ve düşüncelerini değerlendirmek amacı ile 5’li Likert ölçeğiyle hazırlanmış olan sorulardan oluşmuştur.

Ankette yer alan 2. Bölüm soruları farklı çalışmaların uygulama anketlerinde yer almış olan (Özdoğan, 2006; Akdoğan ve Çirli, 2008; Oktay, 2006; Karahan, 2009; Türksoy ve Türksoy, 2007) soruların değerlendirilmesi ve araştırmacı tarafından yeniden incelenip bu çalışmanın konusuna uyarlanması ile oluşturulmuştur. Anketin 3.Bölümündeki sorular ise, Özdoğan (2006) çalışmasından elde edilmiş ve araştırmacı tarafından bu tez çalışmasının konusuna uygun olacak şekilde adapte edilmiştir. Dış kaynaklama konusuyla ilgili Türk literatürü incelendiğinde, Özdoğan (2006) çalışmasındaki bu bölümün sorularının Türkiye’de yapılmış çok sayıda araştırmada da kullanılmış ve anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

Böylece, 3.Bölüm (Dış kaynaklardan yararlanmanın etkileri) toplam 33 maddeden oluşmakta ve 5 dereceli Likert tipi cevaplanmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir. Araştırmanın amacı açısından en olumlu ifadeler ölçekte en yüksek puanı, en olumsuz ifadeler ise en düşük puanı almaktadır.

3.Bölüm’de yer alan bu ölçek; yönetsel etkiler, örgütsel etkiler, hizmet etkileri, maliyet etkileri ve genel etkiler olmak üzere 5 alt ölçekten oluşmaktadır. Yönetsel etkiler alt ölçeği 5, örgütsel etkiler alt ölçeği 8, hizmet etkileri alt ölçeği 6, maliyet etkileri alt ölçeği 8 ve genel etkiler alt ölçeği 6 maddeden oluşmaktadır. Bu tez

çalışmasında kullanılan Dış kaynaklardan yararlanmanın etkileri ölçeği ve maddelerin dağılımı Tablo 2.1’de görülmektedir.

**Tablo 2.1.** Tez Çalışmasında Kullanılan Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Etkileri Ölçeği

<b>YÖNETSEL ETKİLER (YE)</b>		
<b>Soru No</b>	<b>İfadeler</b>	<b>+ /R*</b>
<b>YE1</b>	Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar.	+
<b>YE2</b>	Dış kaynak kullanımı, yöneticilere zaman kazandırmaz.	+
<b>YE3</b>	Dış kaynak kullanımı, Yöneticinin işletmenin asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.	+
<b>YE4</b>	Dış kaynak kullanımı, Yöneticinin faaliyetleri kontrol gücünü artırır.	+
<b>YE5</b>	Dış kaynak kullanımı, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir.	+
<b>ÖRGÜTSEL ETKİLER (ÖE)</b>		
<b>Soru No</b>	<b>İfadeler</b>	<b>+ /R*</b>
<b>ÖE7</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmenin küçülmesini sağlar.	+
<b>ÖE8</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir.	+
<b>ÖE9</b>	Dış kaynak kullanımı, iş gören sayısını azaltır.	+
<b>ÖE10</b>	Dış kaynak kullanımı, uzman iş gücü kullanımını sağlar.	+
<b>ÖE11</b>	Dış kaynak kullanımı, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar.	+
<b>ÖE12</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır.	+
<b>ÖE13</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır.	+
<b>HİZMET ETKİLERİ (HE)</b>		
<b>Soru No</b>	<b>İfadeler</b>	<b>+ /R*</b>
<b>HE13</b>	Dış kaynak kullanımı, mevcut hizmet kalitesini artırır.	+
<b>HE14</b>	Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet çeşitliliğini artırmaz.	+
<b>HE15</b>	Dış kaynak kullanımı, müşteri memnuniyetini artırır.	+

<b>HE16</b>	Dış kaynak kullanımı, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar.	+
<b>HE17</b>	Dış kaynak kullanımı, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur.	+
<b>HE18</b>	Dış kaynak kullanımı, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar.	+
<b>HE19</b>	Dış kaynak kullanımı, mevcut hizmet kalitesini artırır.	+
<b>MALİYET ETKİLERİ (ME)</b>		
<b>Soru No</b>	<b>İfadeler</b>	<b>+ /R*</b>
<b>ME20</b>	Dış kaynak kullanımı, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.	+
<b>ME21</b>	Dış kaynak kullanımı, işletme sermayesi gereksinimini azaltır.	+
<b>ME22</b>	Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar.	+
<b>ME23</b>	Dış kaynak kullanımı, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.	+
<b>ME24</b>	Dış kaynak kullanımı, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar.	+
<b>ME25</b>	Dış kaynak kullanımı, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır.	+
<b>ME26</b>	Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar.	+
<b>ME27</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmenin karlılığını artırır.	+
<b>GENEL ETKİLERİ (GE)</b>		
<b>Soru No</b>	<b>İfadeler</b>	<b>+ /R*</b>
<b>GE28</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmenin verimliliğini artırır.	+
<b>GE29</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmelere maliyet avantajları sağlar.	+
<b>GE30</b>	Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet kalitesini artırır.	+
<b>GE31</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmenin karlılığını artırır.	+
<b>GE32</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler.	+
<b>GE33</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmeye rekabet avantajı sağlar.	+
<b>GE34</b>	Dış kaynak kullanımı, işletmenin verimliliğini artırır.	+

\*R; reverse question (ters soru)

### 2.2.3. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Daha önce de belirtildiği gibi, çalışmanın literatür bölümünde dış kaynak kullanımı ile ilgili kavramlar ve işletmelerde dış kaynak kullanımı uygulamalarına ilişkin bilgiler literatür taraması ile elde edilmiştir. Çalışmanın araştırma kısmında ise,

yöntem olarak, birincil kaynaklardan yararlanmak üzere tanıtıcı, durum belirleyici araştırma yönteminden diğer adı ile benzer denekler örnekleme (survey) yararlanılmıştır.

Verilerin toplanması için, anket tekniği kullanılmış ve anket formlarından elde edilen veriler ise, Sosyal Bilimler araştırmalarının analizinde sıkça kullanılan SPSS for Windows (Statistical Program for Social Sciences) paket programının 17.0 versiyonu ile analiz edilmiştir.

Analizlerde; betimsel/tanımlayıcı istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t- testi (one sample t- test) gibi testler kullanılmıştır.

İstatistiksel çözümlere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından katılımcılara uygulanan dış kaynak uygulamasının etkileri ölçeği puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan işletmelerin örgütsel demografik özelliklerinin ve 2.bölümde yer alan dış kaynak uygulaması ile ilgili soruların betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, daha sonra 3.bölümdeki ölçeğin toplam puan değerleri saptanmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS 17 programında çözümlenmiş, manidarlıklar .05 düzeyinde sınılanmış, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

### **2.3. ELDE EDİLEN İSTATİSTİKSEL BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu bölümde anketi yanıtlayan katılımcılara ait *cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve işletmedeki görevi* değişkenlerine ait ve işletmelerin sektörü, sahiplik türü, büyüklük ölçeği, kaç yıldır hizmet verdiği ve dış kaynak kullanımını kaç yıldır sürdürmekte olduğuna ilişkin örgütsel demografik değişkenlerine ait yüzde ve frekans değerlerine yer verilmiştir. Ardından, *anketin 3.bölümünde yer alan dış kaynak kullanımının işletmeye olan etkileri ve bunların alt boyutlarından elde edilen puanların aritmetik ortalamaları, aritmetik ortalamalarının standart sapma değerleri* tablo olarak sunulmuştur.

### 2.3.1. Araştırmaya Katılanlara ve Örneklemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

#### 2.3.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda, araştırmaya katılan ve anketi yanıtlayan katılımcılardan elde edilen kişisel verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır. Araştırmaya katılanların demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 2.2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.2.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

DEĞİŞKEN	n	%
<b>CİNSİYET</b>		
Erkek	55	91,7
Kadın	5	8,3
<b>YAŞ</b>		
30 yaş ve altı	2	3,3
31-35 yaş	9	15,0
36-40 yaş	10	16,7
41-45 yaş	32	53,3
46-50	5	8,3
51 yaş ve üstü	2	3,3
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
Lise	2	3,3
Ön Lisans	2	3,3
Üniversite	53	88,3
Yüksek Lisans	3	5,0
Doktora	-----	-----
<b>İŞLETMEDEKİ GÖREVİ</b>		
İşletme Sahibi	11	18,3
Genel Müdür	6	10,0

Genel Müdür Yardımcısı	23	38,3
Muhasebe-Finansman Yöneticisi	6	10,0
Pazarlama-Satış Yöneticisi	3	5,0
Lojistik Yöneticisi	2	3,3
Satın Alma Yöneticisi	3	5,0
Üretim-İmalat Yöneticisi	6	10,0

Yukarıdaki Tablo 2.2’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan işletmelerde anketi yanıtlayan katılımcıların, 5’i (% 8,3) kadın; 55’i (% 91,7) erkek bireylerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 3,3’lük kısmı 30 yaş ve altı, % 15,0’lık kısmı 31-35 yaş arası, %16,7’i 36-40 yaş, %53,3’ü 41-45 yaş, %8,3’ü 46-50 yaş ve bir diğer % 3,3’lük kısmı 51 ve üstü yaş grubundadırlar.

Tablo’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan işletmelerdeki ankete katılan yöneticilerin, 2’si (% 3,3) lise düzeyinde, 2’si (%3,3) ön lisans düzeyinde, 53’ü (%88,3) üniversite düzeyinde ve 3’ü de (%5,0) yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir. Sonuçlara göre anketi yanıtlayan katılımcılar arasında doktora düzeyinde eğitime sahip olan bir yöneticinin bulunmadığı görülmektedir.

Örnekleme yer alan işletmelerdeki anketi yanıtlayan yöneticilerden 6’sı (%10,0) genel müdür, 23’ü (%38,3) genel müdür yardımcısı, 6’sı (10,0) muhasebe-finansman yöneticisi, 3’ü (5,0) pazarlama-satış yöneticisi, 2’si (%3,3) lojistik yöneticisi, 3’ü (%5,0) satın alma yöneticisi ve 6’sı da (%10,0) üretim-imalat yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Bu araştırmaya katılan ve anketi yanıtlayan kişilerden 11’inin (%18,3) aynı zamanda işletme sahibi olduğu ve işletmede de sahip-yönetici olarak çalışmakta olduğu görülmektedir.

