

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN
İNSAN KAYNAKLARINDA
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA**

Yüksek Lisans Tezi

KAMİL CENAP ÖZBALTACI

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN
İNSAN KAYNAKLARINDA
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA**

Yüksek Lisans Tezi

KAMİL CENAP ÖZBALTACI

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. GÖKSEL ATAMAN

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi KAMİL CENAP ÖZBALTACI'nın İŞLEM MALİYETİ
YAKLAŞIMI AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARINDA DIŞ KAYNAKLARDAN
YARARLANMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24.01.2008 tarih ve
2008-1/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek
Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 26.02.2008

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. GÖKSEL ATAMAN

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. BİNALİ DOĞAN

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL



GENEL BİLGİLER

Tez Başlığı	: İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma
Yazar İsim ve Soyisim	: Kamil Cenap Özbaltacı
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Uluslararası Kalite Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Göksel Ataman
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Şubat 2008
Anahtar Kelimeler	: Dış Kaynaklardan Yararlanma, İşlem Maliyeti Yaklaşımı, İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma

ÖZET

Modern sonrası örgüt teorileri arasında önemli bir yere sahip olan İşlem Maliyeti Yaklaşımı dış kaynak kullanımına ilişkin güçlü bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Dış kaynak kullanımı, örgütlerin faaliyetleri kendi bünyelerinde mi gerçekleştireceği yoksa örgüt dışına mı yaptıracağı konusunda bir seçimi yansıtmaktadır, bu seçim yaklaşım açısından “yap ya da satın al kararı”dır. Yaklaşım, bu kararın temelde maliyet ekseninde verildiğini, bunun için firmaların faaliyeti kendi bünyelerinde gerçekleştirmek ile faaliyeti hizmet sağlayıcı firmadan sağlamak seçenekleri arasında maliyet karşılaştırması yapması gerektiğini öne sürmektedir. Bu maliyet karşılaştırması için, sadece hizmet bedeli değil aynı zamanda işlem maliyetleri yani firma içindeki koordinasyon ve yönetim maliyetleri ile firma dışındaki tedarikçilere ilişkin sözleşme öncesi ve sonrası maliyetlerin birlikte ele alınması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca yaklaşıma göre işlem maliyetleri, işlemin özelliklerinden (varlık özgünlüğü, sıklık, belirsizlik) ve davranışsal varsayımlardan (fırsatçılık ve sınırlı rasyonellik) etkilenmektedir. Dış kaynaklardan kullanma yolunu tercih eden firma için tedarikçilerin seçilmesi ve taraflar arasındaki sözleşmesinin yürütülmesi gündeme gelecektir. Bu çalışmada, örgütlerde geçen zamanla birlikte kullanımı artan insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı İşlem Maliyeti Yaklaşımı açısından incelenmiş, yaklaşım açısından teorik olarak bahsedilen konu ve kavramların uygulamada nasıl olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Thesis Title	: Human Resource Outsourcing In The Frame Of Transaction Cost Theory
Name and Surname	: Kamil Cenap Özbaltacı
Field	: Business Administration
Programme	: International Quality Management
Supervisor	: Professor Göksel Ataman
Degree Awarded and Date	: Master – February 2008
Keywords	: Outsourcing, Transaction Cost Theory, HR Outsourcing

ABSTRACT

Transactions Cost Theory, which takes an important place in the post modern organizational theories, provides a powerful conceptual framework for outsourcing. Outsourcing reflects a choice between internalization (performing an activity inside the organization) and externalization (giving of the responsibility of doing an activity to an outside supplier). This choice is “Make or Buy Decision” according to the theory and its basically determined by costs. To decide outsourcing, firms are suggested to benchmark the costs of doing an activity inside with the costs of buying the same activity from an outside supplier. For this cost benchmarking, beside service costs, transactions costs –coordination and management costs within the firm, and ex ante and ex post costs with the outside supplier- should be taken into consideration at the same time. In addition, according to theory, transaction costs are affected by transaction characteristics (asset specificity, frequency, uncertainty) and behavioral assumptions (opportunism and bounded rationality. After outsourcing decision, the next step for a firm is selecting suppliers and managing contracts between the parties. In this study, HR outsourcing, which is increasingly preferred by organizations, is researched in the frame of Transaction Cost Theory, to find out how is the application of subjects and concepts mentioned in the theory.

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler, içinde bulundukları yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek için yönetim felsefe ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler tarafından değişim için kullanılan araçlardan biri de “dış kaynaklardan yararlanma”dır. Bu çalışmada işletmelerin, işlemleri neden kendi bünyelerinde gerçekleştirmedikleri, dış kaynaklardan yararlanma kararını nasıl verdikleri, hizmet sağlayıcı firma belirleme stratejileri ile bu firmalarla hizmete ilişkin sözleşme yönetimini nasıl gerçekleştirdikleri konuları, İşlem Maliyeti Yaklaşımı çerçevesinde ele alınmıştır.

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda değerli görüşleri ile katkı sağlayan, beni yönlendiren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Göksel Ataman’a, desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme ve özellikle üstümde büyük emekleri olan ağabeyim Cengiz Özbaltacı’ya, varlığından ve sevgisinden her zaman büyük güç aldığım müstakbel eşim Hatice Baydar’a çok teşekkür ederim.

Çalışmanın tüm ilgililere faydalı olmasını dilerim.

İstanbul, 2008

Kamil Cenap ÖZBALTACI

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1
1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (DKY).....	4
1.1. DKY Tanımı, Kapsamı, Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	5
1.1.1. DKY Tanımı	5
1.1.2. DKY- Satın Alma İlişkisi	6
1.1.3. DKY-Temel Yetenek İlişkisi	8
1.2. DKY Gelişimi ve Geleceği.....	11
1.2.1. Dünyada DKY	15
1.2.2. Türkiye’de DKY	16
1.3. DKY Nedenleri.....	18
1.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları.....	21
1.5. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları/Riskleri.....	23
1.6. Dış Kaynak Kullanımında Başarıyı Getiren Faktörler	24
1.7. İnsan Kaynaklarında (İK) Dış Kaynaklardan Yararlanma	25
1.7.1. İK’da DKY Kapsamı	28
1.7.2. İK’da DKY Nedenleri.....	29
1.7.3. İK’da Dış Kaynak Kullanımının Gerekliliği Ve Boyutu	32
1.7.4. İK’da DKY Faydaları ve Riskleri.....	33
1.7.5. İK’da Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Belirleyicileri.....	37
2. İŞLEM MALİYETLERİ YAKLAŞIMI (İMY)	41
2.1. Genel Bilgiler	41

2.1.1. Modern Sonrası Örgüt Teorilerine Genel Bakış ve İşlem Maliyetleri Yaklaşımının Yeri	41
2.1.2. İşlem Maliyetleri Yaklaşımına Genel Bakış ve Yaklaşımın Gelişimi.....	44
2.1.2.1. Firmanın Varlık Sebebi.....	48
2.1.2.2. Firmanın Sınırları.....	51
2.1.2.3. Yaklaşımın temel varsayımları	52
2.1.3. Neoklasik Ekonomik Teorisiyle Karşılaştırma.....	53
2.2. İşlem ve İşlem Maliyetleri	56
2.2.1. İşlem ve İşlem Maliyetleri Tanımı.....	56
2.2.2. İşlem Maliyetlerinin Türleri.....	59
2.2.2.1. Genel Ayırım	59
2.2.2.2. Sözleşme Öncesi ve Sonrası Ayırımı (Ex-ante/Ex-post)	60
2.2.2.3. Diğer Ayırımlar.....	61
2.3. İşlem Maliyetlerini Etkileyen Unsurlar	63
2.3.1. Davranışsal Varsayımlar	64
2.3.1.1. Sınırlı Rasyonallite.....	64
2.3.1.2. Fırsatçılık	66
2.3.1.3. Davranışsal Varsayımların Gözlemlenmesine İlişkin Farklı durumlar	67
2.3.2. İşlemin Boyutları	69
2.3.2.1. Varlık özgünlüğü	69
2.3.2.2. Belirsizlik.....	77
2.3.2.3. Sıklık.....	80
2.3.3. Diğer unsurlar	81
2.3.3.1. Az Sayıdaki Tedarikçi	81
2.3.3.2. Asimetrik bilgi	82
2.3.3.3. Güven.....	83
2.4. İşlemlerin Yönetimini Sağlayacak Alternatif Yapılar	85
2.4.1. Piyasa	87
2.4.2. Hiyerarşi.....	90
2.4.3. Hibrid Yapılar	92

3. İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI -DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İLİŞKİSİ94

3.1. İşlem Maliyetlerini Minimize Edecek Yapının Seçimi:	
“Yap ya da Satın Al” Kararı	94
3.2. İMY Açısından Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İçerdiği	
Riskler ve Yönetimi	104
3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Tedarikçi Stratejileri	113
3.3.1. Tek Tedarikçi Stratejisi.....	113
3.3.2. Çoklu Tedarikçi Stratejisi	115

4. ARAŞTIRMA: İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA117

4.1. Çalışma Hakkında.....	117
4.1.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi	117
4.1.2. Çalışma Yöntemi	117
4.1.3. Veri Kaynakları.....	119
4.1.4. Görüşme Yapılan Firma ve İnsan Kaynakları	
Yetkililerinin Özellikleri.....	120
4.2. Bulgular	124
4.2.1. İnsan Kaynaklarında Faaliyetler Bazında Dış Kaynaklardan	
Yararlanma ve Sebepleri.....	124
4.2.1.1. İdari İşler.....	127
4.2.1.2. Çalışan Kiralama.....	129
4.2.1.3. Eğitim.....	132
4.2.1.4. İşe Alım.....	135
4.2.1.5. Ücretlendirme	139
4.2.1.6. Özlük İşleri ve Yasal Süreçler	140
4.2.1.7. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	141
4.2.1.8. Kariyer Yönetimi	142

4.2.2. İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	144
4.2.2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararı	144
4.2.2.2. İşlem Maliyetleri.....	145
4.2.2.3. İşlemin Boyutları	149
4.2.2.4. Davranışsal Varsayımlar	150
4.2.2.5. Hizmet Sağlayıcı Seçimi.....	152
4.2.2.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Sözleşme Yönetimi	154
SONUÇ	156
EKLER	161
KAYNAKÇA.....	166

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1	: İşlem Maliyetleri Yaklaşımı: Genel Özellikler.....	45
Tablo 2	: Neoklasik Varsayımlarla İşlem Maliyeti Yaklaşımı Arasındaki Karşılaştırma	54
Tablo 3	: Dışardan "Satın Al" ile Örgüt bünyesinde "Yap" Seçeneklerinin Bağlı Maliyetleri	97
Tablo 4	: Sıklık ve Varlık Özgünlüğü Açısından Yönetişim Yapıları ve Sözleşme Türleri	102
Tablo 5	: Görüşme Yapılan Firmaların Özellikleri	121
Tablo 6	: Görüşülen Firmaların Çalışan Sayıları ve İnsan Kaynakları Kadro Büyüklüğü.....	122
Tablo 7	: Görüşülen Kişilerin Unvanları.....	123
Tablo 8	: Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler ve Yararlanan Firma Sayısı	124
Tablo 9	: Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetlerin Görüşülen Firmalara Dağılımı	125
Tablo 10	: Belirtilen Dış Kaynaklardan Yararlanma Sebepleri	126
Tablo 11	: Eğitim Faaliyetleri Alt Süreçleri Bazında Dış Kaynaklardan Yararlanan Firma Sayısı	132
Tablo 12	: Özet İşe Alım Süreci ve Maliyetleri	136

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1	: Yeteneklerin Öneme Göre Sınıflandırılması	9
Şekil 2	: Faaliyetlerin Temel İşe Yakınlığının Outsourcingle İlişkisi.....	15
Şekil 3	: Davranışsal Varsayımların Farklı Durumları ve Sözleşme İlişkisi ...	68
Şekil 4	: Alternatif Yönetişim Yapıları	86
Şekil 5	: Alıcı ve Satıcı Sayıları ile Piyasa Yapısı İlişkisi	88
Şekil 6	: Piyasa ve Firma İşlem Maliyetleri ve Yap ya da Satın Al Kararı İlişkisi	96
Şekil 7	: Varlık Özgünlüğü, İşlem Maliyetleri Ve Yönetişim Mekanizmaları İlişkisi	98
Şekil 8	: Yönetişim Yapılarının Seçimine İlişkin Basit Sözleşme Şeması	100
Şekil 9	: Rekabet Üstünlüğü-Stratejik Zarar Görme Matrisi	107
Şekil 10	: Dış Kaynaklar Kullanım Seçenekleri	109
Şekil 11	: Esneklik ve Kontrol İhtiyacına Bağlı Olarak Potansiyel İlişki Seçenekleri	110
Şekil 12	: Dış Kaynaklardan Yararlanma Karar Modeli	112
Şekil 13	: Çağrı Merkezi İşe Alım Projesi Gün/Adam Bazlı Maliyetler	138
Şekil 14	: Bir İşlemi Örgüt Bünyesinde Gerçekleştirecek Çalışanla İlgili Maliyetler	146

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin, başarıya ulaşabilmeleri ve gerek iç pazarda gerekse dünya pazarında yoğun rekabet ortamında rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelebilmeleri için; gerek amaç ve stratejilerinde, gerekse örgüt yapıları ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapmaları zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler tarafından değişim için kullanılan araçlardan biri de “dış kaynaklardan yararlanma”dır. Dış kaynaklardan yararlanma (DKY), bir örgütün teorik olarak kendisinin gerçekleştirebileceği bir işi başka bir örgüte yaptırmasıdır. DKY, aslında bir ürün, hizmet ya da faaliyetin “örgüt içinde gerçekleştirilmesi” ile “örgüt dışından satın alınması” arasında stratejik bir seçimi yansıtmaktadır. Basitçe satın almadan farkı ise, dış kaynaklardan yararlanılan faaliyet veya fonksiyonun önceden örgüt içinde gerçekleştiriliyor olması veya içselleştirilebilmesinin teorik olarak mümkün olmasıdır.

Geçmişten beri uygulanmakta olan dış kaynaklardan yararlanmanın günümüzde yaygınlaştığı ve gelecek dönemlerde öneminin daha fazla artacağı ve dış kaynaklardan yararlanmanın geniş kullanım alanı bulacağı belirtilmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalar da DKY’nin arttığını, hatta ilerleyen zamanla birlikte DKY’nin işletme tarafından temel veya daha önemli ya da gerekli görülen fonksiyonlara doğru kaymakta olduğunu göstermektedir. Örneğin önceleri firma için temizlik, güvenlik ve yemek hizmetleri gibi daha az önemli fonksiyonlar DKY’ye konu olmaktayken, ilerleyen zamanla birlikte ürün geliştirme, finans, insan kaynakları gibi daha önemli fonksiyonlara ilişkin hizmetler de örgüt dışından sağlanmaktadır.

Modern sonrası örgüt teorileri arasında önemli bir yere sahip olan İşlem Maliyeti Yaklaşımı dış kaynak kullanımına ilişkin güçlü bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Dış kaynak kullanımı, örgütlerin faaliyetleri kendi bünyelerinde mi gerçekleştireceği yoksa örgüt dışına mı yaptıracağı konusunda bir seçimi yansıtmaktadır, bu seçim yaklaşım açısından “yap ya da satın al kararı”dır. Yaklaşım, bu kararın temelde maliyet ekseninde verildiğini, bunun için firmaların faaliyeti kendi bünyelerinde gerçekleştirmek ile faaliyeti hizmet sağlayıcı firmadan sağlamak seçenekleri arasında maliyet karşılaştırması yapması gerektiğini öne sürmektedir. Bu

maliyet karşılaştırması için, sadece hizmet bedeli değil aynı zamanda işlem maliyetleri yani firma içindeki koordinasyon ve yönetim maliyetleri ile firma dışındaki tedarikçilere ilişkin sözleşme öncesi ve sonrası maliyetlerin birlikte ele alınması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca yaklaşıma göre işlem maliyetleri, işlemin özelliklerinden (varlık özgünlüğü, sıklık, belirsizlik) ve davranışsal varsayımlardan (fırsatçılık ve sınırlı rasyonellik) etkilenmektedir. Dış kaynaklardan kullanma yolunu tercih eden firma için tedarikçilerin seçilmesi ve taraflar arasındaki sözleşmesinin yürütülmesi gündeme gelecektir.

Bu çalışmada, örgütlerde geçen zamanla birlikte kullanımı artan insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı İşlem Maliyeti Yaklaşımı açısından incelenmiş, yaklaşım açısından teorik olarak bahsedilen konu ve kavramların uygulamada nasıl olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Uygulama alanı olarak insan kaynaklarının seçilmesinde, insan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanmanın en çok tercih edilen alanlardan biri olması ve gün geçtikçe yaygınlaşması etkili olmuştur.

Dört bölüm olarak düzenlenen çalışmanın birinci bölümünde, dış kaynaklardan yararlanma (DKY) konusu ele alınmış, DKY tanımı, kapsamı, diğer kavramlarla ilişkisi, gelişimi ve geleceği ile DKY nedenleri açıklanmıştır. DKY avantajları ve dezavantajları bir arada ele alınarak, dış kaynaklardan yararlanmada başarı faktörlerinden bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümün sonunda İnsan Kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanma konusu anlatılmıştır.

İkinci bölümde, İşlem Maliyeti Yaklaşımı hakkında önce genel bilgiler verilmiş, ardından işlem ve işlem maliyetleri anlatılmış, işlem maliyetini etkileyen unsurlar ayrıntıları ile incelenmiştir. Daha sonra işlemlerin gerçekleştirilmesini sağlayacak alternatif yapılara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde İşlem Maliyeti Yaklaşımı ile dış kaynaklardan yararlanma arasındaki ilişkiye değinilmiştir. “Yap ya da Satın Al” kararı, yaklaşım açısından dış kaynaklardan yararlanmanın içerdiği riskler ve yönetimi ile dış kaynaklardan yararlanmada tedarikçi stratejileri bu bölümde yer verilen konulardır.

Dördüncü ve son bölümde, İşlem Maliyeti Yaklaşımı açısından insan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma konusunun uygulamada nasıl olduğu incelenmiştir. Bu çalışmada farklı sektörlerden on iki firmadan on yedi insan kaynakları yetkilisiyle yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle görüşülmüştür. İnsan kaynakları faaliyet ve fonksiyonları için dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmadıkları, yararlanılan faaliyetler, insan kaynakları faaliyetleri bazında dış kaynaklardan yararlanma sebepleri ortaya konulmuş, insan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma konusundaki uygulamaların, savunduğu argümanlar açısından İşlem Maliyeti Yaklaşımı'yla ne kadar örtüştüğü incelenmiştir.

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (DKY)

Bilgi ve haberleŐme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme ve uluslararası rekabet gibi faktörler işletmeler üzerinde bir takım değişimlere neden olmaktadır. Bunların etkiyle büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara; dikey entegrasyondan taşeronla çalışmaya; büyüklük ekonomisinden esnekliği sağlayan küçük yapılara, hiyerarşik organizasyonlardan basık ve yalın organizasyonlara, bürokratik kiŐilikten girişimciliğe; pazar payını arttırmaktan yeni pazarlar yaratmaya; toplu pazarlamadan niŐ pazarlamaya; kantiteden kaliteye doğru yönelinmiŐtir. Bu geliŐmelerin en önemli sonucu “sürekli değişim” zorunluluğu olmuştur.¹ İŞletmeler yoğun rekabet ortamında rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelebilmek için; yönetim felsefe ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadırlar.² İŞletmeler tarafından değişim için kullanılan araçlardan biri de outsourcing, Türkçe ifadesi ile “dış kaynaklardan yararlanma”dır.

İŞletmelerin hızlı olmak, yaratıcı düşünmek, değişen koşullara ayak uydurmak ve sürekli işlerine yoğunlaŐmak zorunda olmaları ile birlikte zaman ve efor kaybettiren, maliyet yüklerini artıran, üstelik ana faaliyet alanlarının yani uzmanlık alanlarının dışında kalan iŐlerden uzaklaŐmak istemeleri dış kaynak kullanımına olan talebi artırmıştır.³ İŞletmeler artan bir şekilde “Hangi işlerde iyiyiz?” ve “Kârı hangi işler yaratıyor?” sorularını kendilerine sormakta ve temel yeteneklerine odaklanma yoluna gitmektedirler. Yönetim danışmanları da işletmelere “sadece iyi olduğunuz işleri yapın, gerisi için dış kaynaklardan yararlanın” (Do only what you do best and outsource the rest) şeklinde tavsiyelerde bulunmaktadır.⁴ Temel yetenekleri dışında kalan işleri kendi bünyesinde gerçekleŐtirmeyip, bunun sağlayacağı avantajlardan yararlanmayı hedefleyen işletmelerin sayısı hızla artmaktadır. Müşteri karşısında değer yaratmaya

¹ Tamer Koçel, **İŞletme Yöneticiliği**, 8.Bası, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.303.

² Mustafa Tanyeri ve Aytekin Fırat, “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, Sayı:3 (2005), s.273.

³ Şeyda Oltulu ile Ropörtaj, “Nerede ve ne zaman outsourcing? Muhasebe ve Finans Alanında Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, 21 Nisan 2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=4595>, (10 Temmuz 2006)

⁴ William C. Byham, “**The Outsourcing Question**”, Development Dimensions International, White Paper, 1997, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_outsourcingquestion_wp.pdf (10 Eylül 2006), s.1.

yönelik tüm faaliyetlerin, dış kaynaklar aracılığıyla sağlanabilirliği, işletmeleri bu konuda düşünmeye ve çözümler üretmeye yöneltmektedir. İşletmeler neyi, neden, nasıl yapacaklarını tekrar düşünmekte, bu çerçevede yeni süreçler, ilişkiler ve işbirlikleri ve örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır.⁵

1.1. DKY TANIMI, KAPSAMI, DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1.1. DKY Tanımı ve Kapsamı

Literatürde “outsourcing”, “dışsal tedarik”, “dış kaynak kullanımı” gibi terimler de dış kaynaklardan yararlanma (DKY) ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Basitçe ifade etmek gerekirse dış kaynaklardan yararlanma, bir firma tarafından teorik olarak kendisinin gerçekleştirebileceği bir işi yapması için başka bir firmaya para ödemesidir.⁶ DKY, işletme ve işletmenin içsel olarak elde ettiği hizmet ve süreçleri sağlayan bir ya da daha fazla tedarikçi arasındaki sözleşmeye dayanan uzlaşma” olarak da ifade edilebilir.⁷

Dış kaynaklardan yararlanma fonksiyonlar bazında bütünsel veya kısmi olarak uygulanabilmektedir. İşletmenin muhasebe, finansman, pazarlama, insan kaynakları ve üretim gibi temel fonksiyonlarında tüm alt fonksiyonlarıyla birlikte dış kaynaklardan yararlanılıyorsa “bütünsel outsourcing”ten bahsedilir. Bu temel fonksiyonların kendisinde değil sadece alt fonksiyonlarının bir veya birkaçında dış kaynak kullanılması durumunda ise “kısmi outsourcing” söz konusudur. İK fonksiyonunun seçme yerleştirme alt fonksiyonu için dış kaynaklardan yararlanılması buna bir örnektir.⁸

⁵ Göksel Ataman, “İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/ Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay”, **Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi**, C.6, S.21 (Ocak 2004), s.13.

⁶ Byham, s.1.

⁷ Azim Öztürk ve Konuralp Sezgili, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak kullanılması ve Uygulama Süreci”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.11, Sayı.2 (2002), s.130 Aktaran: Selma Karadeniz, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2006), s.2.

⁸ Karadeniz, ss.31-32.

Gilley ve Rasheed, çeşitli tanımlamalardan örnek vererek, yönetim literatüründe dış kaynaklardan yararlanma terimiyle ne kastedildiğine ilişkin karışıklık olduğunu belirtmişlerdir. Genel olarak, konu ile ilgili çalışmalarda dış kaynaklardan yararlanma o kadar geniş tanımlanmıştır ki bir işletmenin dışardaki firmalardan tedarik ettiği hemen hemen her ürün veya hizmeti içeriyor görünmektedir.⁹

Örneğin, bilgi teknolojilerinde (BT) dış kaynaklardan yararlanma, Loh ve Venkatraman tarafından “yararlanıcı firmadaki BT altyapısının bütünüyle ya da spesifik bileşenleriyle ilişkili fiziksel kaynaklara ve/veya insan kaynaklarına dış tedarikçiler tarafından önemli ölçüde katkıda bulunulması” olarak ifade edilmiştir.¹⁰ Farklı şekilde DKY, “dünyanın çeşitli yerlerinden bağımsız tedarikçilerce çokuluslu şirketlere ürün sağlanması” ve “firmaya bağımsız tedarikçilerce bileşenler ve bitmiş ürünler sağlanması” olarak tanımlanmaktadır.¹¹ “Üretim bileşenleri ve diğer katma değer yaratan faaliyetler için dış kaynaklara güvenilmesi” olarak da ifade edilmektedir.¹² Bu ifadelerde ön planda olan genelde ürün veya bileşenlerinin tedarikçilerden satın alınmasıdır. Ancak, sadece ürün veya bileşenleri değil, hizmetler, faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler de outsource edilebilmektedir.

1.1.2. DKY-Satın Alma İlişkisi

Dış kaynaklardan yararlanma; “firmanın yasal sınırları dışındaki bağımsız organizasyonlardan ürün ve hizmetlerin elde edilmesine yönelik stratejik bir karardır; ürün veya hizmetleri “yapmak” veya “gerçekleştirmek” yerine “satın almak”tır” şeklinde de tanımlanmaktadır.¹³

⁹ K. Matthew Gilley ve Abdul Rasheed, “Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance”, **Journal of Management**, Vol.26, No.4 (2000), s.764.

¹⁰ L. Loh ve N.Venkatraman, “Determinants of information technology outsourcing: A cross-sectional analysis”, **Journal of Management Information Systems**, Vol.9, No.1(1992) s.9 Aktaran: Gilley ve Rasheed, s.764.

¹¹ M. Kotabe, **Global sourcing strategy: R&D, manufacturing, and marketing interfaces**, New York: Quorum, 1992, s.103 Aktaran: Gilley ve Rasheed, s.764.

¹² D. Lei ve M. Hitt, “Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities”, **Journal of Management**, Vol.21, No.5 (1995), s.836 Aktaran: Gilley ve Rasheed, s.764.

¹³ John Mariotti, “Strategic Outsourcing Can Be Powerful Medicine”, **Industry Week**, Vol. 248, No.8 (April 1999), s.58.

Ancak dış kaynaklardan yararlanmayı basitçe tedarik faaliyetleri olarak tanımlamak konunun gerçek stratejik doğasını tam olarak içermemektedir. Outsourcing basitçe bir satın alma kararı değildir; bütün firmalar faaliyetlerine yönelik satın almalarda bulunurlar. Ancak DKY, bir faaliyetin içselleştirilmesini reddetmeye yönelik önemli ve stratejik bir karardır. Bu çerçevede DKY iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, içsel faaliyetlerin dış satın alma yoluyla “ikame edilmesi” şeklinde görülebilir. Bu şekilde, DKY içsel üretimin (ürün veya hizmet üretimi) devam ettirilmemesi ve dış tedarikçilerden ilgili ürün veya hizmetin satın alınmasıdır. İkame temelli DKY (substitution based outsourcing), dikey entegrasyonun bozulması (vertical disintegration) olarak da düşünülebilir. Bu, DKY’ye yönelik en yaygın anlayıştır. Ancak, DKY “eksiklik” nedeniyle de gerçekleştirilebilir. Bir firma, geçmişte kendi bünyesinde gerçekleştirmediği ürün ve hizmetleri dışardan satın aldığı da DKY söz konusu olabilmektedir. Eksiklik temelli DKY (abstention based outsourcing) de basitçe satın almadan ayrılmaktadır; çünkü firmanın dış kaynak olarak yararlandığı faaliyetleri içsel olarak gerçekleştirmesi finansal ve/veya yönetsel olarak mümkündür. Diğer bir ifadeyle, ikame temelli DKY’de olduğu gibi eksiklik temelli DKY de içselleştirmeyi reddetmeye yönelik bir kararı yansıtır. Bu sebeple, örgütlerin belirli bir ürün veya hizmeti dışsal bir kaynaktan elde etmesinden başka seçeneği yoksa (örneğin sermaye veya uzmanlık eksikliği nedeniyle), bu dış kaynaklardan yararlanma olarak düşünülemez, çünkü ilgili faaliyetin içselleştirilmesi bir seçenek değildir. Diğer deyişle, faaliyetin içselleştirilmesinin reddine yönelik bir seçim şansı olmadığından firma sadece satın alma gerçekleştirmektedir.¹⁴

Gerek ikame gerekse eksiklik nedeniyle olsun dış kaynaklardan yararlanma aslında bir ürün/hizmet/faaliyetin “örgüt içinde gerçekleştirilmesi” ile “örgüt dışından satın alınması” arasında stratejik bir seçimdir. Yani “yap ya da satın al” kararıdır. Basitçe satın almadan farkı ise, dış kaynaklardan yararlanılan faaliyet veya fonksiyonun önceden örgüt içinde gerçekleştiriliyor olması veya içselleştirilebilmesinin mümkün olmasıdır.