### 2.3.1.2. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda, araştırmanın örneklem grubunda yer alan işletmelerden elde edilen örgütsel demografik verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır. Örneklem



grubundaki işletmelerin demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 2.3’de sunulmuştur.

**Tablo 2.3.** İşletmelerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

DEĞİŞKEN	n	%
<b>SEKTÖRÜ</b>		
İmalat	12	20,0
Gıda	7	11,7
Yan Sanayi	19	31,7
Tekstil	7	11,7
Mobilya	8	13,3
Metal	7	11,7
<b>SAHİPLİK TÜRÜ</b>		
Aile İşletmesi	45	75,0
Ulusal Bağımsız Ortaklı İşletme	15	25,0
Yabancı İşletme	---	---
Ulusal Zincir İşletme	---	---
Yabancı Zincir İşletme	---	---
Yönetim Sözleşmeli	---	---
<b>BÜYÜKLÜK ÖLÇEĞİ</b>		
Mikro	2	3,3
Küçük	14	23,7
Orta	44	32,0
Büyük	----	
<b>YAŞI (KAÇ YILDIR FAALİYETTE OLDUĞU)</b>		
5 ve daha az	----	----
5-10 yıl	5	8,3
11-20 yıl	13	21,6
21-30 yıl	34	58,6

31 ve üzeri	8	13,3
<b>KAÇ YILDIR DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANILDIĞI</b>		
1-3 yıl	6	10,0
3-5 yıl	15	25,7
5-10 yıl	18	31,0
10-15 yıl	15	25,7
15-20 yıl	4	6,9
20 yıl ve üzeri	2	3,3

Yukarıdaki Tablo 2.3’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan işletmelerin 12’si (% 20,0) imalat; 7’si (% 11,7) gıda; 19’u (%31,7) yan sanayi; 7’si (%11,7) tekstil; 8’i (13,3) mobilya ve kalan 7’si de (%11,7) metal sektöründe faaliyette bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin sahiplik türü incelendiğinde, 45’inin (%75) aile işletmesi ve 15’inin (%25) ulusal bağımsız ortaklı işletme olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, örneklemde yer alan KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olarak faaliyette bulunduğu söylenebilmektedir.

Tablo’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan işletmelerin 2’sinin (%3,3) mikro büyüklükte, 14’ünün (%23,7) küçük ölçekte ve kalan 44 işletmenin de (%32,0) orta ölçekte olduğu belirlenmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin kaç yıldır hizmet vermekte olduğu yani örgütsel yaşı incelendiğinde, 5’inin (%8,3) 5-10 yıldır, 13’ünün (%21,6) 11-20 yıldır, 34’ünün (%58,6) 21-30 yıldır ve 8’inin de (13,3) 31 yıl ve üstü süredir faaliyette olduğu görülmektedir. Ankette yer alan diğer bir seçenek olan 5 yıl ve daha az seçeneği hiçbir işletmede yanıtlanmadığından, örneklemdeki işletmelerin tamamının 5 yıldan fazla bir süredir faaliyette olduğu yaşlarının 5’den yukarıda olduğu anlaşılmaktadır.

Örneklemede yer alan işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını kaç yıldır sürdürmekte olduğu hakkındaki bilgiler incelendiğinde, işletmelerin 6'sının (%10,0) 1-3 yıldır, 15'inin (%25,7) 3-5 yıldır, 18'inin (%31,0) 5-10 yıldır, 15'inin (%25,7) 10-15 yıldır, 4'ünün (%6,9) 15-20 yıldır ve kalan 2'sinin de (3,3) 20 yıl ve üzeri süredir uyguladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerin büyük çoğunluğunun, 3-15 yıl arası süredir dış kaynaktan yararlanmakta olduğu anlaşılmaktadır.

### 2.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracının Güvenilirliği ve Madde Analizi

#### 2.3.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracının Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeye etkileri ölçeğinin alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Yapılan ilk güvenilirlik analizinde ortaya çıkan Alpha değeri ,84 olmuştur. Bu doğrultuda söz konusu ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin ilk analizdeki güvenilirlik bilgileri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2.4.** Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık Katsayıları

ALT ÖLÇEKLER	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK			
			Ortalama	Varyans	St.Sapma	Alpha
Yönetmel Etkiler	5	60	3,88	,030	1,12	,91
Örgütsel Etkiler	8	60	2,50	,040	1,25	,72
Hizmet Etkileri	6	60	3,31	,013	1,21	,74
Maliyet Etkileri	8	60	3,88	,030	1,12	,91
Genel Etkiler	6	60	2,50	,040	1,25	,88

Tablo 2.4'de görülebileceği gibi; alt ölçeklerinin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) Yönetmel Etkiler alt ölçeği ,91; Örgütsel Etkiler alt ölçeği ,72; Hizmet Etkileri alt ölçeği ,74, Maliyet Etkileri alt ölçeği ,91 ve Genel Etkiler alt ölçeği ,88 şeklindedir. Tüm alt ölçeklerin güvenilirliği sosyal bilimler için kabul edilir düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın tüm alt ölçeklerinin güvenilir oluşu, araştırmada yapılan ölçmenin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini güçlendirmektedir. Ancak, madde analizinin gerçekleştirilmesinin ardından, ölçekte yer alan bazı maddelerin çıkarımına gidilmiş ve güvenilirlikler aşağıda görüleceği üzere farklılaşmıştır.

### 2.3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracının Madde Analizi

Dış kaynak kullanımının işletmeye etkileri ölçeğini meydana getiren toplam 5 alt boyutta yer alan 33 maddenin madde analizi sonuçları Tablo 2.5’de görülmektedir. Tablo 2.5 incelendiğinde, madde toplam puan korelasyon değerleri arasında, 20’nin altında korelasyon gösteren 3 maddenin yer aldığı ve bunların analizden çıkarıldığı görülmektedir (ÖE7, ÖE10, HE14). Bu sebeple, ölçeğinin içsel güvenilirlik analizi esnasında ölçeğin içsel tutarlılığını tehdit edebilecek olan ve güvenilirliği olumsuz etkilediği tespit edilen maddeden analizden çıkarılmıştır. Bu maddelerin çıkarılması halinde, alt ölçek güvenilirlikleri ve yeni madde analizi bulguları aşağıdaki gibi olmaktadır (Tablo 2.5 ve Tablo 2.6).

Bu doğrultuda yeniden hesaplanan güvenilirlik analizi sonucuna göre ölçeğin Alpha değeri kabul edilebilir ve oldukça yüksek bir değer olan, 89 olmuştur.

**Tablo 2.5.** Madde Analizi Sonrası Alt Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları

ALT ÖLÇEKLER	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK			
			Ortalama	Varyans	St.Sapma	Alpha
Yönetmel Etkiler	5	60	3,75	,028	1,16	,92
Örgütsel Etkiler	8	60	2,35	,022	1,29	,79
Hizmet Etkileri	6	60	3,25	,009	1,26	,78
Maliyet Etkileri	8	60	3,77	,027	1,19	,91
Genel Etkiler	6	60	2,42	,033	1,30	,89

**Tablo 2.6.** Madde Analizi Sonrası Alt Ölçeklerin Madde Analizi Bulguları

Kalan Madde Sayısı	Madde	Madde Ortalaması	St.Sapma	Toplam Yanıt Sayısı
1	S1	4,0144	,9444	60,0
2	S2	4,0521	,9031	60,0
3	S3	3,8869	1,0387	60,0
4	S4	3,7576	1,1012	60,0
5	S5	3,6966	1,1234	60,0
6	S6	3,9174	1,0390	60,0
7	S8	2,9443	1,3659	60,0
8	S9	2,3752	1,2369	60,0
9	S11	3,0000	1,1722	60,0
10	S12	3,6284	1,1459	60,0
11	S13	2,5171	1,2137	60,0
12	S15	3,7163	1,1133	60,0
13	S16	3,0287	1,2462	60,0
14	S17	3,2280	1,2040	60,0
15	S18	4,0155	,9444	60,0
16	S19	4,0588	,9029	60,0
17	S20	3,8689	1,0385	60,0
18	S21	3,7577	1,1019	60,0
19	S22	3,6977	1,1239	60,0
20	S23	3,9070	1,0399	60,0
21	S24	2,9324	1,3666	60,0
22	S25	2,3572	1,2377	60,0
23	S26	3,0000	1,1755	60,0
24	S27	3,6827	1,1587	60,0
25	S28	2,5712	1,3125	60,0
26	S29	3,7236	1,1230	60,0
27	S30	3,0277	1,2652	60,0
28	S31	3,2288	1,2141	60,0
29	S32	4,0425	1,0009	60,0
30	S33	3,8465	1,0355	60,0
<b>ÖLÇEK İstatistikler</b>	Ortalama 3,4125	Varyans ,3119	Standart Sapma 1,2019	Madde Sayısı 33

Tablo 2.6. devam

Toplam Madde İstatistikleri				
Maddeler	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
S1	43,7487	69,8252	,5582	,8157
S2	43,7110	69,8785	,5850	,8148
S3	43,8761	67,8425	,6198	,8109
S4	44,0054	66,7680	,6415	,8087
S5	44,0664	66,3607	,6504	,8078
S6	43,8456	67,7459	,6257	,8105
S7	<i>Madde Analizden Çıkarıldı</i>			
S8	44,8187	75,2279	,1027	,8490
S9	45,3878	73,8529	,1949	,8397
S10	<i>Madde Analizden Çıkarıldı</i>			
S11	44,7630	68,6344	,4900	,8187
S12	44,1346	72,0340	,3177	,8303
S13	44,1346	72,0340	,3177	,8303
S14	<i>Madde Analizden Çıkarıldı</i>			
S15	45,2460	70,2254	,3848	,8262
S16	44,0467	67,4978	,5898	,8121
S17	44,7343	68,8142	,4430	,8222
S18	44,5350	67,7492	,5210	,8165
S19	44,1346	72,0340	,3177	,8303
S20	45,2466	70,2254	,3848	,8262
S21	44,0346	67,4978	,5898	,8121
S22	44,7343	68,8142	,4430	,8222
S23	44,5350	67,7492	,5210	,8165
S24	44,1346	72,0340	,3177	,8303
S25	45,2460	70,2254	,3848	,8262
S26	44,0467	67,4978	,5898	,8121
S27	44,7343	68,8142	,4430	,8222
S28	44,5350	67,7492	,5210	,8165
S29	43,7487	69,8252	,5582	,8157
S30	43,7110	69,8785	,5850	,8148
S31	43,8761	67,8425	,6198	,8109
S32	44,0054	66,7680	,6415	,8087
S33	44,0664	66,3607	,6504	,8078
<p>GÜVENİLİRLİK ANALİZİ - ÖLÇEK (A L P H A)</p> <p>Güvenilirlik Katsayıları</p> <p>Toplam Yanıt Sayısı= 60,0                      Toplam Madde Sayısı = 30</p> <p><b>Alpha = ,8911</b></p>				

Yukarıdaki Tablo 2.6’de de sunulduğu gibi, madde analizinin gerçekleştirilmesinin ardından, ölçekte yer alan bazı maddelerin çıkarımına gidilmiş ve güvenilirlikler farklılaşmıştır. Tablo 2.5’de görülebileceği gibi; alt ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) Yönetsel Etkiler alt ölçeği, 92; Örgütsel Etkiler alt ölçeği, 79; Hizmet Etkileri alt ölçeği, 78, Maliyet Etkileri alt ölçeği, 91 ve Genel Etkiler alt ölçeği, 89 şeklindedir. Tüm alt ölçeklerin güvenilirliği sosyal bilimler için kabul edilir düzeydedir. Tüm alt ölçeklerin güvenilir oluşu, araştırmada yapılan ölçmenin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini güçlendirmektedir.