¹⁴ Gilley ve Rasheed, ss. 764-765.

1.1.3. DKY-Temel Yetenek İlişkisi

Dış kaynaklardan yararlanmayla “hangi faaliyetlerin” örgüt içerisinde gerçekleştirilmeyip satın alınacağı da DKY tanımına konu olmaktadır. DKY, işletmelerin spesifik olmayan fonksiyonlarının sorumluluğunu işletme çalışanlarından, işletme çalışanı olmayan bir gruba transfer etmesi¹⁵ veya bir şirketin ikincil faaliyetlerini dışarıdan bir firmaya delege etmesi olarak da tanımlanmaktadır.¹⁶ Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalardan sağlayarak değer yaratmasıdır.¹⁷ Bu tanımlarda görüldüğü gibi firma için temel yetenek olmayan, ikincil faaliyetler DKY’nin kapsamındadır.

İşletmeler sahip oldukları yeteneklerini geliştirmezlerse rekabet üstünlüğü elde edemezler ve giderek yaşamlarını sürdürmeleri zorlaşmaya başlar. Ancak, işletmelerde değer yaratan faaliyetler ve süreçlerin hepsinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi her zaman mümkün olamaz. Her işletme temel yeteneklerini geliştirmeli ve onlar aracılığıyla rekabet etmeye çalışmalıdır. İşletmenin kendi iyileştiremediği veya geliştiremediği yeteneklerini ise, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanabilmesi durumunda dış kaynaklardan yararlanma söz konusu olmaktadır.¹⁸

Bir işletmeyi özel kılan temel yeteneklerin anlaşılması, herhangi bir outsourcing karar sürecindeki birinci ve en kritik adımdır. Yapmak zorunda olduğunuz ancak işiniz için temel nitelikte olmayan bir şeyde iyi değilseniz, onu outsource etmeniz önerilmektedir.¹⁹ Temel faaliyetlerin (core activities) örgüt içerisinde kalması ve temel olmayan faaliyetler (noncore activities) için dış kaynaklardan yararlanılması daha

¹⁵ Zhiwei Zhu, Kathy Hsu ve Joseph Lillie; “Outsourcing - A Strategic Move: The Process and The Ingredients for Success”, **Management Decision**; Vol. 39, No.5/6 (2001), s.374.

¹⁶ Şeyda Oltulu ile Ropörtaj

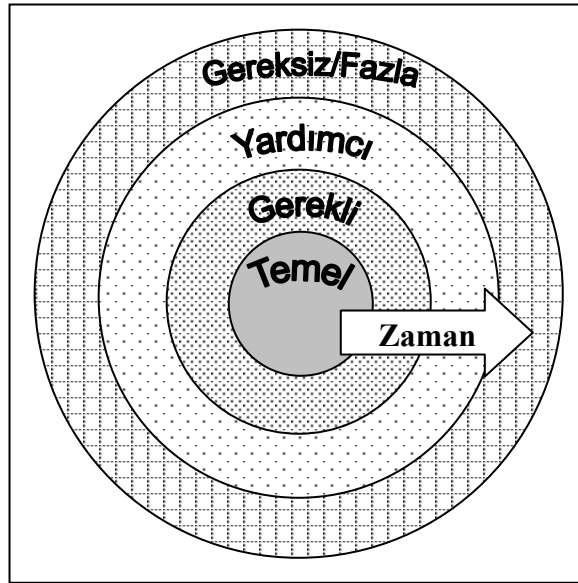
¹⁷ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.338.

¹⁸ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.394.

¹⁹ Mariotti, s.58.

yaygın bir düşünce olarak benimsendikçe, dikkatlerin yoğunlaştığı nokta, nelerin “temel yetenek” olduğunun belirlenmesi olmuştur.²⁰

Birçok işletmenin doğuş sebebi müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak daha iyi bir yollarının olmasıdır. Her işletmede birçok fonksiyon gerçekleştirilmek durumundadır ancak bunlar müşteri ihtiyaçları açısından eş düzeyde kritik değildir. En kritik olanlar, iş için “temel” olanlardır. Diğerleri (örneğin faturaların ödenmesi) gerekli ancak temel değildirler.²¹ Şekil 1.’de görüldüğü gibi bir işletmenin sahip olduğu yetenekler dört gruba ayrılabilir: temel (core), gerekli (essential), yardımcı (ancillary) ve gereksiz/fazla (superfluous). Yetenekler çemberinde merkezden dışarıya doğru gidildikçe DKY artmaktadır. Ayrıca, şekildeki zamanı gösteren ok, yeteneklerin dinamik doğasını da yansıtmaktadır. Temel olan bir yetenek durağan değildir, zaman içerisinde değişebilir. Temel yetenekler işletmeye rekabet avantajı sağlayacak şekilde sürekli olarak geliştirilmelidir.²²



Şekil 1. Yeteneklerin Öne göre Sınıflandırılması

Kaynak: Jenster ve Pedersen, s.151

²⁰ B. B. Insinga ve M. J. Werle, “Linking outsourcing to business strategy”, *Academy of Management Executive*, Vol.14, No.4(2000).Aktaran: Andrew Kakabadse ve Nada Kakabadse, “Outsourcing: Current and Future Trends”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 47, No.2 (March-April 2005), s.184.

²¹ Mariotti, s.58.

²² Per V. Jenster ve Henrik Stener Pedersen, “Outsourcing - facts and fiction”, *Strategic Change*, Vol.9, No.3 (May 2000), s.151.

Temel yetenek, bir işletmeyi bir başka işletmeden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.²³ Temel yetenekler, “bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünü”dür. Burada çeşitli becerilerin bileşimi söz konusu olup, bunların sentezi ile rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği rekabetçi üstünlük ortaya çıkmaktadır. Örneğin Coca Cola’nın marka yönetimi becerisi; Honda’nın motor bilgisi; Nike’ın tasarımı, pazarlama ve lojistik yönetimi.²⁴

Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak şu özellikleri taşıması gerektiği belirtilmektedir:²⁵

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,
- Taklit edilmesi güç olmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülmemeli,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.

İşletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin sınırlı olduğu düşünülürse, her işletmenin yeteneklerini kullanmadığı işleri kendisinin dışındaki işletmelere yaptırma eğilimi, ekonomik rasyonelliğin de gereğidir. Böylece, işletme kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan yetenekleriyle ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere

²³ Koçel, s.313.

²⁴ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2. Basım, 1999, s.43 Aktaran: İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 12.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.198.

²⁵ Mahen Tampoe, “Exploring the Core Competence of Your Organization”, **Long Range Planning**, Vol.27 (August 1994), s.68 Aktaran: Koçel s.313.

yaptırmakta; bu yoldan hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem yapı olarak küçülmekte ve kendisinin en iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatını elde etmektedir.²⁶

Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, etkili bir şekilde yönetilen dış kaynaklardan yararlanma ilişkilerinin kendisinin de örgütler için temel bir yetenek haline gelmekte olduğudur.²⁷

Dış kaynaklardan yararlanma tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça, DKY artmakta, DKY arttıkça ortaklık (partnership) ve şebeke (network) organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder, daha hızlı karar verir hale gelmektedirler. Eğer böyle bir çerçeveden ele anırsa dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının önemi daha iyi anlaşılacaktır.²⁸

1.2. DKY GELİŞİMİ VE GELECEĞİ

Bir firmanın değer zincirindeki faaliyetlerinin alt kümelerinde dış kaynaklardan yararlanma fikri yeni değildir. Farklı sektörlerdeki firmalar uzun yıllardır bunu uygulamaktadır. Örneğin, üretim gerçekleştiren otomotiv, gemi yapımı, klima, bilgisayar donanımı vb gibi sektörlerde, kullanılan bileşenlerin çoğu için bunların üretiminde uzmanlaşmış diğer firmalardan dış kaynak olarak yararlanılmaktadır. Örneğin Ford ve General Motors son ürünlerini oluşturan bileşenlerinin %50'sinden fazlasını dış kaynak kullanımı yoluyla tedarikçilerden sağlamaktadır.²⁹

Dış kaynaklardan yararlanma yani belirli örgütsel faaliyetlerin sözleşmeyle dışarıya yaptırılması oldukça eskilere dayanmaktadır. Romalılar döneminde vergi toplama işi taşeronlara verilmekteydi. 18. ve 19. yüzyıllarda ise İngiltere’de yerel otoriteler, sokak aydınlatmalarının bakımı ve çalıştırılması, hapishanelerin yönetimi,

²⁶ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 12.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.199.

²⁷ M. Alexander ve D.Young, “Strategic outsourcing”, **Long Range Planning**, Vol.29, No.1(1996) Aktaran: Kakabadse ve Kakabadse, *Outsourcing: Current and Future Trends*, s.187.

²⁸ Koçel, s.315.

²⁹ Ojelanki K. Ngwenyama ve Noel Bryson, "Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems", **European Journal of Operational Research**, Vol.115 (1999), ss.353-354.

yolların bakımı, halktan vergi toplanması ve çöplerin toplanması gibi hizmetleri sözleşme ile özel sektöre yaptırmaktaydı. Benzer şekilde, 19. yy'ın büyük bir kısmında ABD ve Avustralya'da posta dağıtım işlemleri özel operatörler tarafından gerçekleştirilmekteydi. Fransa'da ise demiryollarının inşası ve işletilmesi, su depolama ve dağıtım faaliyetleri ihale yoluyla bedeli en çok eksilten özel operatörlere verilmişti.³⁰

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, akademisyenler ve danışmanlar yöneticileri holdingleşmeye, yatay bütünleşmeye ve dikey bütünleşmeye yönlendirmekteydi. Bu stratejilerin arkasında temel olarak dört neden vardı. İlk olarak, bu stratejiler firmalara ölçek ekonomisine ulaşma potansiyeli sağlıyordu. İkinci neden, yatay bütünleşme daha fazla piyasa gücüne sahip olmaya olanak tanıyordu. Üçüncü olarak, holdingleşme veya şirketler topluluğu haline gelme (conglomeration) genişleyen ürün yelpazesiyile daha çok güvence sunuyordu. Son olarak, dikey bütünleşme firmaların hammadde kaynakları (geriye doğru dikey bütünleşmeyle) veya dağıtım kanalları (ileri doğru dikey bütünleşmeyle) üzerinde daha fazla kontrole sahip olmasını sağlıyordu. Ancak 1970'lerde bu tarz geniş ve farklı iş yapan şirketlerin piyasanın altında bir performans sergilediklerinin farkına varılmaya başlandı. Akademik çalışmalar, beklenen kârların gerçekleşmediğine işaret etmekteydi. Küresel olarak ekonomide durgunluk (recession) başlayınca düşük performans daha ön plana çıktı ve bunun sonucunda kurumsal stratejilerin tersine çevrilmesi ve firmaların daha az faaliyete odaklanmaları gerektiği üzerinde görüş birliği ortaya çıktı. Firmaların “kendi işlerine bağlı kalmaları” sıklıkla tavsiye edilmeye başlandı.³¹

1980'li yıllardan itibaren dünya ekonomilerinde meydana gelen bu değişimlerle birlikte değişen piyasa şartlarında firmalar yeni arayışlara girmişlerdir. Bazı dönemlerde özellikle ölçeklerini büyütme anlamında yeni stratejiler geliştirmeye çalışan firmaların, dünya ekonomilerinde ortaya çıkan krizler ve konjonktürel dalgalanmalar nedeniyle faaliyet alanları sınırlanmıştır. Diğer taraftan söz konusu

³⁰ Industry Commission, **Competitive Tendering and Contracting by Public Sector Agencies**, Report No.48, Australian Government Printing Services: Melbourne, 1996 Aktaran: Andrew Kakabadse ve Nada Kakabadse, “Sourcing: New Face to Economies of Scale and The Emergence of New Organizational Forms”, **Knowledge and Process Management**, Vol.7, No.2 (Apr/June 2000), ss.107-108.

³¹ Chris Lonsdale ve Andrew Cox, “The historical development of outsourcing: the latest fad?”, **Industrial Management + Data Systems**, Vol.100, No.9(2000), s.444

sorunlar firmaların varlıklarını sürdürüp-sürdüremeyecekleri konusunda da kafalarda birtakım soru işaretleri oluşturmaya başlamıştır. Bu sorunlar firmaları küçülerek esneklik kazanmaya ve sadece belirli alanlarda uzmanlaşarak, faaliyetlerini sürdürmeye zorlamıştır. Bu ve benzeri gelişme ve süreçler firmaları yeni stratejiler geliştirmeye zorlamış ve bu arayışların sonucunda 1980’li yıllardan itibaren dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamaları kabul görmeye ve özellikle gelişmiş ekonomilerde yoğun bir şekilde benimsenmeye başlanmıştır.³²

Geçmişten beri uygulanmakta olan dış kaynaklardan yararlanmanın günümüzde yaygınlaştığı ve gelecek dönemlerde öneminin daha fazla artacağı ve dış kaynaklardan yararlanmanın geniş kullanım alanı bulacağı belirtilmektedir.

Günümüzde işletmeler çoğu faaliyet ve gereksinmelerinin %60’ını işletme dışındaki kaynaklardan temin etmektedirler. Faaliyet ve gereksinmelerini işletme dışındaki kaynaklarla sürdüren işletmelerin işlerinde artışlar olmaktadır. İmalatçıların çoğu, markalı mal üreten bir imalatçı ile ortak olarak (bir otomobilin fren sistemi, bir koltuk sistemi gibi) entegre sistemler tasarlayan ve üretilen tek bir tedarikçi ortakla çalışmayı tercih etmektedir. Bugün işletmelerin büyük bir bölümü diğer işletmelerle stratejik ortaklıklara dayanan çalışma ağları oluşturmaktadırlar.³³

Peter Drucker ve Michael Porter’a göre, “orta ölçekli şirketlerin gelecek yüzyılda zafer kazanmalarının nedenlerinden biri, her an denetimleri altında bulundurmalarına gerek olmayan ufak tefek işleri dışardan alınan kaynakla çözdükleri için, yanlarında fazla bagaj taşımamaları olacaktır”. Bu nedenle dışardan kaynak kullanmaya yönelmek, işlerin verimsiz ve maliyet yükselten bölümlerinden, yani hantallıktan kurtulmak demektir. Buna göre işletmeler, işlerinden bir kısmını, daha

³² Orhan Çoban ve Oğuz Tutkun, “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, 30 Kasım 2003, http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10 (20 Temmuz 2006), par.1.

³³ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, Sistem Yayıncılık:İstanbul, 2000 Aktaran Tanyeri ve Fırat, s.273.

ucuza yapma özelliğine sahip başkalarına aktarmaktadırlar. Bu çerçevede giderek daha çok sayıda şirket, bir ağa bağlı modüler şirketler haline gelmektedir.³⁴

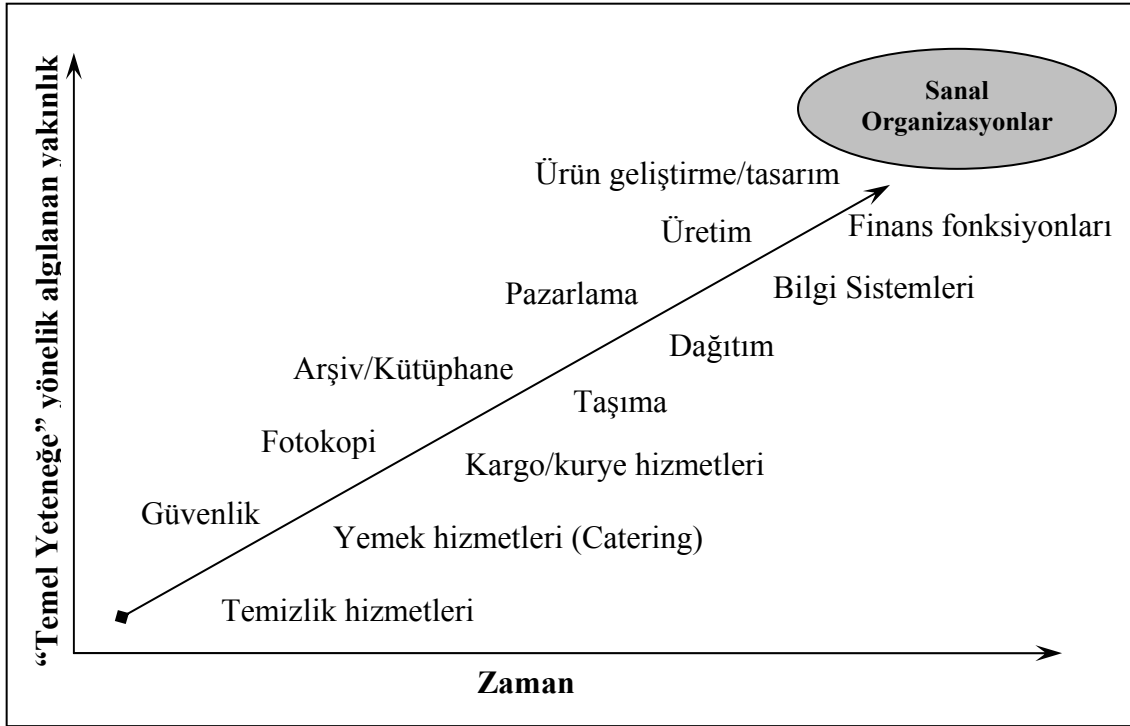
Peter Drucker'ın gelecekle ilgili yaptığı tespitlerden biri ise “bir şirketin ana kadrosunda yalnızca üst yönetim bulunacak, organizasyonlar yalınlaşacak ve ihtiyaçlar genellikle dış kaynak kullanımı yoluyla karşılanacaktır” şeklindedir.³⁵

Yapılan bilimsel çalışmalar da DKY'nin arttığını, hatta ilerleyen zamanla birlikte DKY'nin temel veya daha önemli/gerekli fonksiyonlara doğru kaymakta olduğunu göstermektedir. Örneğin önceleri firma için temizlik ve yemek hizmetleri (catering) gibi daha az önemli fonksiyonlar DKY'ye konu olmaktayken, şimdi ürün geliştirme ve finans gibi daha önemli fonksiyonlar da outsource edilmektedir. (Bkz. Şekil 2.)³⁶. En ileri düzeyde ise, firmalar temelde bir iki anahtar yetenekleri dışında kalan fonksiyonlarının çok büyük bir bölümünü dışarıdan sağlayarak sanal organizasyon haline gelmektedir.

³⁴ Mike Johnson, **Gelecek Binyılda Yönetim**, Sinem Gül (Çev.), İstanbul: Sabah Kitapları, 1996, ss.42-43 Aktaran: Alaattin Yerlikaya, “Outsource (Dış Kaynak Kullanımı) Edilen Hizmetlerde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Hizmet Kalitesine Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2004), s.6.

³⁵ Merve Yenal, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, Sayı.325, 30 Aralık 2001, s.12. Aktaran: Mehmet Solak, “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2002), s.22.

³⁶ Jenster ve Pedersen, s.150.



Şekil 2. Faaliyetlerin Temel Yeteneğe Yakınlığının Outsourcingle İlişkisi

Kaynak: The Economist Intelligence Unit (EIU) ve Arthur Andersen, **New Direction in Finance: Strategic Outsourcing**, New York:1995 Aktaran Jenster ve Pedersen, s.151.

1.2.1. Dünyada DKY

Küresel rekabet sürecine uyum sağlayabilmek amacıyla hemen hemen bütün dünyada kabul gören bir strateji olarak dış kaynaklardan yararlanma, özellikle ABD, Japonya ve İtalya gibi gelişmiş ekonomilerde başarının kaynaklarından birisi haline gelmiştir.³⁷

ABD’de Fortune 500 şirketlerinin %90’ından fazlası en az bir ana iş görevini başka bir şirkete verdiği belirtilmektedir.³⁸

Ülke örnekleri bağlamında dış kaynaklardan yoğun bir şekilde yararlanılan Japonya’da özellikle montaja yönelik üretim yapan firmalar, tedarikçilerle yakın işbirliği içerisinde oldukları. Bu çerçevede Japon firmaları tedarikçilerinin bütün

³⁷ Çoban ve Tutkun, 2.Bölüm: par.7.

³⁸ Arvind Mishra ile Ropörtaj, “İnsan Kaynaklarında Outsourcing”, 29 Mayıs 2003, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1330> (10 Temmuz 2006)

sorunlarıyla ilgilenmekte; onlara kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitimi vb. konularda yardımcı olmakta ve aynı zamanda tedarikçi firmalara kredi desteği de sağlamaktadırlar.³⁹

İtalya'nın önde gelen firmalarından Marzotti'nin de dış kaynaklardan geniş ölçüde yararlandığı; tekstil sektöründe tüketiciye daha hızlı hizmet sunabilmek amacıyla bazı üretim bölümlerini özellikle işgücü maliyetinin daha düşük olduğu Uzakdoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Avrupa'daki bazı ülkelere taşıdığı görülmüştür. Ayrıca, ABD'nin en büyük şarap imalatçısı ve satıcısı olan Gallo ise üzümünün büyük bir bölümünü dış kaynağa aktararak, hava muhalefeti, arazi ve işçilik gibi risk oluşturan hususları dış kaynaklara devretmektedir.⁴⁰

Dünyaca ünlü birçok firma dış kaynaklardan büyük ölçüde yararlanmaktadır. Nike, Apple, Chrysler bunlardan sadece birkaçıdır. Örneğin spor ayakkabı piyasasında dünyanın en büyük ismi olan Nike, temel yetenek olarak belirlediği üretim öncesi Ar-Ge çalışmaları ile, üretim sonrası pazarlama faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmekte, üretimin tamamı için ise dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Adı geçen diğer firmalarda da temel yetenekleri olmayan faaliyetler için DKY oranı %70'lerin üzerindedir.

Yüksek ölçekli dış kaynaklardan yararlanma sözleşmeleri yapan diğer firmalara örnek olarak Amerika'dan Eastman Kodak, General Dynamics ve McDonell Douglas, İngiltere'den British Aerospace ve Inland Revenue Service verilebilir.⁴¹

1.2.2. Türkiye'de DKY

Türkiye'de başlangıçta inşaat sektöründe taşeronluk şeklinde uygulanmaya başlanan outsourcing'den fason üretim alanlarında da yararlanılmaktadır. Ayrıca

³⁹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ekim 1999, s.266 Aktaran: Çoban ve Tutkun, 2.Bölüm: par.8.

⁴⁰ Korhan Karacaoğlu, "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Niğde, 2001) s.8. Aktaran: Orhan Çoban ve Oğuz Tutkun, 2.Bölüm: par.9.

⁴¹ Jaak Jurison, "The Role of Risk and Return in Information Technology Outsourcing Decisions", **Journal of Information Technology**, Vol.10(1995), s.239.

personel taşıma servisleri, güvenlik hizmetleri ve yemek temininde de dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

Türkiye’de dış kaynak kullanımı uygulamaları sıklıkla görüldüğü alanlar arasında otomobil kiralama, posta-dağıtım yer almaktadır. Örneğin Alarko Holding, hiçbir şirketinin bünyesine araç satın almamakta, bu ihtiyacını araç kiralama (rent a car) şirketlerinden dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılamaktadır. Yakın zamana kadar şirketlerin kendi işlerinde yaptıkları, postalama-dağıtım işleri de artık kurye şirketlerine outsource edilmektedir. İnşaat şirketleri de giderek, kendi uzmanlık alanlarının dışındaki işleri dışarı vermeyi tercih etmektedirler. Örneğin, bazı müteahhitler, binayı bitirdikten sonra bahçe düzenleme işini, bu konuda uzman şirketlere yaptırarak bazı maliyetlerden kurtulmaktadırlar. Xerox gibi fotokopi şirketleri ise, fotokopi işleri yoğun olan şirketlerin bütün işlerini yönetmektedirler. Böylece şirketler, hem fotokopi cihazına yapılan sabit yatırımlardan kurtulmakta, hem de sık sık ortaya çıkan arızalarla uğraşmak zorunda kalmamaktadırlar.⁴²

Son dönemlerde özellikle maliyet eksenli avantajlarına da bağlı olarak dış kaynaklardan yararlanma, Turkcell, Koç Holding ve Sabancı Holding gibi kuruluşlarda geniş kapsamlı olarak tercih edilen bir strateji haline gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda “Koç 2000 Projesi” çerçevesinde belirli alanlarda güçlenmeyi ve uluslararası piyasalarda rekabet gücü elde etmek isteyen Koç grubu, “çekirdek / öz iş alanları” modeli ile bazı sektörlerde yoğunlaşma stratejisini takip etmiştir. Dolayısıyla zamanla bazı alanlardan çekilerek, kaynaklarını uzun vadede faaliyet göstermeyi hedeflediği sektörlerle aktaran Koç Holding, rekabet gücünü her geçen gün daha da artırmıştır. Bu süreçte Koç Holding maliyetleri düşürmek amacıyla şirketlerinin özellikle muhasebe, bilgi işlem ve lojistik hizmetlerini dış kaynağa devretme kararı almıştır. Koç Holding’in yanısıra Sabancı ve Işıklar Grubunun da “çekirdek iş alanları” modelini benimsedikleri tespit edilmiştir.⁴³

⁴² “Örnek Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları”, Kobifinans Bilgi Merkezi, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020606/347 (10 Ağustos 2006)

⁴³ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ekim 1999, s.267 Aktaran: Çoban ve Tutkun, 2.Bölüm: par.11-12.

Son zamanlardaki önemli bir dış kaynaklardan yararlanma uygulaması da Zorlu Grubu'na yapılmaktadır. Yaklaşık 25 milyon dolar tutarında olan ve 7 yıl sürecek stratejik outsourcing anlaşması kapsamında IBM Türk, Zorlu Grubu'nun bilgi teknolojileri altyapısının yönetimini devralacaktır. Grup şirketlerinin BT operasyonlarını daha hızlı ve verimli hale getirmekten sorumlu olacak olan IBM Türk, anlaşma süresi sonuna kadar Zorlu'ya giderlerinden %30 oranında tasarruf imkanı sağlamayı hedeflemektedir.⁴⁴

Bazı sektörlerde özel uygulama örnekleri ise aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir⁴⁵:

Otomotiv: Oyak-Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı dışarıdan 140 ayrı şirkete outsource etmektedir.

Beyaz Eşya: Sektörün önderlerinden Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışmaktadır.

Konfeksiyon: Konfeksiyon sektöründe çalışan 2.1 milyon kişiden, 1.4 milyonu, tedarikçi olarak faaliyet gösteren firmalarla çalışıyor.

Perakendecilik: Perakendeciler rekabette bir adım öne geçebilmek için, nakliye, depolama ve stok yönetimi gibi lojistik işlerini uzman şirketlere devrediyorlar.

Gıda: Bu sektördeki şirketler, ambalaj işini Tetrapak gibi şirketlere devretmeye başladılar.

1.3. DİY NEDENLERİ

Bütün dış kaynaklardan yararlanma kararlarında temel soru “Neden belirli bir fonksiyon veya faaliyetin gerçekleştirilmesi için dış kaynaktan yararlanılmalıdır?” olmaktadır.⁴⁶

⁴⁴ Zorlu Grubu Basın Bülteni, 28 Şubat 2006, http://www.zorlu.com.tr/TR/BASIN/bas_bulten_detay.asp?fid=36, (27 Temmuz 2006).

⁴⁵ Örnek Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları, Kobifinans Bilgi Merkezi, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020606/347 (10 Ağustos 2006)

⁴⁶ Jurison, s.239.