### 2.3.3. Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Ölçeğinin 5 alt ölçeğinden (yönetsel, örgütsel, hizmet, maliyet, genel etkiler) alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 2.7’de sunulmuştur. Örneklemin bu ölçekten aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örneklemin dış kaynak kullanımından elde ettikleri yönetsel, örgütsel, hizmet, maliyet ve genel etki düzeylerinin her birinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.7.** Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Alt Ölçeklerinin Puanları

ALT ÖLÇEKLER	N	X	Standart Sapma
Yönetsel Etkiler	60	3,88	,85
Örgütsel Etkiler	60	2,68	1,137
Hizmet Etkileri	60	3,22	,809
Maliyet Etkileri	60	3,77	,88
Genel Etkileri	60	2,65	1,142

Örneklemin, yönetsel, örgütsel, hizmet, maliyet ve genel etki boyutlarına verdikleri yanıtların, orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığına; Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre, örneklemin yönetsel etkiler ortalamasının ( $X = 3,88$ ;  $s = ,85$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 107,455$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin örgütsel etkiler ortalamasının ( $X = 2,68$   $s = 1,137$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t =$

55,190;  $p < 0,001$ ). Örneklemin hizmet etkileri ortalamasının ( $X = 3,22$ ;  $s = ,809$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 93,968$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin maliyet etkileri ortalamasının ( $X = 3,77$   $s = ,809$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 107,457$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin genel etkiler ortalamasının ( $X = 2,65$ ;  $s = 1,137$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 53,178$ ;  $p < 0,001$ ).

Örneklemin yönetsel, örgütsel, hizmet, maliyet ve genel etki düzeylerinin, orta değerden (3) farklılaşp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) sonuçları Tablo 2.8’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.8.** Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Alt Ölçekleri için Tek Örneklem T- Testi Sonuçları

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	N	X	St.Sapma	t	p
Yönetsel Etkiler	60	3,88	,85	107,455	,000
Örgütsel Etkiler	60	2,68	1,137	55,190	,000
Hizmet Etkileri	60	3,22	,809	93,968	,000
Maliyet Etkileri	60	3,77	,85	107,457	,000
Genel Etkileri	60	2,65	1,137	53,178	,000

#### **2.3.4. Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Ölçeğinin Faktör Analizi**

Çalışmanın ölçek maddelerinin güvenilirlik analiz aşamasında yapılan analizlerde ölçekteki güvenilirliği tehdit eden bazı maddeler çıkarılarak ölçeğin daha sadeleşmesi ve daha güvenilirliği yüksek olması sağlanmıştır. Çalışmanın bu safhasında dış kaynak kullanımının işletmeye olan etkilerinin ölçümü için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin amacı ölçümün son şeklini alması; ve de daha önceki sonuçların teyidi olduğu için bu safhada “dış kaynak kullanımının işletmeye etkileri” ölçümü için hem temel bileşenler metodu (“Principal Components”) hem de doğrulayıcı faktör analiz (“Principal Axis Factoring”) kullanılmıştır. Her iki analizde de ortogonal rotasyon (varimax ) uygulanmıştır.

Faktör sayısı belirlenirken özdeğerin (“eigenvalue”) 1’den büyük olduğu faktörler dikkate alınmış; öncelikle faktör ağırlığı 50’in altında olan maddeler, daha



sonra birden fazla faktörde eşit miktarda ağırlığı olanlar maddeler ve son olarak tek ifadenin bir faktör oluşturduğu maddeler dikkate alınarak analiz yapılmıştır. Verilerin örneklem yeterliliğini ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer Olkin (KMO) testindeki endeksin .60'dan büyük olması; verilerin faktör analizine uygunluğunu anlamak için Bartlett testi (Bartlett test of sphericity) Chi katsayısının anlamlı olması öngörülmüştür.

Yapılan analizde temel bileşenler ve Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulandığında açıklanan varyans %73,373'dür. Bu analizde ölçekteki herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamıştır ve maddeler 5 faktörde toplanmıştır. Böylece, kuramsal olarak (Özdoğan, 2006) ifade edildiği gibi aynı faktör adlarıyla ifade edilmiştir:

- 1) Yönetmel Etkiler,
- 2) Örgütsel Etkiler
- 3) Hizmet Etkileri
- 4) Maliyet Etkileri
- 5) Genel Etkileri

Faktör yüklemeleri ve faktör bazında Cronbach alfa katsayıları Tablo 2.9'da verilmiştir.

**Tablo 2.9.** Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Ölçümü Faktör Analizi

Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri	%Açıklanan Varyans	Madde Yüğü	Cronbach $\alpha$
<b>Faktör I: Yönetmel Etkiler</b>	<b>25,575</b>		<b>,92</b>
S4		,870	
S3		,850	
S5		,846	
S2		,771	
S1		,726	

Tablo 2.9. devam

<b>Faktör 2: Maliyet Etkileri</b>	<b>22,728</b>		<b>,91</b>
S20		,835	
S21		,697	
S23		,612	
S24		,588	
S22		,546	
S27		,528	
S25		,519	
S26		,501	
<b>Faktör 3: Hizmet Etkileri</b>	<b>10,080</b>		<b>,78</b>
S16		,863	
S15		,851	
S17		,822	
S19		,692	
S18		,598	
<b>Faktör 4: Örgütsel Etkiler</b>	<b>8,725</b>		<b>,79</b>
S6		,822	
S9		,692	
S8		,598	
S13		,581	
S11		,539	
S12		,536	
<b>Faktör 5. Genel Etkileri</b>	<b>7,065</b>		<b>,89</b>
S29		,702	
S28		,690	
S30		,588	
S32		,571	
S31		,526	
S33		,518	
<b>KMO=0,889</b> <b>Chi-Square Bartlett's Test= 3193,275</b>			<b>,89</b>

### 2.3.5. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bulgular

Bu kısımda, dış kaynak kullanımının örneklem grubundaki KOBİ'lerdeki mevcut durumunun incelenmesi ve faaliyet alanları kapsamında hangi faaliyetlerde ve ne amaçlarla gerçekleştirildiği, Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının hangi sonuçları etkilediğini saptamaya yönelik soruların analizine yer verilmiştir.

Anket formunun 2. bölümünde yer alan sorular KOBİ yöneticilerinin işletmelerindeki dış kaynak uygulaması faaliyetlerini nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Bu kapsamda, yöneticiler tarafından firmalarında hangi faaliyet alanlarında dış kaynak uygulaması gerçekleştiğinin, dış kaynak uygulamasının finansal performans üzerindeki etkisine yönelik algılarının ve Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak uygulamasının işletmenin finansal performans, verimlilik, karlılık ve maliyetleri azaltma gibi sonuçlara nasıl etki ettiğiyle ilgili görüşlerinin saptanması amaçlanmıştır.

Bu konuya ilişkin yöneticilerden alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda (Tablo 2.10) belirtilmiştir.

Ankete katılan yöneticilere göre, personel-insan kaynakları faaliyetleri %38,3 (23) ile ilk sırada yer alırken, muhasebe faaliyetleri %33,3 (20) ile ikinci sırada, bakım-temizlik-yemek faaliyetleri %32 (19) ile üçüncü sırada yer alırken, reklam-tanıtım faaliyetleri %18,3 (11) ile dördüncü, teknoloji-bilgi sistemleri faaliyetleri %10,0 (6) ile beşinci, satış-pazarlama faaliyetleri ve güvenlik faaliyetleri eşit olarak %5,0 (3) ile altıncı, personel eğitim faaliyetleri ve satın alma faaliyetleri eşit olarak %3,3 (2) ile yedinci sırada yer almaktadır.

Yönetici görüşlerinin dağılımı incelendiğinde, personel-insan kaynakları faaliyetleri, muhasebe faaliyetleri, bakım-temizlik-yemek, reklam-tanıtım ve teknoloji-bilgi sistemleri faaliyetleri diğer faaliyetlere göre daha fazla dış kaynaklara yöneltildiği görülmektedir.

**Tablo 2.10.** İşletmelerde Dış Kaynak Uygulamasının Yapıldığı Alanlar

Faaliyet Alanı	Sıklık	Yüzde %
Satın alma	2	3,3
Muhasebe İşlemleri Alanı	20	33,3
Personel-İnsan Kaynakları	23	38,3
Reklam-Tanıtım	11	18,3
Personel Eğitim Faaliyetleri	2	3,3
Satış-Pazarlama	3	5,0
Güvenlik	3	5,0
Teknoloji-Bilgi Sistemleri	6	10,0
Bakım-Temizlik-Yemek	19	32,0

Diğer faaliyetlerin ise, -üretim-imalat ve araştırma-geliştirme faaliyetleri - dışarıdan tedarik edilmeyen faaliyetler olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda, örneklemdaki işletmelerin yöneticileri belirtilen faaliyet alanlarını işletmelerinin temel yetenekleri olarak gördükleri ve bu faaliyet alanlarında dış tedarikçilerden yararlanma eğiliminde olmadıkları söylenebilir.

Bununla birlikte, araştırmaya katılan yöneticilerin Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının maliyetler üzerinde ne gibi etkileri olduğuna ilişkin soru sorulmuş ve bu soruya verdikleri yanıtlar da değerlendirilmiştir. Aşağıdaki Tablo 2.11’de yöneticilerin dış kaynak kullanımının işletme maliyetlerine etkileri hakkındaki görüşleri sunulmaktadır.