İşletmeler içinde bulundukları rekabet ortamında maliyetlerini düşürmek, verimliliği yükseltmek, temel yetenekleri üzerine odaklanabilmek vb. gibi amaçlarıyla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.⁴⁷ Organizasyonları güdüleyen diğer sebepler arasında ise; çalışanların işgücünü azaltma, ölçek ekonomisinin faydalarından yararlanma, kaliteyi ve etkinliği iyileştirme, dış tedarikçilerin uzmanlığından, yatırım ve yeniliklerinden yararlanma, sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürme gibi istekler gelmektedir.^{48, 49}

Dış kaynaklardan yararlanma kararı geleneksel olarak maliyet azaltmaya dayalıdır, stratejik bir sebep yoktur. Maliyetlere dayalı bu outsourcing tipi taktik ya da geleneksel outsourcing olarak adlandırılmaktadır.⁵⁰ İşletmelerin kritik olmayan ana faaliyetleri dışındaki tüm birimleri için dış kaynak kullanmalarının temel amacı iş süreçlerini etkinleştirip kendi temel faaliyet alanlarına odaklanabilmek ve buna bağlantılı olarak görünmeyen zaman maliyetleriyle görünen diğer maliyetlerinde tasarruf sağlamaktır.⁵¹ Dış kaynaklardan yararlanma için seçilen tedarikçi firma, aynı anda birçok müşteriye hizmet vermekte, yaptığı yatırımlar nedeniyle işlemleri daha etkin gerçekleştirebilmektedir.⁵² Böylece bir tedarikçi genellikle, dış kaynaklardan yararlanan firmanın kendisinin ulaşamayabileceği ölçek ekonomisine ulaşır ve bu yolla elde ettiği kazanımların bir kısmını müşterilerine döndürür.⁵³

Ancak sadece maliyeti düşünmek tehlikeli olabilmektedir. Özellikle dış kaynaklardan yararlanılan hizmetler geniş bir yelpazede ve düzensiz ise beklenmedik maliyetler ile de karşılaşılabilir. Firma, farklı hizmetler için birçok tedarikçiye bağımlı olacak ve beklenen maliyet tasarrufu gerçekleştiremeyecektir.

⁴⁷ Tanyeri ve Fırat, s.273..

⁴⁸ Naresh Khatri ve Pawan S Budhwar, “A study of strategic HR issues in an Asian context”, **Personnel Review**, Vol.31, No.1/2(2002), s.169.

⁴⁹ Lonsdale ve Cox, s.444.

⁵⁰ Tomás F. Espino-Rodríguez ve Antonia Ma Gil-Padilla “Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels from the Resource-based View: An Empirical Analysis”, **The International Journal of Tourism Research**, Vol.7, No.1 (January-February 2005), s.38. ss.35-47

⁵¹ Şeyda Oltulu ile Ropörtaj

⁵² Jurison, s.239.

⁵³ Espino-Rodríguez ve Gil-Padilla, s.38.

Günümüzde dış kaynaklardan yararlanma sebepleri değişmiş, taktik düzeyden daha stratejik düzeye kaymıştır. Stratejik nedenler olarak aşağıdakilerden bahsedilebilir⁵⁴;

- Süreçlerin daha etkin işlemesi sağlanabilecektir. Outsourcing, esnekliği, taleplere hızlı cevap verebilmeyi ve ihtiyaçları karşılayabilirliği iyileştirebilir.
- Outsourcing yoluyla erişilmesi zor kaynak ve yeteneklere ulaşılması mümkün olacaktır.
- Teknolojinin eskimesi riskini de firmadan almaktadır.
- Firma, temel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşabilecektir. Yönetim, en iyi bildiği işlere odaklanacaktır. Yöneticiler, stratejik konulara daha fazla zaman ayırma imkanını bulurken, firmadaki personel de katma değer yaratan işlerle daha çok ilgilenebileceklerdir.
- Firmalar, daha iyi hizmet elde etme imkanını bulacaklardır. Tedarikçi firma hem kendi konusunda yetkin olduğundan faaliyetler daha etkili gerçekleşecek, hem de birçok müşteriye hizmet etmeleri dolayısıyla elde ettikleri deneyimi firmaya aktarabileceklerdir.

İşletmeler, kaynaklarını etkin ve verimli kullanılması açısından günümüz rekabet ortamında ana faaliyet konuları dışındaki faaliyetleri için dış kaynak kullanımı yöntemini bir çözüm olarak görmektedirler. Böylece işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanmakta ve kendi uzmanlık alanlarına girmeyen faaliyetlerini de bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip olan işletmeden dış kaynak kullanma yoluyla gerçekleştirmektedirler.⁵⁵

⁵⁴ Espino-Rodríguez Gil-Padilla, ss.38-39.

⁵⁵ Tanyeri ve Fırat, s.269.

Temel yeteneklerin belirlenmesi ve dış kaynaklardan yararlanmaya karar vermek için örgütte gerçekleşen her faaliyetin katkısının değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu çerçevede her faaliyet şu açılardan değerlendirilmelidir:⁵⁶

- faaliyetin müşteri ihtiyaçlarını karşılama üzerinde doğrudan etkisi var mı?
- dış kaynaklardan yararlanma, benzer kaliteye daha ucuza ulaşmayı sağlayacak mı?
- kaynakların diğer faaliyetlere tahsis edilmesiyle daha yüksek bir getiri sağlanacak mı?
- dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletmeye;
 - o düşük stok maliyeti,
 - o azaltılan yönetim zamanı,
 - o iyileştirilmiş üretim akışı

gibi benzer başka faydalar sağlanacak mı?

Dış kaynaklardan yararlanma kararını verirken işletmelerin DKY'nin muhtemel avantajlarını ve dezavantajlarını ya da risklerini gözden geçirmeleri ve uygulamaların kendilerine getireceği fayda ve maliyetleri analiz etmeleri yerinde bir davranış olacaktır.

1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJLARI

Piyasa rekabeti genellikle rekabetçi bir fiyatlamının olduğu bir çevre sunar. Böyle bir çevre, ürün ve hizmet dağıtımının kaynak maliyetlerinin düşürülmesi yönünde baskı oluşturur. Maliyet bazlı rekabet avantajı sağlamak için, kaynak maliyetlerinin düşürülmesine yönelik etkin bir mekanizma dış kaynaklardan yararlanmadır. Dış kaynaklardan yararlanma deneyimlerinin sonuçları, önceden firma bünyesinde

⁵⁶ Andrew Sheridan May, "Business process outsourcing: a new test of management competence", **Career Development International**, Vol.3, No.4 (1998); s.136.

gerçekleştirilen üretim ve tedarik giderlerine göre %10 ile %30 arasında maliyet tasarrufu elde edildiğini göstermektedir.⁵⁷

Temel amacı kâr maksimizasyonu olan firmalar, bu amaçlarını gerçekleştirme anlamında çeşitli endişeler taşımaktadırlar. Bu bağlamda örneğin sadece maliyetlerin azaltılması çoğu zaman firmalar için yeterli olamamaktadır. Bu nedenle dış kaynak kullanımına bağlı olarak elde edilebilecek avantajları sadece maliyet eksenli olarak görmek, gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır.⁵⁸

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağlayabileceği olası avantajları şu şekilde sıralayabiliriz;^{59,60,61}

- İşletmelerin stratejik konulara ve gerçek işlevlerine daha fazla zaman ayırabilmeleri ve temel yeteneklerini geliştirmeye odaklanabilmeleri,
- Görünen ve görünmeyen maliyetlerde tasarruf,
- İş süreçlerinin geliştirilmesi, etkinliğin ve verimliliğin artırılması,
- Risk yönetiminde başarı; bazı risklerin devredilmesi,
- Küçülme ve yalınlaşan yapı sonucunda hız ve esneklik kazanma,
- İşletme kaynaklarının daha etkili kullanımı ve yeniden dağılımı,
- İşletmelerin kendi bünyelerinde olmayan kaynaklara erişiminin kolaylaşması,
- Dünya çapında yeterliğe sahip yetkinliklere ve en iyi uygulamalara erişebilme,
- Kaliteli ve güvenilir hizmete, nitelikli işgücüne erişim,
- Yeniden yapılanmaksızın küresel ve ulusal değişimden yararlanmayı hızlandırma,
- İşletme için yönetimi zor olan ve uzmanlık isteyen alanlara işlevsellik kazandırma.

⁵⁷ Andrew Kakabadse ve Nada Kakabadse, “Sourcing: New Face to Economies of Scale and the Emergence of New Organizational Forms”, **Knowledge and Process Management**; Vol.7, No.2 (Apr/Jun 2000), s.110.

⁵⁸ Çoban ve Tutkun, 4.Bölüm: par.2.

⁵⁹ Arvind Mishra ile Ropörtaj

⁶⁰ Şeyda Oltulu ile Ropörtaj

⁶¹ Çoban ve Tutkun, 4.Bölüm.

1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ DEZAVANTAJLARI/RİSKLERİ

Outsourcing'in firmalar açısından bazı dezavantajları da söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda özellikle dış kaynak sağlayıcısıyla uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulamadığı, dış kaynaklardan yararlanma kararının hatalı verildiğı, firma için önem arz eden gizli bilgilerin rakiplerin eline geçtiğı, dış kaynaktan yararlanma kararının hayata geçirilmesinin zaman aldığı ve yetişmiş insan gücünün kaybedildiğı durumlarda çeşitli dezavantajlar ortaya çıkabilmektedir.⁶²

Şirketler dış kaynak kullanımının negatif yönlerini ve risklerini de göz önünde bulundurmalıdır ^{63,64,65,66}:

- Temel işler haricinde kullanılan yeteneklerin kaybedilmesine yol açabilir,
- Aşırı dış kaynaklardan yararlanma, firmanın “içi boş bir firma” haline gelmesine yol açabilir,
- Dış kaynaklardan yararlanma yenilikçi olma yönündeki teşvikleri ve kabiliyeti azaltabilir, çünkü yenilikçi olmaya yönelik rekabetçi baskılar tedarikçi firmaya devredilmiştir,
- İçsel bir faaliyetin gerçekleştirilmesi dışarıya verildiğinden kontrolün kaybı ve örgüt için bir öğrenme kaynağının kaybı söz konusu olabilir,
- Tedarikçiye muhtemel bağımlılıklar ortaya çıkabilir,
- Kötü tasarlanmış hizmet alım sözleşmeleri probleme yol açabilir, dış kaynak olarak yararlanılan ürün ya da hizmet beklenen kalitede olmayabilir, alınan hizmetin kalitesi değışkenlikler gösterebilir,
- Mevcut yönetim ve BT sistemleri ile uyumsuzluk ortaya çıkabilir,

⁶² Korhan Karacaoğlu, “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Niğde, 2001), ss.30-32 Aktaran Çoban ve Tutkun, Bölüm:4.2.

⁶³ Arvind Mishra ile Ropörtaj

⁶⁴ Lonsdale ve Cox, s.444.

⁶⁵ Massimo Bertolini ve Diğerleri, “An analytical method for maintenance outsourcing service selection”, **The International Journal of Quality & Reliability Management**; Vol.21, No.6/7(2004); s.773.

⁶⁶ Kakabadse ve Kakabadse, *Sourcing: New Face to Economies of Scale and the Emergence of New Organizational Forms*, s.110.

- Kültür ve değerler sistemine ait sorunlar ortaya çıkabilir, bu sebeple dış kaynak sağlayıcı ile uyumlu bir birliktelik gerçekleştirilemeyebilir,
- Faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanma, örgüt sınırlarının yeniden tanımlanmasını hatta yeniden yapılanmayı, kaynakların yeniden tahsisini gerektirebilir. Bu dönüşüm ve geçişin maliyetleri olacaktır. Bu maliyetler –  zellikle istihdamda azalma ile ilişkili olduğunda- finansal olduğu kadar sosyal de olabilir.
- Mevcut personelin bir bölümünün işten çıkarılması gerekir ve bunun gerçekleşmesi sırasında nitelikli personel kaybedilebilir,
- Fonksiyonlarını kaybeden personel arasında problemler görülebilir, çalışanlarda moral bozukluğu ve motivasyon düşüklüğü y ıanabilir

1.6. Dış KAYNAK KULLANIMINDA BAşARIYI GETİREN FAKTÖRLER

Belirtilen faydaların ve risklerin büyüklüğü seçilen tedarikçinin niteliklerine ve yapılan outsourcing sözleşmesinin çeşidine bağlı olarak değişecektir.⁶⁷ Bu bakımdan dış kaynak kullanımını daha etkili hale getirmek ve başarıyı artırmak için firmaların bazı noktalara dikkat etmesi gerekmektedir^{68,69}:

- Dış kaynak kullanımının getireceği maliyet ve k r hesapları dikkate alınmalıdır.
- Temel işler haricinde kullanılan yetenekleri kaybetme riski incelenmelidir.
- Hizmet sağlayıcının yetenekleri dikkatle incelenmelidir. Tercih edilen hizmet sağlayıcının başarılı bir geçmişe sahip olması, garantili hizmet ve maliyet tasarrufu sunması önemlidir.
- Hizmet sağlayıcı ile şirketin kurumsal kültürünün ve değerler sisteminin uyumlu olmalıdır.

⁶⁷ Bertolini ve Diğerleri, s.773.

⁶⁸ Arvind Mishra ile Ropörtaj,

⁶⁹ insankaynaklari.com içerik ekibi, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”, 21 Nisan 2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4587>, (25 Temmuz 2006)

- Şirket çalışanlarının dış kaynak kullanımı nedeniyle yeniden konumlandırması gerekebilir. Bu yüzden ilgili süreçlerin gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Hizmet alım sözleşmelerini iyi bir şekilde tasarlanmalıdır. Ödül ve ceza mekanizmaları iyi kurulmalı ve uygulanmalıdır. Lisans verme ve yasal sorunlar baştan irdelenerek ileride bir problem çıkmaması için tedbir alınmalıdır.
- Dış kaynak kullanımının şirkete giriş hızı, orta vade esneklik kapasitesi ve değişim yönetimi ekspertizi geçiş sürecinin sancısız olmasını sağlayacaktır.
- Şirketler, bunların yanı sıra güçlü bir ölçüm mekanizması kurmalı, kalite yönetimine önem vermeli ve böylece kaynak israfını en alt düzeye indirmelidir.

1.7. İNSAN KAYNAKLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İnsan kaynakları (İK) hizmetleri birçok işletme için yalnızca bir bölümle sınırlandırılmış hizmetler bütünü olarak gözükmektedir. Ancak son yıllarda iş dünyasındaki gelişmeler bu gerçeğin yavaş yavaş değiştiğini göstermektedir. İşverenler, çalışanlar ve işletmenin bağlantılı olduğu üçüncü işletmeler insan kaynakları hizmetlerinden her geçen gün daha fazla yararlanmaktadır.⁷⁰ Değişen piyasa ve rekabet koşulları, şirketlerin hedeflerine ulaşması için gerekli olan hız, değişim, sürekli iyileştirme ve gelişmenin yanı sıra bunları gerçekleştirecek olan insan faktörünün de önemini giderek daha fazla ortaya koymaktadır. Kurumların insan kaynağına yönelik strateji ve uygulamalarının iş sonuçlarına ne kadar ve nasıl katkıda bulunduğu, şirket yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri tarafından cevap aranan bir soru olarak gündemdeki önemini daha da fazla hissettirmektedir.⁷¹

Araştırmaların da İK faaliyetlerinin örgütsel performans açısından önemini göstermelerine rağmen, bu faaliyetleri kimin gerçekleştireceği konusu daha çok

⁷⁰ Kubilay Ecerkale ve Ahmet Kovancı, "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C.2, S.2 (Temmuz 2005), s.70.