**Tablo 2.11.** Muhasebe-Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımının Maliyetler Üzerindeki Etkileri

Maliyetler Üzerindeki Etkisi	Sıklık	Yüzde %
Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur	-----	-----
Maliyetleri düşürür	52	85,0
Sabit maliyetleri değişken hale getirir.	4	7,5
Maliyetleri yükseltir	4	7,5

Tablo 2.11’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin 52’si (%85,0) işletmelerinde uygulanan Muhasebe-Finansman alanındaki dış kaynak kullanımının işletmelerinin maliyetleri üzerinde maliyetleri düşürme etkisi olduğunu 4’ü (%7,5) sabit maliyetleri değişken hale getirme etkisi olduğunu ve 4’ü (%7,5) de maliyetleri yükseltme etkisi olduğunu belirtmektedirler.

Diğer yandan, araştırmaya katılan yöneticilerin Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının işletmenin finansal performansı, etkenlik, verimlilik, karlılık ve maliyetleri azaltma üzerinde ne gibi etkileri olduğuna ilişkin soru sorulmuş ve bu soruya verdikleri yanıtlar da değerlendirilmiştir. Aşağıdaki Tablo 2.12’de yöneticilerin dış kaynak kullanımının işletmedeki söz konusu etkileri hakkındaki görüşlerinin sonuçları yer almaktadır.

Dış Kaynak Kullanımının İşletmedeki Etkileri ile ilgili görüşlerden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 2.12’de sunulmuştur. Örneklemin bu ölçekten aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örneklemin dış kaynak kullanımından elde ettikleri etki düzeylerinin her birinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.12.** Muhasebe-Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımının İşletmedeki Finansal Performans, Etkenlik, Verimlilik, Karlılık ve Maliyetleri Azaltma Üzerindeki Etkilerine İlişkin Değerlendirmeler

ALT ÖLÇEKLER	N	X	Standart Sapma
Finansal Performans Üzerine Etkisi	60	3,80	,89
Maliyetleri Azaltma Üzerindeki Etkisi	60	3,77	1,146
Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkisi	60	3,21	,707
Örgütsel Etkenlik Üzerine Etkisi	60	2,98	,83
Örgütsel Karlılık Üzerine Etkisi	60	2,65	1,153

Örneklemin, farklı etki boyutlarına verdikleri yanıtların, orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığına; Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre, örneklemin çok etkili ortalamalarına bakıldığında finansal performans etkileri ortalamasının ( $X = 3,80$ ;  $s = ,89$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 106,450$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin maliyetleri azaltma etkileri ortalamasının ( $X = 3,77$   $s = 1,146$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 55,170$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin verimlilik etkileri ortalamasının ( $X = 3,21$ ;  $s = ,707$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 90,660$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin etkenlik etkileri ortalamasının ( $X = 2,98$   $s = ,883$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 105,698$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin karlılık etkileri ortalamasının ( $X = 2,65$ ;  $s = 1,153$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 50,066$ ;  $p < 0,001$ ).

Örneklemin söz konusu etki düzeylerinin, orta değerden (3) farklılaşp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) sonuçları Tablo 2.13’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.13.** Muhasebe-Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımının Etkilerine İlişkin Görüşler İçin Tek Örneklem T- Testi Sonuçları

ALT ÖLÇEKLER	N	X	St.Sapma	t	p
Finansal Performans Üzerine Etkisi	60	3,80	,89	106,450	,000
Maliyetleri Azaltma Üzerindeki Etkisi	60	3,77	1,146	55,170	,000
Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkisi	60	3,21	,707	60,660	,000
Örgütsel Etkenlik Üzerine Etkisi	60	2,98	,83	105,698	,000
Örgütsel Karlılık Üzerine Etkisi	60	2,65	1,153	50,066	,000

### 2.3.6. Hipotezlere Yönelik Analizler ve Değerlendirmeler

Bu çalışmada Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımı işletmede maliyetlerin azaltılması yönünden incelenmiş ve Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanmanın maliyet azaltma ile ilişkisinin belirlenmesi yönelik oluşturulan hipotezler uygulanan istatistik analizleri ile test edilmiştir. Çalışmanın bu

bölümünde hipotezlere yönelik analizler ve elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler ele alınmaktadır.

Ankete katılan yöneticilerin dış kaynak kullanımı ile ilgili görüşlerinin alınması amacıyla kullanılan 35 önermeye ait değerlendirmeleri Tablo 2.14’de yer almaktadır. Önermelerden 33’ü (8 önerme “maliyet etkileri boyutu” için sorulmuştur) 1’den 5’e kadar sıralanmış Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. 1 puan “tamamen katılmıyorum” ifadesinin karşılığıyken, 5 puan “tamamen katılıyorum” ifadesine karşılık gelmektedir. Buna göre, önermelerin çoğunda yöneticilerin yanıtlarının olumlu olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte 2 önerme, araştırmaya katılan yöneticilerin Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının işletmenin maliyetleri üzerine ne tür bir etkisi olduğu ve finansal performansı, etkenlik, verimlilik, karlılık ve maliyetleri azaltma üzerinde ne gibi etkileri olduğuna ilişkin olarak sorulmuş ve bu sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirilmiştir.

**Tablo 2.14.** Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Muhasebe-Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Önermeler/Alt Önermeler	N	Sıklık	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
“Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının, maliyetleriniz üzerindeki etkileri aşağıdakilerden hangisi/leri ile açıklanabilir?”					
Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur	60	---	---		
Maliyetleri düşürür	60	52	85,0		
Sabit maliyetleri değişken hale getirir.	60	4	7,5		
Maliyetleri yükseltir	60	4	7,5		
“İşletmenizin Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının aşağıdaki hangi sonuçları ve ne derecede etkilediğini düşünmektesiniz?”					

**Tablo 2.14** devam

Finansal Performans Üzerine Etkisi	60		3,80	,89
Maliyetleri Azaltma Üzerindeki Etkisi	60		3,77	1,146
Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkisi	60		3,21	,707
Örgütsel Etkenlik Üzerine Etkisi	60		2,98	,83
Örgütsel Karlılık Üzerine Etkisi	60		2,65	1,153
“Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmenize olan “yönetmel”, “örgütsel”, “hizmet”, “malîyet” ve “genel” etkileri konusunda görüş ve düşüncelerinizi işaretleyiniz”	60		3,77	,88
Dış kaynak kullanımı, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.	60		3,56	1,015
Dış kaynak kullanımı, işletme sermayesi gereksinimini azaltır.	60		3,50	,609
Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar.	60		3,79	,89
Dış kaynak kullanımı, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.	60		4,10	1,137
Dış kaynak kullanımı, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar.	60		3,41	,85
Dış kaynak kullanımı, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır.	60		4,22	,809
Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar.	60		3,92	,88
Dış kaynak kullanımı, işletmenin karlılığını artırır.	60		3,66	1,140

Bu çerçevede, “Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının, maliyetleriniz üzerindeki etkileri aşağıdakilerden hangisi/leri ile açıklanabilir?” önermesine verilen yanıtların dağılımı Tablo 2.14’de gösterilmektedir. Tablo 2.14’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin 52’si (%85,0) işletmelerinde uygulanan Muhasebe-Finansman alanındaki dış kaynak kullanımının işletmelerinin maliyetleri üzerinde maliyetleri düşürme etkisi olduğunu 4’ü (%7,5) sabit maliyetleri değişken hale getirme etkisi olduğunu ve 4’ü (%7,5) de maliyetleri yükseltme etkisi olduğunu belirtmektedirler. Bu sonuçlara dayanarak, araştırma kapsamındaki



işletmelerin %85'inin yöneticisinin Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımını ile birlikte maliyetlerin düştüğüne dair görüş bildirdikleri söylenebilmektedir.

Diğer yandan, “İşletmenizin Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının aşağıdaki hangi sonuçları ve ne derecede etkilediğini düşünmektesiniz?” önermesine verilen yanıtlar değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının işletmenin finansal performansı, etkenlik, verimlilik, karlılık ve maliyetleri azaltma üzerinde ne gibi etkileri olduğuna ilişkin verdikleri yanıtlar Tablo 2.14’de yer almaktadır.

Bu sonuçlara göre, Dış Kaynak Kullanımının İşletmedeki Etkileri ile ilgili görüşlerden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde, örneklemin bu önermeden aldıkları puanların ortalamaları yüksek olduğu ve örneklemin dış kaynak kullanımından elde ettikleri etki düzeylerinin her birinin yüksek olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre, örneklemin çok etkili ortalamalarına bakıldığında finansal performans etkileri ortalamasının ( $X = 3,80$ ;  $s = ,89$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 106,450$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin maliyetleri azaltma etkileri ortalamasının ( $X = 3,77$   $s = 1,146$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 55,170$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin verimlilik etkileri ortalamasının ( $X = 3,21$ ;  $s = ,707$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 90,660$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin etkenlik etkileri ortalamasının ( $X = 2,98$   $s = ,883$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 105,698$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin karlılık etkileri ortalamasının ( $X = 2,65$ ;  $s = 1,153$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 50,066$ ;  $p < 0,001$ ).

Bu kapsamda “İşletmelerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının finansal performans ile ilişkisi vardır” şeklinde tanımlanan Hipotez 3, “İşletmelerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının örgütsel etkenlik ile ilişkisi vardır” şeklinde ifade edilen Hipotez 4, “İşletmelerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının verimlilik ile ilişkisi vardır” şeklinde tanımlanan Hipotez 5 ve “İşletmelerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının karlılık ile ilişkisi vardır” olarak ifade edilen Hipotez 6 “büyük ölçüde doğrulanmıştır”.

Bununla birlikte, örneklem grubundaki işletmelerden elde edilen bu sonuçlara dayanarak, Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanmanın 1.sırada finansal performans üzerinde etkisi olduğu ve 2.sırada da maliyetleri azaltma üzerinde etkisi olduğu görüşünün ortaya konduğu görülmektedir. Bu noktada, çalışmamızın Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltma üzerinde etkili olduğu varsayımı desteklenmektedir. Bu bulgulara dayanarak Hipotez 2 (İşletmelerde Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının maliyet düşürme ile ilişkisi vardır) “büyük ölçüde doğrulanmıştır”.