⁷¹ "PriceWaterhouseCoopers Araştırması: İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma", **Outsourcing Dergi**, Yıl:1, Sayı.3(2004), s.1 Aktaran: Selma Karadeniz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE. 2006.s.51.

tartışılmaktadır. Geleneksel olarak İK faaliyetleri örgüt bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Ancak artan bir şekilde İK faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanma (DKY) yoluna gidilmektedir.⁷² Dış kaynak kullanımı sürecinde, insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı % 55’lik oranla başı çekmekte, ve bu oran ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Amerika 2004 yılı itibariyle insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımında % 27 seviyelerine ulaşmışken; Avrupa’da bu oranın % 12’ler civarında olduğu gözlemlenmiştir.⁷³

DKY, firma içerisinde gerçekleştirilen İK faaliyetlerinin tekrarlayan/süregelen bir şekilde örgüt dışındaki taraflarca gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. 25 firmadan 26 orta ve üst düzey İK yöneticisiyle yapılan görüşmelerde İK yöneticileri, dış kaynaklardan yararlanma sürecini satın alma, tedarik veya taşeron kullanmadan farklı gördükleri ortaya çıkmıştır. Onlara göre DKY, firmanın önceden kendi bünyesinde gerçekleştirdiği bir faaliyet için bir tedarikçiyle sözleşme yaptığında gündeme gelmektedir. Buna karşılık tedarik (procurement) ise firmanın önceden hiç gerçekleştirmediği bir faaliyet için başka bir firmayla anlaşmasıdır. DKY uzun süreli görülmekteyken, taşeron kullanımı dönemsel veya geçicidir.⁷⁴

Şirketlerin ölçeği nasıl olursa olsun insan kaynakları yönetimi çalışanların koşullarını belirleyen en önemli etkidir. İnsan kaynakları yönetimi maaş bordrolarının düzenlenmesi, işe alımlar, işten çıkartmalar, stratejik planlama gibi birçok işi kapsamaktadır. Günümüzde birçok şirket özellikle küçük şirketler bu tür ayrıntılı işler için ayrı bütçe ve insan kaynağı oluşturmak yerine insan kaynaklarında dış kaynak kullanımına başvurumaktadırlar. Bugün insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı sadece çalışan ödemeleri ve haklarıyla ilgilenmenin çok daha ötesine geçmiştir.⁷⁵

⁷² Brian S. Klaas, John Mc Clendon ve Thomas W. Gainey, “HR Outsourcing and its impact: The role of transaction costs”, **Personel Psychology**; V.52, N.1 (Spring 1999), s.113.

⁷³ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”, 21 Nisan 2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4587>, (25 Temmuz 2006)

⁷⁴ Charles R. Greer, Stuart A. Youngblood ve David A. Gray, “Human resource management outsourcing: The make or buy decision”, **Academy of Management Executive**, Vol.13, No.3 (August 1999), s.85.

⁷⁵ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”

İK faaliyetlerinin tümü veya bir kısmı için dış kaynaklardan yararlanılmasına yol açan beş rekabetçi güçten söz etmek mümkündür:⁷⁶

- Küçülme,
- Hızlı büyüme veya hızlı gerileme
- Küreselleşme
- Artan rekabet
- Yeniden yapılanma

90'lı yıllarla birlikte birçok firmanın strateji ve yapıları bu güçlerden etkilenmiştir. Firmalar, işlerine tekrar odaklanma, verdikleri hizmetleri arttırırken maliyetlerini düşürme ve gelecekteki iş fırsatlarına cevap verebilmek için yeteneklerini iyileştirme yoluna gitmişlerdir. İK yöneticileri için de benzer çabalar söz konusudur. İK fonksiyonuna yeniden odaklanmak suretiyle yöneticiler İK uygulamaları ile işletme stratejilerini uyumlu ve birbiriyle ilişkili hale getirmeyi hedeflemektedirler. Daha fazla katma değeri olan hizmetleri daha düşük maliyetle sunmak için İK yöneticileri bölüm müdürleri ile işbirliklerini arttırmaktadır. Ayrıca, İK yöneticileri iç ve dış müşteriye verdikleri hizmetler için tepki sürelerini iyileştirmeleri yönünde üzerlerinde daha fazla baskı hissetmektedirler. İK görevleri, fonksiyonları ve tüm bölümler tekrar gözden geçirilmekte, hangi İK faaliyetlerine ihtiyaç duyulduğu ve bu faaliyetleri en iyi kimin gerçekleştirebileceği araştırılmaktadır.

Bahsedilen bu beş güçten özellikle küçülme İK fonksiyonunu etkilemiştir. Özellikle 1990'ların başında İK departmanları hem küçülmenin formüle edilmesinde ve uygulanmasında yer almış hem de kendileri küçülmenin hedefi haline gelmişlerdir. İK hizmetlerinin maliyetlerinin düşürülmesi talebine sıklıkla İK'da dış kaynaklardan yararlanma kararlarıyla karşılık verilmiştir.

⁷⁶Greer, Youngblood ve Gray, ss.85-86.

1.7.1. İK’da DKY Kapsamı

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı genellikle 4 alt başlık altında faaliyet göstermektedir.⁷⁷

- **Profesyonel işveren kurum:** İnsan kaynakları danışmanlığı yapan kurumlar şirketlerin insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılama konusunda destek vererek; işe alım, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitim süreçlerinin yapılandırılması konularında şirketlere hizmet vermektedirler. Bir anlamda outsource hizmetini gerçekleştiren şirket ve şirket sahibi bir ortaklık oluşturarak insan kaynakları yönetimi işleri ve şirketin diğer işleri arasında iş bölümü yaparlar. Şirketler, personel kayıt yönetimi, maaş bordrosu, zaman ve katılım, personel müdürlüğü ve işgücü çözümlemesi gibi hizmetlerin büyük bölümünü outsource etmektedir. Profesyonel işveren kurum özelliğini kazanmak için şirketin kendi çalışanların yasal olarak sorumluluğunu üstlenmesi gerekmektedir. Bazı yanlış kullanımlar çalışanların yasal sorumluluğunu almadan yalnız maaş bordroları ve işçi haklarıyla ilgilenen şirketleri de profesyonel iş veren kurum olarak tanımlayabilmektedir.

- **Jenerik ve işlem bazlı hizmetler:** Dış kaynak kullanımının ağırlıklı olarak kullanıldığı bölümdür. Teknolojik süreçlerin geliştirmesi ve hızlandırması, şirketin son teknolojilere ulaşımının sağlanması ve insan kaynakları veri tabanı yaratılması gibi hizmetleri kapsamaktadır.

- **Hizmet servis sağlayıcıları:** İnternet üzerinden gerekli insan kaynakları yazılımlarına ev sahipliği yapılması işlemidir. People Soft gibi bilinen paket programların yanı sıra hizmet sağlayıcılar tarafından geliştirilmiş yazılımlarda sunulmaktadır. Bu tür yazılımlar ödeme planları, yan menfaatlerin yönetimi gibi işler için kullanılabilmektedir.

⁷⁷ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”, 21 Nisan 2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4587>, (Erişim: 25 Temmuz 2006)

- **E - servisler:** İnternet tabanlı insan kaynakları uygulamalarını içermektedir. İnsan kaynakları stratejileri; emek ve işçi ilişkileri, kaynak sağlayıcı üçüncül yöneticiler ve personel iletişimi gibi servisler dış kaynak kullanımında azınlıkta olan servislerdir. Bu tür servislerde dış kaynak kullanımı başvuru oranı %10'larla sınırlı kalmıştır.

Maaş, fayda ve ödül servislerinin yaptıkları maaş analizi, fayda yönetimi, hisse senedi opsiyon planlamasının % 60 ila % 70'lik bölümü dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Şirketler, organizasyon ve personel geliştirme, eğitim, başarı planlaması, eğitim yönetimi ve zaman çizelgesi hazırlama, performans yönetimi izlenimi vb ile ilgili faaliyetlerin % 25 ila % 40'lık bölümü için; personel kayıt yönetimi, maaş bordrosu, zaman ve katılım, personel müdürlüğü ve işgücü çözümlemesi gibi hizmetlerin %90'ından fazlasını dış kaynak hizmetinden faydalanmaktadır. İnsan kaynakları stratejileri; emek ve işçi ilişkileri, kaynak sağlayıcı üçüncül yöneticiler ve personel iletişimi dış kaynak kullanımında azınlıkta olan servislerdir. Yapılan araştırmaya göre bu servislerin sadece % 10'u outsourcing hizmetine başvurmuştur. İşgücü planlaması ve stratejik kullanım bölümü, işe alım, eleman sağlamak, yabancı idareci kaynak yönetimi, şirket içi yeni görevlendirmeler, işgücü düzenlemeleri işlevlerinin % 90'ından fazlası dış kaynaklar hizmet sektöründen yardım almaktadır.⁷⁸

1.7.2. İK'da DKY Nedenleri

Hewitt Associates tarafından yapılan bir araştırma, katılan şirketlerin % 60'ından fazlasının İK yönetiminin bir kısmı veya tamamı için dış kaynaklardan yararlandıklarını ortaya koymaktadır. Maliyet tasarrufu önemli bir neden olmakla birlikte, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yarısından fazlası “temel yeteneğe daha iyi odaklanma” ve “iyileştirilmiş iş süreçleri”nin de DKY için ilk üç neden arasında olduğunu belirtmişlerdir.⁷⁹

⁷⁸ Arvind Mishra, “İnsan Kaynaklarında Outsourcing”, (29 Mayıs 2003), <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1330> <Erişim: 10 Temmuz 2006>

⁷⁹ Hewitt Research Study, 2004 Aktaran: Mark Oshima, Tina Kao ve Jennifer Tower, “Achieving Post-Outsourcing Success”, **HR. Human Resource Planning**; Vol.28, No.2 (2005),s.7.

Ücret ve fayda yönetimi, bordrolama, çalışan verilerinin yönetimi veya tüm İK yönetimi için kullanıldığına bakılmaksızın insan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları için en yaygın nedenler şunlardır:⁸⁰

1. Temel işe odaklanma: Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerde İK yönetimindeki personelin iş yükü azalmakta, boşa çıkan zamanlarını daha stratejik işlere (iş için gerekli ve farklılaştıran faaliyetler) odaklanmaları mümkün olmaktadır.

2. Maliyet tasarrufu, etkinlik ve verimlilik: DKY yoluyla firmalar operasyon maliyetlerini düşürebilmekte ve teknoloji alımları ve yenilemeleri gibi ek sermaye gerektiren harcamalara olan ihtiyaçlarını en aza indirebilmektedirler. Yankee Group'un bir raporuna⁸¹ göre, 10.000'den fazla çalışanı olan işletmeler İK'da outsourcing'ten % 20 maliyet tasarrufu beklemektedirler.

3. İyileştirilmiş hizmetler: İK'da DKY, işletmelere çalışanları için yeni yetenekler ve hizmetler sunmalarını sağlayabilir. Bunlar arasında Internet üzerinden ücret ve faydalara ilişkin bilgilere 7 gün 24 saat erişim, karar destek araçları ve iyileştirilmiş müşteri hizmetleri sayılabilir. Ayrıca geniş kapsamlı İK outsourcing uygulamalarında, çok sayıda İK alanındaki (işe alım, ücretlendirme, faydalar, eğitim vb.) süreçler kolaylıkla bütünleştirilebilmektedir.

4. Esnekliğin ve iş ihtiyaçlarına daha kolay cevap verebilmenin sağlanması: DKY, ilave yetenekler, kapasite ve birim maliyet tahmini sağlayarak bir işletmenin daha esnek olmasına ve değişen ihtiyaçlara daha kolay yanıt verebilmesine yardımcı olabilir.

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı, şirketin insan kaynaklarını sürekli geliştirme sorumluluğunu insan kaynakları yönetimi konusunda uzman kişilerin eline bırakarak şirket yönetiminin faydalanmasını sağlar. Şirketin yalnız deneyimli insan kaynakları personeline ulaşımını kolaylaştırmakla kalmaz, şirketin işe alım, eğitim ve çalışanların şirkette tutulması gibi süreçlerine de etki eder. Böylece şirketlerin gerçek işlevlerine odaklanmalarını sağlayarak, onları geliştirir. Dış kaynak kullanımı aynı

⁸⁰ Mark Oshima, Tina Kao ve Jennifer Tower, "Achieving Post-Outsourcing Success", **HR. Human Resource Planning**; Vol.28, No.2 (2005), s.7.

⁸¹ Phil Fersht, "HRO Europe Report", Yankee Group, April 2005.

zamanda maliyetleri düşürmektedir. Şirketlere yeni bakış açıları kazandırması açısından da önem arz eden dış kaynak kullanımı şirketin dünya standartlarında yeteneklere sahip olmasını sağlar. Birçok açıdan esneklik kazanan şirketin değeri ve hissedar gelirleri de paralel bir artış gösterir.⁸²

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımının gerekçelerini operasyonel ve stratejik gerekçeler olarak iki başlık altında incelemek de mümkündür.⁸³

Operasyonel Gerekçeler:

- İK fonksiyonunun gelişmişlik seviyesinin düşük olması
- Özelleşmiş uzmanlıktan yararlanma ihtiyacı
- İK Bilgi Teknolojileri'nde gelişme ve yenilikler
- Zaman baskıları
- Maliyet tasarrufları
- Tedarikçinin etkinliği ve sunduğu hizmetler
- Firmanın İK kapasitesinin dönemsel olarak ihtiyacı karşılayamaması
- Yasal zorunlulukların yerine getirilmesindeki risklerin azaltılması isteği
- Müzakerelerde (özellikle üst düzey yönetici istihdamına yönelik mülakatlarda) aracı kullanmanın faydalarından yararlanma

Stratejik Gerekçeler:

- Stratejik odaklanma
- Merkezi olmayan yapılanma
- Bürokrasinin azalması ve kültür değişimi
- Yönetimsel ve örgütsel gelişim
- İç politikalar

⁸² insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”, 21 Nisan 2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4587>, (Erişim: 25 Temmuz 2006)

⁸³ Greer, Youngblood ve Gray, ss.86-90.

1.7.3. İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımının Gerekliliği Ve Boyutu⁸⁴

Dış kaynaklardan yararlanma bir organizasyonun bir İK faaliyetinin etkililiğini iyileştirebileceği bir yoldur. Yetenekli İK profesyonellerinin uzmanlığından yararlanarak dış kaynaklardan yararlanan şirket, maliyetlerde azalma sağlayabilecektir. En iyi senaryoda ise, şirketler daha iyi ve daha ucuz hizmet sağlayabileceklerdir, çünkü belirli bir sürece veya uzman oldukları bir alana yani temel yeteneklerine odaklanacaklar ve çok sayıda organizasyona bu hizmeti sağlamakla ölçek ekonomisinin faydalarından yararlanabileceklerdir. Ayrıca sahip oldukları bilgiyi kullanarak organizasyonların süreçlerini de iyileştirebileceklerdir. En azından, dış kaynaklardan yararlanma İK bölümünde çalışan personel sayısının azaltılması sağlayabilir ve bu yolla esnek bir maliyet yapısı oluşturularak şirketin dönemsel veya kısa süreli olarak ihtiyaç duyduğu hizmetlerde kullanılabilir.⁸⁵

Organizasyonların esnek yapı ve süreçlere sahip olması, esnek işgücüne ihtiyaç gösterir. DKY, işletmeler açısından esnek işgücü yaratılmasında önemli yöntemlerden biridir. Bu açıdan DKY başlıca iki biçimde gerçekleşebilir: Birincisinde, ticari bir işletmeden mal veya hizmet satın alınmakta, bu malın kullanılabilmesi veya hizmetin gerçekleştirilmesi için, bu mal/hizmeti sunan işletmenin personeli, bu hizmetin verildiği işletmede çalışmaktadır. Günümüzde, temizlik, güvenlik, danışmanlık hizmetleri gibi bir çok hizmetin diğer işletmelerden alınmasında karşılaşılan durum budur. İkinci olarak özel istihdam şirketlerinin elemanlarının geçici olarak hizmet alan işletmede çalışması durumudur. Her iki durumda da çalışanın işvereni, mal/hizmet sağlayan işletme ile özel istihdam şirketleridir ve çalışma düzeni ilişkileri aralarında yaptıkları sözleşmelere göre yürütülür.⁸⁶

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı çalışan sayısının 100'ü aşmadığı orta çaplı şirketler için daha çok tercih edilmektedir. Böylelikle insan kaynakları bölümü

⁸⁴ Arvind Mishra, "İnsan Kaynaklarında Outsourcing", (29 Mayıs 2003), <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1330> <Erişim: 10 Temmuz 2005>

⁸⁵ Edward E. Lawler, ve Susa Mohrman, **Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions**, Stanford University Press: 2003, s.49.

⁸⁶ Mehmet Cemil Özden, **Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) ve Sözleşme Yönetimi**, Ocak 2004, http://www.mcozden.com/ikf10_dkysy.htm, (Erişim: 10 Ağustos 2006)

için ayrı kaynak kullanımının önüne geçilebilir. En az 12 çalışanın bulunduğu şirketler için profesyonel işveren kurum hizmeti daha uygun olarak nitelendirilirken, daha da küçük şirketler için internet tabanlı dış kaynak kullanımı avantajlı olabilmektedir.⁸⁷

1.7.4. İK'da DKY Faydaları ve Riskleri

The Conference Board ve Accenture HR Services tarafından Nisan 2004'te "HR Outsourcing: Benefits, Challenges and Trends" adlı çalışma yayınlanmıştır. Çalışma, Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinden en az 1 milyar \$ kârı olan 120 şirketi kapsamaktadır. Bazı ya da bütün İK faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanan şirketlerin üst düzey yöneticilerinin oldukça yüksek seviyede memnun oldukları gözlemlenen çalışmada, İK'da dış kaynaklardan yararlanma memnuniyetini etkileyen dört önemli faktör bulunmuştur. İlk faktör tahmin edildiği gibi maliyet tasarrufudur. Birçok firma maliyetlerinin düşme potansiyeli nedeniyle outsourcinge yönelmektedir ve İK'da outsourcing beklentileri gerçekleştirmektedir. Bir outsourcing sözleşmesine dahil olan hemen hemen tüm şirketler, ölçek ekonomisi, düşük teknoloji yatırımı giderleri, etkin İK süreçleri ve bordroda daha az çalışanın gözükmesi yoluyla İK maliyetlerinin düştüğünü belirtmektedir.⁸⁸

Maliyet tasarrufunun firmaların İK faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanması için en bilinen sebep olmasına rağmen, sayıları artan bir şekilde birçok şirket, İK outsourcing hizmeti sağlayan tedarikçilerin benzersiz uzmanlığından yararlanmak amacıyla dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedir. Bu uzmanlığa firma bünyesinde ulaşmak zor ve pahalı olacaktır.⁸⁹

Outsourcingten yararlanan firmalar beklenmedik bir avantajı fark etmişlerdir. İK'da dış kaynaklardan yararlanmanın operasyonlar üzerinde firmanın daha az kontrolüne yol açtığı görüşüne zıt olarak, yararlanıcı firmalar outsourcing yoluyla

⁸⁷ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı, 21 Nisan 2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4587>, (Erişim: 25 Temmuz 2006)

⁸⁸ Diane Shelgren, "Why HR outsourcing continues to expand", **Employment Relations Today**; Vol.31, No.2 (Summer 2004); ss.47-48.

⁸⁹ Shelgren, ss.47-48.

kontrollerinin elden gitmesi yerine aslında süreçler üzerinde daha fazla kontrol kazandıklarını görmüşlerdir. Yöneticiler bu yargıya, verilerin doğruluğunda iyileşme ve zamanında raporlama, hizmet sunumunda daha fazla tutarlılık ve daha iyi şikayet yönetimi gibi sonuçlarla varmaktadırlar.

Sonuncu faktör ise müşteri (iç müşteri) hizmetlerinde iyileşmedir. Daha iyi teknoloji, süreçte uzmanlık ve en iyi uygulamalara ulaşma yoluyla İK'da dış kaynaktan yararlanan firma, çalışanlarına sağladığı hizmetlerde iyileştirmeler yaşamaktadır.

İK'da dış kaynaklardan yararlanmanın rekabet avantajı elde edilmesine yönelik stratejik bir araç olduğu da savunulmaktadır. Buradaki argüman, fazla işlem yapılması gereken İK faaliyetlerinin (örneğin; ücret ve fayda yönetimi) gerçekleştirilmesi için outsourcing kullanılmasıyla, İK yöneticileri rekabet üstünlüğüne yönelik stratejik işletme konularıyla ilgilenmek için daha fazla zaman ayırabilecek olmalarıdır.⁹⁰

Ücret ve fayda yönetimi gibi belirli İKY faaliyetleri için uzun yıllardan beri dış kaynaklardan yararlanılmaktadır, ancak özellikle son beş yılda, tam kapsamlı iş süreçlerinde dış kaynaklardan yararlanma gündeme gelmiştir. Yöneticiler, maliyetleri üzerinde tam hakim olmak, daha verimli çalışmak ve işletmenin temel yeteneklerine daha iyi odaklanabilmek istemektedirler.⁹¹ Ancak tam kapsamlı ya da bütünsel dış kaynaklardan yararlanmaya karşıt görüşler de vardır. Buna göre; bir organizasyon hiçbir zaman en değerli varlığı olan çalışanlarıyla ilgili faaliyetleri, bütünüyle üçüncü bir tarafın sorumluluğu ve kontrolü altına vermemelidir.⁹²

İK hizmetlerinde dış kaynak kullanımı yoluyla maliyetlerin azaltıldığına yönelik şüpheyi bırakmayacak örnekler vardır. British Telecom, çalışanla ilgili İK faaliyetlerinin tümü için -işe alım, işten ayrılma/çıkarma ve çalışan kayıtlarının yönetimi gibi- dış kaynak kullanarak sağlama yoluna gitmiştir. Accenture HR Services ile yaptığı anlaşma sonucunda, dış kaynak kullanımından önce bir içsel dönüşüm

⁹⁰ Naresh Khatri ve Pawan S Budhwar, **A study of strategic HR issues in an Asian context**, *Personnel Review*; 2002; 31, 1/2; s.169.

⁹¹ Glenn Davidson, "Why HR outsourcing continues to expand", **Human Resource Management International Digest**; Vol.13, No.3(2005); s.3.

⁹² Iain Herbertson, "Outsourcing HR for the Dome", **The British Journal of Administrative Management**; Vol.20(May/Jun 2000), s.18.

programı ile kısılmaya çalışılan insan kaynakları harcamalarını %20 oranında azaltmıştır. Ayrıca, outsourcing sözleşmesinin imzalanmasından iki yıl sonra, şirketin İK ile ilgili personel sayısı da 700'den 300 tam zamanlı çalışana düşürmüştür.⁹³ British Telecom, insan kaynaklarında dış kaynak kullanımını tercih eden tek işletme değildir. The Conference Board tarafından yapılan araştırmaya katılan Fortune 500 şirketlerinden üçte ikisinin, bir veya daha fazla insan kaynakları fonksiyonunda dış kaynaklardan yararlanma yoluyla maliyetlerde son derece önemli tasarruflar elde ettikleri belirtilmektedir.⁹⁴

İK'da dış kaynaklardan yararlanan bir firmanın elde ettiği sonuçlara bakıldığında da maliyet tasarrufu, temel yeteneklere ve temel işlere odaklanma ve etkinliğin arttığını gözlemlenmektedir:

Endüstriyel reçine ve yapıştırıcılar için 1.2 milyar dolarlık cirolu orta büyüklükteki bir Amerikan kimyasal üreticisi firma, işlem yükü fazla olan İK süreçlerini iyileştirmek istemiş ancak büyük engellerle karşılaşmıştır. Örneğin, 7000 emekli çalışanı ek faydalar almaktadır ve şirket fayda yönetimi konusunda finansal kontrolü kaybetmiştir, bu yüzden 2 milyon \$ kaybı olmuştur. Ayrıca teknolojisi eskiyen İK bilgi sisteminin gerekli iyileştirilmelerinin yapılması için 1 milyon \$'lık yatırıma ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca fayda yönetimi konusunda 15 ten fazla tedarikçi vardır ve firma tedarikçi yönetimini iyileştirmek istemektedir. Firmanın İK bölümü uzun yıllardır zamanının büyük bir bölümünü yasal gereklilikleri karşılamakla geçirmektedir ki bu yüzden stratejik değeri çok az olan bir gider olarak görülmektedirler. Tüm bu sorunlara çözüm bulunması amacıyla bir outsourcing tedarikçisinden hizmet alan firmada birkaç ay sonra fayda yönetimine yönelik maliyetlerde % 20'lik bir azalma görülmüştür ve 2 milyon \$ maliyet tasarrufu sağlanmıştır. Ayrıca en önemlisi çalışan memnuniyeti artmıştır. Önceden İK birimi, zamanının % 70'ini düşük değerli idari işlere ve işlemlere, % 25'ini performans geliştirme faaliyetlerine ve sadece % 5'ini stratejiye ayırmakta

⁹³ Janet Simons, "A Solution to the HR Conundrum", http://www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Communications/Access_Newsletter/Article_Index/SolutionHrconundrum.htm, (12 Eylül 2006)

⁹⁴ The Conference Board, "Report on HR Outsourcing Trends", July 2002. Aktaran Janet Simons

iken, dış kaynaktan yararlanma sonunda bu oranlar sırasıyla % 40, % 40 ve % 20 olmuştur.⁹⁵

İşletmelerin en çok dış kaynak kullanılan fonksiyonları olan işe alım süreci, eğitim ve gelişim süreci ve personel / bordrolama sürecinden elde edilen faydalar şunlardır.⁹⁶

İşe alım süreci; Önemli ve rutin ancak zaman alan işlerin dış kaynak kullanarak katma değer yaratacak işlere zaman ayrılması, toplu alımların yoğun olduğu şirketlerde bu fonksiyonun dış kaynak kullanarak kazanılan zamanın performans değerlendirme, kariyer planlama gibi diğer fonksiyonlarda daha etkin uygulamalar geliştirmeye harcanabilmesi, konuyla ilgili uzmanların bilgi birikiminden yararlanabilmek ve adaylara daha kaliteli bir işe alım süreci sunmak, bu süreçte harcanacak maliyeti düşürmek ve verimliliği arttırmaktır.

Eğitim ve gelişim süreci; Profesyonel firmaların kullanımı sayesinde konusunda uzman danışmanların bilgi birikimlerinden yararlanmak, daha geniş ve profesyonel bir kadro ile çalışarak zamandan tasarruf etmek ve daha kaliteli bir eğitim ve gelişim sürecinden faydalanmak, sistematikleştirilmiş, uluslar arası standartlara uygun bir eğitim ve gelişim programı tasarlamak ve uygulamak, dış kaynak kullanarak maliyetleri azaltmak ve iç kaynakları farklı projelerde daha etkin kullanmaktır.

Personel / Bordrolama süreci; Uzman kadroların deneyim ve bilgi birikiminden faydalanmak, daha etkin ve hızlı bir süreç tasarlamak ve iç kaynakları daha etkin projelere yönlendirmektir.

Greer ve diğerleri, İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımının beraberinde getirdiği faydaları ve riskleri şu şekilde özetlemektedirler:⁹⁷

⁹⁵ Davidson, s.4.

⁹⁶ Pricewaterhouse Coopers, İnsan Kaynakları Hizmetleri, **Outsourcing Dergisi**, S.4 (Nisan-Mayıs 2004) s.39 Aktaran Ecerkale ve Kovancı, ss.71-72.

⁹⁷ Greer, Youngblood ve Gray, ss.90-91.

DKY'nin Faydaları:

- Düşük İK maliyetleri
- Yüksek hizmet kalitesi
- Firma başarısını doğrudan etkileyen alanlara İK'nın odaklanma imkanı bulması
- Risk ve belirsizliğin tedarikçi firma tarafından absorbe edilmesi
- Firma içerisindeki İK uzmanlarının daha etkili hale gelebilmesi

DKY'nin riskleri:

- Tedarikçiden memnun olunmaması durumunda tedarikçi değiştirme maliyetlerine katlanması
- Uzun dönemli sözleşmelerin acil iyileştirmeleri engellemesi
- Firmanın kabiliyetlerinin kaybı
- Tedarikçiye bağımlılık
- Firma kültürünün olumsuz etkilenmesi

1.7.5. İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Belirleyicileri

İnsan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma kararına ilişkin olarak literatürde iki teorik temel karşımıza çıkmaktadır: örgütsel/stratejik faktörler ve işleme ilişkin faktörler.⁹⁸

Örgütsel/Stratejik Faktörler

Firmalar stratejik olmayan aktiviteleri için dış kaynaklardan yararlanmayı seçerken, kendi temel işleri (core business) ile yakından ilişkili olanları örgüt içerisinde gerçekleştirmeye devam etmektedirler. Buna göre, temel işlerine yoğunlaşmaya stratejik

⁹⁸ Michel Patry ve Diğerleri, "Why Firms Outsource Their Human Resource Activities: An Empirical Analysis", CIRANO Papers; No. 99s-27 (August, 1999), <
<http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/99s-27.pdf>> s.2.

olacak yardımcı olmak üzere yeniden yapılanan olan firmalar, diğer faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle gerçekleştirmektedirler.