Diğer yandan, yöneticilere yöneltilen anket formundaki 33 önerme ile yöneticilerin dış kaynak kullanımının işletmeye olan etkileri ile ilgili değerlendirmeleri incelenmiştir. Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri Ölçeği kapsamında ve 5 alt boyut (yönetmel, örgütsel, hizmet, maliyet, genel etkiler) kapsamında yöneltilen önermelerden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları değerlendirilmiş ve bu sonuçlara göre örneklemin dış kaynak kullanımından elde ettikleri yönetmel, örgütsel, hizmet, maliyet ve genel etki düzeylerinin her birinin yüksek olduğu görülmüştür.

Elde edilen sonuçlara göre, örneklemin yönetmel etkiler ortalamasının ( $X = 3,88$ ;  $s = ,85$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 107,455$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin örgütsel etkiler ortalamasının ( $X = 2,68$   $s = 1,137$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 55,190$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin hizmet etkileri ortalamasının ( $X = 3,22$ ;  $s = ,809$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 93,968$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin maliyet etkileri ortalamasının ( $X = 3,77$   $s = ,809$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 107,457$ ;  $p < 0,001$ ). Örneklemin genel etkiler ortalamasının ( $X = 2,65$ ;  $s = 1,137$ ), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ( $t = 53,178$ ;  $p < 0,001$ ).

Bununla birlikte, örneklem grubundaki işletmelerden elde edilen bu sonuçlara dayanarak, dış kaynaklardan yararlanmanın 1.sırada yönetmel etkileri olduğu ve 2.sırada da maliyetleri azaltma etkileri olduğu görüşünün ortaya konduğu görülmektedir. Bu noktada, elde edilen bu sonuç, çalışmamızın genel sayıtlılarından olan dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltma üzerinde etkili olduğu varsayımını da

desteklemektedir. Bu bulgulara dayanarak Hipotez 1 (İşletmelerde dış kaynak kullanımının maliyet düşürme ile ilişkisi vardır) “büyük ölçüde doğrulanmaktadır”.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşme sonucu artan rekabet şartlarının karşılanması için işletmeler değişik yönetim yaklaşımlarından yararlanma yoluna gitmektedirler. Bu yönetim yaklaşımlarından biri de işletmelerin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirebilecek kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen faaliyetlerinin bir kısmını dışarıdan bir işletmeye devredilmesi şeklinde oluşan dış kaynak kullanımudur (Coşkun 2002, 200).

Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlamasına olanak veren bir modern yönetim stratejisidir. Günümüzde başta hizmet ve imalat sanayi olmak üzere pek çok sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır. (Oktay, 2006:85)

Türkiye'deki KOBİ'lerin istihdama katkıları ve yarattıkları ekonomik değer göz önüne alındığında, bunların Türkiye'nin sosyal ve ekonomik yapısı bakımından taşıdıkları önem anlaşılmaktadır. Türkiye KOBİ'leri imalat sanayinde faaliyette bulunan işletmelerin % 99.5'lik bir bölümünü temsil etmektedirler. Ancak, özellikle son yıllarda artan rekabet şartları küçük ve orta ölçekli işletmelerin satışlarını ve karlılıklarını olumsuz yönde etkilemiştir. Türkiye'de KOBİ'lerin sahip oldukları çok sayıda avantajlarının yanı sıra ciddi sorunlarla karşı karşıya oldukları görülmektedir. Bu temel sorunlar genel olarak; yönetim ve personel ile ilgili sorunlar, hammadde tedariki sorunu, üretim ile ilgili sorunlar, teknoloji sorunları, finansman sorunları, pazarlama sorunları, ihracat sorunları şeklinde sıralanabilmektedir. Bunun sonucu olarak KOBİ'ler maliyetlerini en aza indirmek ve kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla farklı yönetim yaklaşımlarından yararlanmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı ise son yıllarda sıklıkla başvurulan bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır.

KOBİ'lerin dış kaynak kullanımına yönelmelerinin temelinde her işletmede olduğu gibi maliyet tasarrufu yatmaktadır. Bunun dışında sermaye yetersizliği, bilgi birikimi eksikliği, esneklik sağlama, temel işlere odaklanma, değişken maliyet yapısının oluşturulması, kalitenin artırılması, teknolojinin takip edilmesi, verimliliğin artırılması, risklerin dağıtılması, işletmeye değer kazandırma, uygun işletme yapısının oluşturulması ve rekabet gücüne katkı amaçları yer almaktadır. Bu faydaların dışında,

doğru tedarikçinin seçilememesi ya da uygun olmayan faaliyetler için dış kaynak kullanımı yapılması halinde ise, yönetim kontrolünün kaybedilmesi, gelişmeyi engelleme, bilgi güvenliğinin sağlanamaması, esneklik kaybı, iletişim sorunları, beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama, hukuksal sorunlar, kalitenin dūřmesi, çalışanların ve mūřterilerin olumsuz etkilenmesi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

KOBİ'ler dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ile birlikte, işletme kaynakları dışarıya transfer edilmekte ve ikinci derecede önem sırasına sahip işler işletme dışına yönlendirilmektedir. Böylece, dış kaynak kullanımı bir işletmenin dahili olarak gerçekleştirdiği bir iř, fonksiyon veya sūreci dış tedarikçilere devretmesi ile gerçekleşmekte ve bu yöntem ile işletme dışarıdaki işletmelerden mal ya da hizmet satın almaktadır.

Bu bağlamda, dış kaynak kullanan işletmelerin maliyet avantajları elde edebildikleri ve dış kaynak kullanımı sayesinde, üretim maliyetlerini dūřrebilmekte, demirbaş ve araç maliyetini de azaltabilmekte oldukları ifade edilmektedir. Bu retim kapasitesindeki yatırım azalması değişmez-sabit maliyetleri dūřurmekte ve daha dūřuk bir kar-zarar eşitliği noktasına öncülük etmektedir. Söz konusu maliyet iyileştirmesi dış kaynak kullanımı kararını yeniden güçlendirmekte ve böylece, dış kaynak kullanımı KOBİ'lerin mali performansını ve maliyetlerini iyileştirmek için uygun bir yöntem olabilmektedir. Bu noktada, KOBİ'ler açısından maliyetlerin dūřrlmesi dış kaynak kullanımında en temel fayda ve işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerinde en önemli sebeplerden biri olarak görülmektedir. KOBİ'ler ana hedeflerini oluşturan karlılığı sağlamak ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için en dūřuk maliyetle en iyi üretimi yapmayı hedeflemektedirler.

Bununla birlikte, KOBİ'lerin de diğer işletmeler gibi günümüzde yaygın olarak dış kaynak kullanımına gittikleri başlıca alanlar arasında güvenlik hizmetleri, hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım işlemleri, iletişim hizmetleri, mūřteri hizmetleri, taşıma hizmetleri, temizlik hizmetleri, yiyecek hizmetleri, yönetim hizmetleri, insan kaynakları/personel yönetimi hizmeti, muhasebe alanı hizmeti, araştırma-geliştirme ve üretim yönetimi alanındaki hizmetleri, satış ve pazarlama, dağıtım ve lojistik alanındaki hizmetleri ve teknoloji kullanımı ve bilgi işlem alanındaki hizmetleri yer almaktadır. (Greaver Rodriguez ve Robaina, 2004; Hemmington ve King,

2000; Türksoy ve Türksoy, 2007; Akdoğan ve Çirli, 2008; Dereli, 2010; Özdoğan, 2006)

Görüldüğü gibi, işletmelerde çeşitli uygulanma alanlarına sahip olan dış kaynak kullanımının en önemli uygulanma alanlarından birisinin de “muhasabe faaliyetlerini” dış kaynak kullanımıyla gerçekleştirmektir. Bu durumda, bu tez çalışmasının temelinde, özellikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) “Muhasebe-Finansman alanında” dış kaynak kullanımıyla kendi temel yetenekleri olan konular üzerinde ciddiyle durmaları, temel (öz) yetenekleri olmayan konularda ise dış kaynak kullanımına giderek maliyet avantajına sahip olmaları beklenmiştir.

Bu çerçevede, bu tez çalışması, KOBİ’lerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını değerlendirmeye ve Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımı uygulamasının işletme maliyetlerinin azaltılması üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirilmiştir.

Bu bağlamda, çalışmanın araştırma kısmında KOBİ’lerin Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin maliyetleri azaltma üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Buna göre maliyetlerin düşürülmesi, işletmenin mali durumunun bir göstergesi niteliğinde olan ve işletmenin başarısının değerlendirilmesinde kullanılan bir gösterge olarak nitelendirilmektedir. Her ne kadar maliyetlerin düşürülmesi ve finansal performans mali raporların değerlendirilmesi ile ölçülse de günümüzde bu ölçümlere kalite, müşteri memnuniyeti gibi unsurlar da eklenmektedir.

Araştırmaya ilişkin bulgular aşağıda sırası ile verilmiştir.

Araştırma için, örneklemin temelini Elazığ, İstanbul ve İzmir’de faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler oluşturmuştur. Zaman, ulaşım ve ekonomik kısıtlar sebebiyle anket uygulamasının Türkiye’deki önemli merkezlerinden olan İstanbul, İzmir ve Elazığ illerinde yapılmasına karar verilmiştir. Buna göre ana kütleyi bu 3 ildeki Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ özelliğindeki firmalar oluşturmuştur.

Anket uygulamasının devam ettiği tarihler arasında (01.Mart.2012-25.05.2012); Elazığ’dan 37, İzmir’den 10 ve İstanbul’dan 13 anket olmak üzere toplam 60 anket geri dönmüştür. Toplamda (60 Elazığ, 20 İzmir, 20 İstanbul) 100 KOBİ yöneticisine

ulaştırılan anketlerin geri dönüşüm oranı, Elazığ için % 60, İzmir için % 50, İstanbul için 70'dir. Genel olarak değerlendirildiğinde bu oran, % 60 olmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre, örneklem grubunu oluşturan işletmelerde anketi yanıtlayan katılımcıların, 5'i (% 8,3) kadın; 55'i (% 91,7) erkek bireylerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 3,3'lük kısmı 30 yaş ve altı, % 15,0'lık kısmı 31-35 yaş arası, %16,7'i 36-40 yaş, %53,3'ü 41-45 yaş, %8,3'ü 46-50 yaş ve bir diğer % 3,3'lük kısmı 51 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmüştür.

Öte yandan, örneklem grubunu oluşturan işletmelerdeki ankete katılan yöneticilerin, 2'si (% 3,3) lise düzeyinde, 2'si (%3,3) ön lisans düzeyinde, 53'ü (%88,3) üniversite düzeyinde ve 3'ü de (%5,0) yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir. Sonuçlara göre anketi yanıtlayan katılımcılar arasında doktora düzeyinde eğitime sahip olan bir yöneticinin bulunmadığı görülmüştür.

Bununla birlikte, örneklemde yer alan işletmelerdeki anketi yanıtlayan yöneticilerden 6'sı (%10,0) genel müdür, 23'ü (%38,3) genel müdür yardımcısı, 6'sı (10,0) muhasebe-finance yöneticisi, 3'ü (5,0) pazarlama-satış yöneticisi, 2'si (%3,3) lojistik yöneticisi, 3'ü (%5,0) satın alma yöneticisi ve 6'sı da (%10,0) üretim-imalat yöneticisi olarak görev yapmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaya katılan ve anketi yanıtlayan kişilerden 11'inin (%18,3) aynı zamanda işletme sahibi olduğu ve işletmede de sahip-yönetici olarak çalışmakta olduğu görülmüştür.

Diğer yandan, elde edilen bulgularda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan işletmelerin 12'si (% 20,0) imalat; 7'si (% 11,7) gıda; 19'u (%31,7) yan sanayi; 7'si (%11,7) tekstil; 8'i (13,3) mobilya ve kalan 7'si de (%11,7) metal sektöründe faaliyette bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin sahiplik türü incelendiğinde, 45'inin (%75) aile işletmesi ve 15'inin (%25) ulusal bağımsız ortaklı işletme olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, örneklemde yer alan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olarak faaliyette bulunduğu söylenebilir.

Diğer yandan, örneklem grubunu oluşturan işletmelerin 2'sinin (%3,3) mikro büyüklükte, 14'ünün (%23,7) küçük ölçekte ve kalan 44 işletmenin de (%32,0) orta ölçekte olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin kaç yıldır hizmet vermekte olduğu-örgütsel yaşı- incelendiğinde, 5'inin (%8,3) 5-10 yıldır, 13'ünün (%21,6) 11-20 yıldır, 34'ünün (%58,6) 21-30 yıldır ve 8'inin de (13,3) 31 yıl ve üstü süredir faaliyette olduğu görülmüştür. Ankette yer alan diğer bir seçenek olan 5 yıl ve daha az seçeneği hiçbir işletmede yanıtlanmadığından, örneklemdeki işletmelerin tamamının 5 yıldan fazla bir süredir faaliyette olduğu yaşlarının 5'den yukarıda olduğu anlaşılmıştır.

Örnekleme yer alan işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını kaç yıldır sürdürmekte olduğu hakkındaki bilgiler incelendiğinde, işletmelerin 6'sının (%10,0) 1-3 yıldır, 15'inin (%25,7) 3-5 yıldır, 18'inin (%31,0) 5-10 yıldır, 15'inin (%25,7) 10-15 yıldır, 4'ünün (%6,9) 15-20 yıldır ve kalan 2'sinin de (3,3) 20 yıl ve üzeri süredir uyguladığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre, işletmelerin büyük çoğunluğunun, 3-15 yıl arası süredir dış kaynaktan yararlanmakta olduğu anlaşılmıştır.

Bununla birlikte, yapılan araştırma kapsamında, dış kaynak kullanımının örneklem grubundaki KOBİ'lerdeki mevcut durumunun incelenmesi ve faaliyet alanları kapsamında hangi faaliyetlerde ve ne amaçlarla gerçekleştirildiği, Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının hangi sonuçları etkilediğinin saptanması amaçlanmıştır.

Bu bulgular incelendiğinde, ankete katılan yöneticilere göre, personel-insan kaynakları faaliyetleri %38,3 (23) ile ilk sırada yer alırken, muhasebe faaliyetleri %33,3 (20) ile ikinci sırada, bakım-temizlik-yemek faaliyetleri %19 (32,0) ile üçüncü sırada yer alırken, reklam-tanıtım faaliyetleri %18,3 (11) ile dördüncü, teknoloji-bilgi sistemleri faaliyetleri %10,0 (6) ile beşinci, satış-pazarlama faaliyetleri ve güvenlik faaliyetleri eşit olarak %5,0 (3) ile altıncı, personel eğitim faaliyetleri ve satın alma faaliyetleri eşit olarak %3,3 (2) ile yedinci sırada yer almakta olduğu tespit edilmiştir.

Yönetici görüşlerinin dağılımı incelendiğinde ise, personel-insan kaynakları faaliyetleri, muhasebe faaliyetleri, bakım-temizlik-yemek, reklam-tanıtım ve teknoloji-bilgi sistemleri faaliyetleri diğer faaliyetlere göre daha fazla dış kaynaklara yöneltildiği görülmüştür.



Öte yandan, araştırmaya katılan yöneticilerin 52'si (%85,0) şletmelerinde uygulanan Muhasebe-Finansman alanındaki dış kaynak kullanımının şletmelerinin maliyetleri üzerinde maliyetleri düşürme etkisi olduğunu 4'ü (%7,5) sabit maliyetleri değişken hale getirme etkisi olduğunu ve 4'ü (%7,5) de maliyetleri yükseltme etkisi olduğunu belirttiği saptanmıştır.

Bununla birlikte, araştırmaya katılan yöneticilerin Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının şletmenin finansal performansı, etkenlik, verimlilik, karlılık ve maliyetleri azaltma üzerinde ne gibi etkileri olduğuna ilişkin soru sorulmuş ve bu soruya verdikleri yanıtlar da değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelere göre de örneklemin dış kaynak kullanımından elde ettikleri etki düzeylerinin her birinin yüksek olduğu görölmüştür.

Bu bağlamda, araştırmada yöneticilerin dış kaynak kullanımı ile ilgili görüşleri değerlendirildiğinde ve önermelere verdikleri yanıtlar incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun dış kaynak kullanımı yapan şletme yöneticisi oldukları, dış kaynak kullanımının hizmet kalitesini arttırıcı etkileri, örgütsel ve yönetsel etkileri, genel olumlu etkileri ve maliyetleri azaltıcı etkileri olduğunu ifade ettikleri belirlenmiştir. Böylece, genel olarak bakıldığında ise, Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürdüğü görölmüştür.

Sonuç olarak, KOBİ'ler için dış kaynak kullanımı kararı oldukça önemli bir konudur. Dış kaynak kullanımı KOBİ'ler için bir avantaj niteliğinde ise de yanlış faaliyet alanlarında ve yanlış uygulamalarla yapılan dış kaynak kullanımının KOBİ'ler için bir dezavantaja dönüşebileceği düşünölmektedir. Bu olumsuz olasılığın ortadan kaldırılması için ise, dış kaynak kullanımı kararı verilirken tüm değişkenler dikkate alınması önerilmektedir. Bunun yanında üniversitelerin ilgili bölümlerinde hizmet veren akademisyenlerden destek alınabileceği düşünölmektedir. Böylece KOBİ'leri dış kaynak kullanımı faaliyetlerinden mümkün olduğu kadar çok fayda sağlayabileceğine inanılmaktadır.

Bu araştırma ile dış kaynak kullanımının önemine işaret edilmekte ve özellikle Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının şletmeye sağladığı faydalara değinilerek şletme yönetimi, yönetim-organizasyon, muhasebe ve finansman literatürüne katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek

verilerin, dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili literatüre ve KOBİ'lerin işletme yönetimi, stratejik işletme kararları ve dış kaynak kullanımı ile ilgili yaklaşımlar geliştirmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak yeni araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

## KAYNAKLAR

- Ağırbaş, İ. (1993). *Hastanelerde Maliyet-Performans Analizi ve TCDD Ankara Hastanesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ak, B. (2001). "Hastane İşletmelerinin zellikleri ve Profesyonel Hastane Yöneticiliği". *Yeni Türkiye Dergisi*, 40, 1304-1311.
- Akdoğan, A., irli, Y. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 13-38.
- Alpugan, O., Demir, M. Hulusi, Oktav, M., ner, N. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.
- Arnold, U. (2000). "New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 44-67.
- Arslantaş, C. (1999). *Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydınlı, F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Benson, J., Irenimo, N. (1996). "Outsourcing Decisions: Evidence from Australia-Based Enterprises". *International Labor Review*, 136(1), 59-73.
- Beytur, M. (2008). *Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarisında Temel Kavramlar ve Türk Telekom Bayilik Sistemi zerine Bir alışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Bone, L. E., Kurtz, D. (1996). *Contemporary Business*. (Eighth Edition). USA: The Dryden Press.
- Bryce, I. D., Useem, M. (1998). "The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value". *European Management Journal*, 16(6), 635-643.
- Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. (Gözden Geçirilmiş.5. Basım). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Burgess, C. (2009). "Is There a Future for Hotel Financial Controllers?". *International Journal of Hospitality Management*, 11, 149-163.
- Büber, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Caldwell, B. (1995). "Outsourcing Megadeals". *Information Week*, 7 (6), 125-146.
- Campbell, A., Luchs, K. (Nisan 2002). *Temel Yetenek Tabanlı Strateji*. (1.Baskı). (Çeviren: Ezgi Sungur). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Clemons, E., Reddi, S., Row, C. Michael. (1993). "The Impact of Information Technology on the Organisation of Economic Activity: The Move the Middle 'Hypothesis'". *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 144-162.
- Corbett, F. M. (2004). *Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*, Dearborn Trade, Chicago: A Kaplan Professional Company.
- Coşkun, R. (2002). *Öz yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing), içinde, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. (Ed: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Craig, T. (1996). "Outsourcing: Let the Buyers Beware". *Transportation & Distribution*, 37(5), 102-121.
- Çetinkaya, M. (2005). *Hizmet İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları: Afyon İlindeki Hizmet İşletmelerinde Yaşanan*

*Sorunlar Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Çivi, E. (2001). “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2), 21-38.
- Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Değirmencioglu, Ç. (2006). *KOBİ’lerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,
- Dereli, B. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 119-127.
- Derinöz, Ç. (2002). *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk Telekom’da Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, Ö. (1997,1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları,
- DPT (2000). *Sanayi Politikaları, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu KOBİ Alt Komisyonu Raporu*. Ankara.
- Ecerkale, K., Kovancı, A. (Temmuz 2005). “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 69-75.
- Ellram, L., Billington, C., (2001). “Purchasing Leverage Consideration in the Outsourcing Decision”. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 88-102.
- Elmuti, D., Kathawala, Y., (2000). “The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants’ Attitudes and Organizational Effectiveness”. *International Journal of Manpower*, 21(2), 112-128.

- Erçel, G. (2000). “Enflasyonu Düşürme Programı ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler”. *Ekonomik Forum Dergisi*, 9(7), 1-5.
- Eren, E. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (Altıncı Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Ertürk, M. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Fan, Y. (2000). “Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies”. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 213-219.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gençyılmaz, M.Güneş, Zaim, S. (2000). “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (outsourcing) Rolü”. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1), 119-138.
- Gilley, K. M. (1997). *An Analysis Of The Determinants And Performance Implications of Outsourcing Decisions*. Doctoral Dissertation. USA: University Of Texas At Arlington.
- Gilley, K. M., Rasheed, A. (2000). “Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its effects on Firm Performance”. *Journal of Management*, 26(4), 760-779.
- Gökdere, H. (2000). *Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Alan Araştırması)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greaver, M. (1999). *Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: Amacom.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Heikkila, J., Cordon, C. (2002). “Outsourcing: A Core or Non-core Strategic Management Decision?”. *Strategic Change*. 11, 183-193.

- İlter, H. Melih (2002). *Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)*. İstanbul: İTO Yayınları.
- İplik, F. N., Çınar, S. (2005). “Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Adana’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *I. Çanakkale Turizm Biyenalı*, 5–7 Mayıs, 248–259.
- İsfandiyaroğlu, H. (2001). *Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı,
- Jenster, Per V., Pedersen, H. S. (2000). “Outsourcing - facts and fiction”. *Strategic Change*. 9(3), 147-154.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N., (2003). “Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional Considerations”. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 60–71.
- Kaplan, A. (2001), “Sağlığın Özelleştirilmesi Hakkındaki Düşünceler”. *Yeni Türkiye Dergisi*, 40, 1527-1539.
- Karacaoğlu, K. (2001). *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılı Sektöründe Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahan, A. (2009)., “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 185-199.
- Kısaer, H. (1991). *Hastanelerde Maliyet, Etkinlik ve Performans Analizi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Klepper, R., Jones, O. W., (1998). *Outsourcing Information Tecnology, System & Services*. London: Prentice-Hall.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (Genişletilmiş 9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotabe, M., Murray, J. (1990). "Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Multinational Firms". *Journal of International Business Studie*, 21(3), 383-408.
- Köylü, D. (2007). *Bir Büyüme ve Rekabet Stratejisi Olarak Şirket İşbirlikleri ve İletişim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2005). Resmi Gazete Sayı: 25997, Karar Sayı: 2005 / 9617,
- Lacity, M., Hirschhiem, R., Willcocks, L. (1994), "Realizing Outsourcing Expectations: Incredible Expectations, Credible Outcomes", *Information Systems Management*. Fall. 7-18.
- Lacity, M., Hirschheim, R. (1993). "The Information Systems Outsourcing Bandwagon". *Sloan Management Review*. Fall. 56-79.
- Lam, T., Han Michael X. J. (2005). "A Study of Outsourcing Strategy: a Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China". *Hospitality Management*, 24, 41-56.
- Lankford, W. M., Parsa, F. (1999). "Outsourcing a Primer", *Management Decision*, 37(4), 156-174.
- Lie, D., Hitt, M. (1995). "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effects of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities". *Journal of Management*, 21(5), 245-271.
- Mejia, L. G. (1998). *Managing Human Resources*. (2nd Edition). New Jersey. Prentice-Hall.
- Menderes, M. (1995). "Genel Sistem Kuramı ve Sağlık Sistemi, Hastane Sistemi ve Hasta Bakım Alt Sistemi". *Hastane İşletmeciliği (Seçme Yazılar)*. (Editör:



Hikmet Seçim). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 845, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 449, 324-315.

- Mullin, R. (1996). "Enterprise". *Journal of Business Strategy*. July-August, 29–36.
- Oktay, E. (2006). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Öncü, M. A., Işkın, M. (2009). "Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 143-156.
- Özbaltacı, K. C. (2008). *İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Özdemir, H. (1996). "Gümrük Birliği Kapsamında Türkiye'deki KOBİ'ler İçin İhracatı Teşvik Olanakları". *İzmir Ticaret Odası Dergisi Ekonomik Vizyon*, 6(23), 56-64.
- Özdoğan, O. N, (2006). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Özkan, E., Türksoy, A., (2011). "Otel İşletmelerindeki Yiyecek İçecek Bölümlerinde Dış Kaynak Kullanımı: SWOT Analiziyle Bir Değerlendirme". *Akademik Bakış Dergisi*. 25, Temmuz – Ağustos, 1-16.
- Öztürk, A. (1996). "Sağlık Sektöründe Özelleştirme: Devlet Hastaneleri Açısından Bir Değerlendirme". *MPM Verimlilik Dergisi*, 3, 42-54.
- Öztürk, A., Sezgili, K. (2002). "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci". *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 130-149.
- Parasız, İ. (1999). *Dünya Ekonomisi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Parlar, A. (2002). "Outsourcing'i Büyüten Üç Etken". *Digital Capital*, 2(6), 12-19.
- Philippatos, G. C., Sihler, W. W. (1991) *Financial Management : Text and Cases*. Boston: Allyn and Bacon Digital Library of State University of Malang.
- Pınar, İ. (1997). "İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim Yöntemleri) ve Turizm Sektöründe Uygulanması". *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 8(27), 97-124.
- Pınar, İ., Ekinçi C. (2009). "Lojistik Servis Sağlayıcıları ve Müşterileri Arasındaki İlişkiler: ÜTİKAD üyeleri Üzerinde Bir Araştırma". *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi. 406-410.
- Platt, Rodney K. (1998). "Outsourcing the HR Function". *ACA News*. June. 12-20.
- Porter, M. (1998). *Yarının Avantajlarını Yaratmak. Geleceği Yeniden Düşünmek*. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). "The Core Competencies of The Corporation". *Harvard Business Review*. May-June. 79-91.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm For Industry*. New York: Free Pres.
- Quinn, J. B. (Summer 1999). "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities". *Sloan Management Review*. 9-21.
- Quinn, J. B., Hilmer, F. G. (1994). "Strategic Outsourcing". *Sloan Management Review*, 36, 54-78.
- Rodoplu, G. (2001). "Esnaf ve Sanatkarlar ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Ticari Krediler". *Muhasebe ve Finansman Dergisi MUFAD*, 9, 12-20.
- Rodriguez, T. E., Robaina, V. P. (2004). "Outsourcing and its İmpact on operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in Canary Islands". *Hospitality Management*, 23, 287-306.

- Rodriguez, T. E., Robaina, V. P. (2005). "The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector", *The Service Industries Journal*, 25, 140-162.
- Saunders, C., Gebelt, M., Hu, Q. (1997). "Achieving Success in Information Systems Outsourcing". *California Management Review*, 39(2), 144-168.
- Solak, M. (2002). *Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynaklar Yönetimi Alanında Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetim Bilim Dalı.
- Swink, M. (2004). "Threats to New Product Manufacturability and the Effect of Development Team Integration Proces". *Journal of Operation Managemen*, 17, 33-58.
- Şahin, B. (2005). *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şamiloğlu F., Uygun U., (2001). "KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi". *Mali Çözüm, İSMMMÖ Yayını*, 12(57), Ekim-Kasım-Aralık, 94-105.
- Tampoe, M., (1994). "Exploiting the Core Competence of Your Organization". *Long Range Planning*, 27, 68-82.
- Tezel, Y. (1998). *İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tomasko, R., M. (1990). *Downsizing: Reshaping The Corporation for The Future*, New York: Amacom Books Saranac Lake.
- "Türkiye KOBİ Görünümü". (2010). *ABİGEM, Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağı*, Erişim: Tarihi: 16.08.2012. [www.abigem.org/DownloadBinaryServlet?...Türkiye%20KOB%20Görünüm%202010](http://www.abigem.org/DownloadBinaryServlet?...Türkiye%20KOB%20Görünüm%202010).

- Uysal, G., İpçioğlu, İ. (2008). “Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri–Tedarikçi Arasındaki İlişiksel Değişime Etkisi”. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 48-60.
- Ülgen, H., Mirze, K. (2004). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Winterton, A. (2000). “Why Outsourcing Good for You”. *Balance Sheet*, 8(6), 17–19.
- Yazıcı, T. (2003). *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, F. (2003). *Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*. İstanbul: Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü.
- Yurt, Ö. (2004). *Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Güven Faktörü-Türkiye Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yükselen, C. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*. (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

**EKLER****EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU**  
**ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Atatürk Üniversitesi İşletme Bölümü'nde gerçekleştirilmekte olan bir yüksek lisans tezi araştırmasına veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, işletmelerin "Dış Kaynaklardan Yararlanma" uygulamaları ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

- Lütfen anketin üzerine hiçbir şekilde kimliğinizi belirtecek bir yazı yazmayınız.
- Anketi doldurduktan sonra zarfa yerleştirip ağzını kapayınız.
- Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.
- Lütfen hiçbir ifadeyi **atlamadan ve boş bırakmadan** değerlendirmenizi yapınız.

Bilimsel araştırma sürecine ve çalışmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Danışman: **Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ**

**Araştırmacı: Ahmet Türkoğlu**

Atatürk Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

## BÖLÜM 1. TANITICI BİLGİLER

Bu bölüm, anketi yanıtlayan yönetici ve çalışmakta olduğu kurumu hakkındaki tanıtıcı bilgileri değerlendirmek amacı ile hazırlanmıştır.

① Lütfen aşağıdaki sorulara size ve işletmenize en uygun seçenekleri işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz :  Bay  Bayan
2. Yaşınız :  30 ve altı  31-35  36-40  41-45  46-50  51 ve üstü
3. Eğitiminiz :  İlköğretim  Lise ve Dengi  Ön lisans  
 Üniversite  Yüksek Lisans  Doktora
4. İşletmedeki göreviniz :  
 İşletme Sahibi  Genel Müdür  Genel Müdür Yrd.  
 Muhasebe-Finans Yöneticisi  Pazarlama-Satış Yöneticisi  
 Lojistik Yöneticisi  Satın Alma Yöneticisi  Üretim-İmalat Yöneticisi  
 Diğer Departman Yöneticisi (Lütfen Belirtiniz .....)
5. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör:  
(Lütfen Belirtiniz .....)
6. İşletmenizin sahiplik türü :  
 Aile işletmesi  Ulusal bağımsız ortaklıklı işletme  
 Yabancı işletme  Ulusal zincir işletme  
 Yabancı zincir işletme  Yönetim sözleşmeli  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz .....)
7. İşletmenizin büyüklük ölçeği hangisidir?:  
 Mikro  Küçük  Orta  Büyük
8. İşletmeniz kaç yıldır hizmet vermektedir :  
 5 ve daha az  5-10 yıl  10-20 yıl  20-30 yıl  30 ve üstü
9. İşletmeniz ilgili dış kaynaktan yararlanma uygulamasını kaç yıldır sürdürmektedir?  
 1-3 yıl  3-5 yıl  5-10 yıl  10-15 yıl  15-20 yıl  20 ve üstü

## BÖLÜM 2.

Bu bölüm, kurumunuzun dış kaynaklardan yararlanma konusunda görüş ve düşüncelerinizi değerlendirmek amacı ile hazırlanmıştır.

① Lütfen aşağıdaki sorulara, size ve işletmenize en uygun seçenekleri işaretleyiniz.

1. Sizce aşağıdaki faaliyetlerden hangileri işletmeniz için kritik öneme sahiptir ve dış tedarikçilere (hizmet sunuculara) **verilmemelidir**. İlgili seçeneği "X" ile işaretleyiniz.

	Satın alma
	Üretim-İmalat
	Araştırma-Geliştirme
	Personel-İnsan Kaynakları
	Reklam-Tanıtım
	Personel Eğitim Faaliyetleri
	Satış-Pazarlama
	Güvenlik
	Teknoloji-Bilgi Sistemleri
	Muhasebe İşlemleri
	Bakım-Temizlik-Yemek
	Hammadde Tedariki
	Lojistik-Taşımacılık-Dağıtım
	İletişim Hizmetleri
	Müşteri Hizmetleri
	Diğer: Belirtiniz

2. Dış kaynak kullanımı, işletmeler için stratejik bir karar niteliğindedir.

Evet  Hayır

3. İşletmenizde herhangi bir faaliyet için dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlanıyor musunuz?

Evet (Cevabınız evet ise 5. Soruya geçiniz)  Hayır

4. Daha önce dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlandınız mı?

Evet (bıraktıysanız, nedeniniz ..... )  Hayır

5. İşletmeniz aşağıdaki faaliyetlerden hangileri için dış tedarikçilerden **yararlanmaktadır**?

	Satın alma
	Üretim-İmalat
	Muhasebe İşlemleri Alanı
	Personel-İnsan Kaynakları
	Reklam-Tanıtım
	Personel Eğitim Faaliyetleri
	Satış-Pazarlama
	Güvenlik
	Teknoloji-Bilgi Sistemleri
	Araştırma-Geliştirme
	Bakım-Temizlik-Yemek
	Diğer: Belirtiniz

6. Aşağıdakilerden hangileri faaliyetlerinizi dış tedarikçilere vermedeki amacınızı yansıtmaktadır? İşaretleyiniz.

	İşletmemizin söz konusu faaliyet/ler konusunda yetersiz olması	Kaliteyi artırma
	Ana faaliyet konularına (Temel Yetkinlik) odaklanma	Verimliliği ve performansı artırma
	Faaliyet esnekliği sağlama	İşletmeye değer kazandırma
	Sabit maliyetleri değişken hale getirme	Riskleri paylaşma
	Bilgi ve becerileri artırma	Kaynakları verimli kullanma
	Teknolojiyi izleme ve Teknolojik Değişiklik	Maliyet Liderliği
	Maliyet tasarrufu sağlama	Rekabet Üstünlüğü
	Küçülme-Yalınlaşma	Esneklik sağlama
	Süreç yenileme çabalarını hızlandırma	İşletmeye değer kazandırma
	Rekabet gücünü geliştirme	Diğer (Belirtiniz).....

7. Aşağıdakilerden hangileri faaliyetlerinizi dış tedarikçilere vermedeki örgütsel (iç çevre) faktörleri yansıtmaktadır? İşaretleyiniz.

	Merkezileşme	Kaynak Bağımlılığı
	Karmaşıklık	İşlem Maliyeti
	Uzmanlık	Kıyaslama
	Büyüklik	Yeniden Yapılanma ve Değişim
	Resmileşme	Değişim Mühendisliği
	İnovasyon ve Öğrenen Örgüt Olma	Diğer (Belirtiniz).....



8. Aşağıdakilerden hangileri faaliyetlerinizi dış tedarikçilere vermedeki çevresel (dış çevre) faktörleri yansıtmaktadır? İşaretleyiniz.

	Yasal Düzenlemeler ve Çevre Standartları		Dış Kaynaktaki Bilgi Teknolojilerinin Daha Etkin Oluşu
	Dış Kaynak-Tedarik Sağlayıcı Sayısının Çokluğu		Dış Kaynaktaki Üretim Teknolojilerinin Daha Etkin Oluşu
	Talep ve Teknoloji Belirsizliği		Dış Kaynaktaki Hizmet Kalitesinin Daha Etkin Oluşu
	Pazardaki Rekabet Yoğunluğu		Pazardaki Maliyet Liderliği ve Sürekliliği Sağlamanın Gerekli Oluşu
	Diğer (Belirtiniz).....		

9. Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımının, maliyetleriniz üzerindeki etkileri aşağıdakilerden hangisi/leri ile açıklanabilir?

**(5.soruda “muhasebe işlemleri alanı” seçeneği işaretlendiyse)**

- Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.  Maliyetleri düşürür.  
 Sabit maliyetleri değişken hale getirir.  Maliyetleri yükseltir.

10. Lütfen Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklama yaptığınız faaliyetleri ve işletmenin finansal performansına olan etkilerini ölçek üzerinde(X) ile işaretleyiniz?

Dış kaynaklanan faaliyet alanı (5.soruya verdiğiniz yanıtla göre)	Finansal Performans Üzerine Etkisi				
	Çok Etkili	Etkili	Fikrim Yok	Az Etkili	Etkisiz

11. İşletmenizin Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının aşağıdaki hangi sonuçları ve ne derecede etkilediğini düşünmekteyiz?

Muhasebe-Finansman alanında dış kaynak kullanımı	Çok Etkili	Etkili	Fikrim Yok	Az Etkili	Etkisiz
Finansal Performans Üzerine Etkisi					
Örgütsel Etkinlik Üzerine Etkisi					
Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkisi					
Örgütsel Karlılık Üzerine Etkisi					
Maliyetleri Azaltma Üzerindeki Etkisi					

### BÖLÜM 3.

Bu bölüm, kurumunuzun dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmenize olan “yönetsel”, “örgütsel”, “hizmet”, “malîyet” ve “genel” etkileri konusunda görüş ve düşüncelerinizi değerlendirmek amacı ile hazırlanmıştır.

①	<b>Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri düşüncenize en yakın seçeneğe göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında fikriniz yoksa, “Kararsızım” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.</b>
---	--

	<b>Düşüncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Oldukça Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
<b>YÖNETSEL ETKİLER</b>						
1	Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar.					
2	Dış kaynak kullanımı, yöneticilere zaman kazandırmaz.					
3	Dış kaynak kullanımı, Yöneticinin işletmenin asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.					
4	Dış kaynak kullanımı, Yöneticinin faaliyetleri kontrol gücünü artırır.					
5	Dış kaynak kullanımı, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir.					
<b>ÖRGÜTSEL ETKİLER</b>						
6	Dış kaynak kullanımı, işletmenin küçülmesini sağlar.					
7	Dış kaynak kullanımı, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir.					
8	Dış kaynak kullanımı, iş gören sayısını azaltır.					
9	Dış kaynak kullanımı, uzman iş gücü kullanımını sağlar.					
10	Dış kaynak kullanımı, iş görenlerin daha etkin kullanılmasını sağlar.					
11	Dış kaynak kullanımı, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır.					
12	Dış kaynak kullanımı, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır.					
13	Dış kaynak kullanımı, tedarikçiler(hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.					

	<b>Düşüncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>	Kesinlikle Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>HİZMET ETKİLERİ</b>						
14	Dış kaynak kullanımı, mevcut hizmet kalitesini artırır.					
15	Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet çeşitliliğini artırmaz.					
16	Dış kaynak kullanımı, müşteri memnuniyetini artırır.					
17	Dış kaynak kullanımı, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar.					
18	Dış kaynak kullanımı, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur.					
19	Dış kaynak kullanımı, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar.					
<b>MALİYET ETKİLERİ</b>						
20	Dış kaynak kullanımı, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.					
21	Dış kaynak kullanımı, işletme sermayesi gereksinimini azaltır.					
22	Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar.					
23	Dış kaynak kullanımı, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.					
24	Dış kaynak kullanımı, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar.					
25	Dış kaynak kullanımı, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır.					
26	Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar.					
27	Dış kaynak kullanımı, işletmenin karlılığını artırır.					
<b>GENEL ETKİLERİ</b>						
28	Dış kaynak kullanımı, işletmenin verimliliğini artırır.					
29	Dış kaynak kullanımı, işletmelere maliyet avantajları sağlar.					

30	Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet kalitesini artırır.					
31	Dış kaynak kullanımı, işletmenin karlılığını artırır.					
32	Dış kaynak kullanımı, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler.					
33	Dış kaynak kullanımı, işletmeye rekabet avantajı sağlar.					

**Konu ile ilgili eklemek istediğiniz ek düşünceler için aşağıdaki kutucuğu kullanabilirsiniz!**

①	
---	--

Araştırma sonuçları hakkında bilgi edinmek istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız.

.....@.....

Anketle ilgili sorularınız için; **ahmturkoglu@hotmail.com**'a e-posta gönderebilirsiniz.

**YANITLADIĞINIZ ANKETİNİZİ GÖNDERMEK İÇİN;**

**E-POSTA: ahmturkoglu@hotmail.com** adresini kullanabilirsiniz...

**ARAŞTIRMAMIZA YAPTIĞINIZ KATKIDAN DOLAYI  
TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	<b>Ahmet TÜRKOĞLU</b>
Doğum Yeri ve Tarihi	<b>Elazığ- 1980</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	<b>İnönü Üniversitesi İşletme Bölümü</b>
Y. Lisans Öğrenimi	<b>Atatürk Üniversitesi İşletme A.B.D.</b>
Bildiği Yabancı Diller	<b>İngilizce</b>
<b>İş Deneyimi</b>	
Projeler	<b>İşkur ve Sodes Projelerinde Yürütücülük ve Eğitimlik</b>
Çalıştığı Kurumlar	<b>Bingöl Üniversitesi Öğretim Görevlisi</b>
<b>İletişim</b>	
E-Posta Adresi	<b>ahmturkoglu@hotmail.com</b>
<b>Tarih</b>	