Benzer şekilde, İK faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma kararı da, üst yönetimin İK faaliyetlerini temel iş'e ne kadar yakın gördüğüyle bağlantılıdır.

İşleme İlişkin Faktörler

İşlem Maliyeti Yaklaşımı, “Yap ya da Satın al” kararının analizi için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. İMY, son yıllarda, çeşitli sektörlerdeki farklı yönetim yapıları arasındaki seçimlerin analizinde sıklıkla kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına yönelik olarak İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'na atıfta bulunulan çalışmalar, etkinlik/verimlilik arzusunun dış kaynaklardan yararlanma kararında önemli bir motivatör olduğunu ortaya koymaktadır. Özelde, bürokratik verimsizlikten kaynaklanan maliyetlerin düşürülmesine yönelik iç baskılar, Amerikan firmalarının İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları için dış kaynaklardan yararlanmalarıyla oldukça ilişkilidir. Örneğin, İşlem Maliyetleri Yaklaşımı açısından bakıldığında, işe alım fonksiyonu için dış kaynaklardan yararlanma, firma içi işlemlerin azalması, işe alım konusunda danışmanlık yapan firmaların kullanılmasıyla ölçek ekonomisinden yararlanmanın artması ve aracı firmaların birbirleriyle rekabet etmesi yoluyla, maliyetlerde tasarruf sağlar.⁹⁹

İMY, insan kaynakları faaliyetlerinin işlem karakteristikleri arasından aşağıdaki faktörlerin önemli bir rol oynadıklarını öne sürmektedir:¹⁰⁰

Varlık özgünlüğü: İnsan kaynakları bölümü tarafından tahsis edilen fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları özgünleştikçe, firma İK faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanmayı daha az tercih etme eğilimindedir. İK faaliyetleri açısından, özgünlüğün en önemli rol oynadığı varlığın, insan kaynağı olduğu söylenebilir. Bir İK faaliyeti için

⁹⁹ Marie Dasborough ve Christina Sue-Chan, “The role of transaction costs and institutional forces in the outsourcing of recruitment”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 40, No. 3(2002), s.308.

¹⁰⁰ Michel Patry ve Diğerleri, ss. 2-3.

firmaya özgü beceriler, know how gibi özellikler daha önemli olduğu için hold-up* riskinin olması ve varlık sahibine birtakım özendiriciler sağlamanın gerekli hale gelmesi, faaliyetin yürütülmesi için dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmesinin daha az tercih edilmesine yol açmaktadır.

Belirsizlik: Performans belirsizliği, sözleşmelerin etkinliğini azaltmaktadır. Performans ölçüm problemleri önemli hale geldikçe, davranış kontrolü, çıktılar üzerinden yapılan kontrole tercih edilmektedir, yani rasyonel bir karar verici, tedarikçilerle yapılan bir sözleşmeyi yönetmek yerine, çalışanlarını koordine ve motive etmeyi seçecektir.

Talep belirsizliği: İK faaliyetlerine olan talep tahmin edilemez seviyede ise firma; tahmin edilebilen talep kısmı için örgüt içinde düzenlemelere gitmek, diğer kısımdaki talep artışı gibi durumlar için ise dış kaynaklardan yararlanmak gibi karışık bir strateji izleyebilir.

Karmaşıklık: Sık gerçekleşmeyen ve çok karmaşık (kompleks) olan faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanma daha fazla tercih edilirken, karmaşıklık tekrarlanan faaliyetlerin ise içselleştirilmesi sonucunu doğurur.

Deneyim ve sözleşme maliyetleri: Dış kaynaklardan yararlanma konusundaki önceki deneyimler de, İKY'de dış kaynaklardan yararlanmanın maliyetlerini düşürebilir, çünkü deneyimler sonucu öğrenilenlerin diğer uygulamalara transferi mümkündür.

Yöneticiler işlem maliyetlerine ilişkin kendi yorumlarına dayalı olarak alternatif yönetim yapıları arasından seçim yapmaktadırlar. Bu bakımdan, işlem maliyetleri, öznel (sübjektif).

Dış kaynaklardan yararlanmanın sadece işlem maliyetleri perspektifinden ele alınmasındaki kısıtlama, yaklaşımın örgütlerin amacının işlem maliyetlerini en aza indirmek suretiyle etkinliği en üst düzeye çıkarmak olduğuna yönelik varsayımdır.

* Bir çeşit rant paylaşım problemidir. Bu problem iki tarafın (örneğin tedarikçi ve üretici) en etkin olarak işbirliği içerisinde çalışabilecekken, bir tarafın daha fazla pazarlık gücü elde etmesi nedeniyle bunun gerçekleşmemesi ve pazarlık gücü olmayan tarafın kârında azalma görülmesidir.

Etkinlik, her zaman için örgütsel ve bireysel kararlara rehberlik eden bir üstünlüğe sahip değildir.¹⁰¹

2. Bölümde ayrıntılı olarak ele alınacak olan İşlem Maliyetleri Yaklaşımı, dış kaynaklardan yararlanmaya yönelik olarak rasyonel bir karar verme perspektifi sunmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma kararlarının çoğunun altında ekonomik nedenler olduğu ve işlem maliyetleri yaklaşımının içsel ve piyasa temelli çözümler arasındaki farklılık yaratan konulara mercek tuttuğu yaygın olarak benimsenmiştir.¹⁰² Yaklaşımın argümanları hangi faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilebileceğine, uygun tedarikçilerin seçimine ve etkili sözleşme yönetimine önemli katkılar sağlamaktadır. Bunların ışığında dış kaynaklardan yararlanma sürecinin başarısı artacaktır.

¹⁰¹ Marie Dasborough ve Christina Sue-Chan, "The role of transaction costs and institutional forces in the outsourcing of recruitment", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 40, No. 3(2002), ss.308-309.

¹⁰² Jaak Jurison, "*The Role of Risk and Return in Information Technology Outsourcing Decisions*", **Journal of Information Technology**, Vol.10 (1995), s.240

2. İŞLEM MALİYETLERİ YAKLAŞIMI (İMY)

2.1. GENEL BİLGİLER

2.1.1. Modern Sonrası Örgüt Teorilerine Genel Bakış ve İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'nın Yeri

Örgüt ve yönetimle ilgili ortaya çıkan çeşitli görüşlerin sınıflandırılmaları yapılırken, hareket noktaları, ana temaları, amaç ve kapsamı gibi ortak noktaları baz alınarak bir araya getirilmiş ve genel kabul gören başlıklar altında toplanmıştır. Klasik, Neo-Klasik ve Modern başlıkları altında yapılan sınıflandırma böyle bir çabanın ürünüdür. Ancak 1970'lerin ortalarından itibaren yönetim konusunda ileri sürülen görüşler ve geliştirilen yaklaşımlar değişik bir görünüm kazanmış ve üzerinde ortak bir kabulün olduğu genel bir başlık çıkmamıştır.¹⁰³

Modern Örgüt Teorileri arasında yer alan Durumsallık Yaklaşımı'ndan sonra hemen hemen eş zamanlı olarak, yeni konuları analiz ederek örgütleri anlamaya yönelik olarak dört yaklaşım tanımlanmıştır*. Bunlar; Jeffrey Pfeffer ve Gerald Salancik'in 1978'de yayınladıkları "The External Control of Organizations – Örgütlerin Dışsal Kontrolü" adlı kitabında bahsedilen "Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı"; John Meyer ve Brian P. Rowan'ın 1977'deki makaleleriyle gündeme gelen "Kurumsallık Yaklaşımı"; Michael T. Hannan ve John Freeman'ın çevresel seçim süreçlerinden bahsettikleri makaleleriyle 1977'de ortaya konulan "Popülasyon Ekolojisi"; ve sonuncu olarak Oliver E. Williamson'un 1975'deki kitabı "Markets and Hierarchies – Piyasalar ve Hiyerarşiler" adlı kitabıyla tanıtılan "İşlem Maliyetleri Yaklaşımı"**. Bu görüşlerin her biri örgütlere yeni ve merak uyandıran teorik bakış açıları ileri sürmüş, yeni araştırma problemleri ortaya koymuş veya eskilerini yeniden tanımlamış, yeni kavramlar ve

¹⁰³ Koçel, s.279.

* Bu yaklaşımlardan sonra farklı zamanlarda Stratejik Yönetim, Vekalet Teorisi, Bilgi İşleme Yaklaşımı gibi yeni bakış açıları ve yaklaşımlar da yönetim ve organizasyon literatürüne girmiş, Modern Sonrası Örgüt Teorileri ana başlığı altında incelenmiştir. Çalışmada sadece birbiriyle eşzamanlı olarak ortaya çıkması sebebiyle dört yaklaşımdan ana hatlarıyla bahsedilmektedir.

** İşlem Maliyetleri Yaklaşımı, kaynaklarda İşlem Maliyetleri Ekonomisi, İşlem Maliyetleri İktisadı veya İşlem Maliyetleri Teorisi olarak da geçmektedir.

teoriler sunmuş ve yeni araştırma gündemleri ve bazen de yeni metotları gerektirmişlerdir.¹⁰⁴

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, örgütlerin faaliyetleri için kritik öneme sahip inputları olabileceğini, bu şekildeki kritik ve temininde belirsizlikler bulunan inputlar için örgütlerin çeşitli önlemler aldıklarını belirtmektedir. Bu önlemler arasında, işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşma ve stratejik işbirlikleri gelmektedir. Yaklaşım, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için, kendi yapı ve davranışları ile diğer organizasyonlar arasındaki ilişkiler ve onların davranışları üzerinde durmaktadır.¹⁰⁵

Bir örgüt teorisi olarak Kurumsallık Yaklaşımı, örgütlerin yapı ve davranışlarının sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Yaklaşım, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri arasında bir benzeşme öngörmektedir. Eşbiçimlilik veya eş şekillilik (izomorfizm) olarak adlandırılan bu benzerlik, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Örgütler, bu yapısal eşbiçimliliklerinin yanında, çevresel baskılar karşısında, belirli işleri yapma prosedürleri açısından da çevre ile eşbiçimli-uyumlu olacaklardır.¹⁰⁶

Popülasyon Ekolojisi ya da Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı, örgütleri bir grup olarak ele alır ve bu grup ile çevresi arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Yaklaşım göre, örgütlerin dağılımları ve türleri, çevrenin seçimiyle belirlenir. Örgütsel çevre, çevresel özelliklere uyum dereceleriyle doğru orantılı olarak örgüt türlerini ve örgütleri, varlıklarını idame etme/etmeme için seçer. Yaşamlarını sürdüren örgütler, birbirlerine ve çevrenin taleplerine benzer özellikler taşıyanlardır. Yaklaşım, aynı zamanda örgütlerin kolayca değişmediklerini belirtir ve değişimi engelleyen bir faktör olarak

¹⁰⁴ Glenn R. Carroll, Pablo T. Spiller ve David J. Teece, “Transaction Cost Economics: Its Influence on Organizational Theory, Strategic Management, and Political Economy”, Glenn R. Carroll ve David J. Teece (Ed.) **“Firms, Markets and Hierarchies – The Transaction Cost Economics Perspective”** içinde (60-88) New York: Oxford University Press, 1999, s.62.

¹⁰⁵ Koçel, s.286.

¹⁰⁶ Koçel, s.292.

yapısal eylemsizlik ya da katılık olarak adlandırılan kavramların varlığından bahseder.¹⁰⁷

Örgütlerin, mal veya hizmetlerin değişim işlemlerini maliyetleri en ekonomik olacak şekilde organize etmek isteyeceklerini belirten İşlem Maliyetleri Yaklaşımı, örgütlerin bu işlem maliyetlerini analiz edebilecekleri ve en ekonomik şekilde organize edebilecekleri teorik çerçeveyi araştırmaktadır.¹⁰⁸

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı, kendisiyle aynı dönemde ortaya çıkan bu yeni bakış açıları arasında benzersizdir, çünkü iktisat kökenlidir, diğerleri ise sosyoloji ve politik bilim içerisinde yer alan düşünceler üzerine geliştirilmiştir. “Markets and Hierarchies” kitabı birçok örgüt teorisini tarafından mesleki sebeplerle okunan ilk ciddi ekonomik analizdir, bu yüzden kitabın örgüt teorisine katkısı çok büyük olmuştur. Özel katkılarının ötesinde, kitap iktisadın örgüt teorisyenlerince bilinirliğini ve anlaşılabilirliğini arttırmış, örgütsel analizle ilgilenen sosyal bilim disiplinleri arasında faydalı ve sürekliliği olan görüşme başlatmış, örgütsel ekonomi ve ekonomik sosyolojinin henüz olgunlaşmamış alt disiplinlerini harekete geçirmiştir. Tüm bu sebeplerle, Pfeffer, Williamson’un örgüt teorisinin günümüzde belki de en çok atıf alan kişisi olduğunu ileri sürerken, Baron ve Hannan onun sosyologlar tarafından düzenli olarak atıf alan çok az ekonomistten biri olduğunu belirtmektedir.¹⁰⁹

“Market and Hierarchies” kitabının örgüt teorisyenleri arasında bu kadar çok popüler olmasının sebepleri arasında, kitabın teorisyenlerin yeterince ilgilenmedikleri sınırlı örgütsel konulara eğilmesi, ciddi olarak kabul edilen literatüre ve saha araştırmalarına değinmesi, kitabın ulaşılabilir olması ve Williamson’un kitabı konuşmalar, seminer ve konferanslar aracılığıyla örgüt teorisyenlerine ve diğer araştırmacılara ulaştırmak ve tartışılmasını sağlamak için kişisel çaba sarfetmesi vardır. Ancak en önemlisi, kitapta yer alan spesifik argümanların, kitabın savunduğu düşüncelerin, çoğu örgüt teorisini tarafından da uygun görülmesidir. Diğer yeni bakış açıları gibi, Markets and Hierarchies kitabı da örgütsel analizin kapsamını genişletmiştir. Ancak, diğerlerinden farklı olarak bunu, piyasa ve hiyerarşileri aynı

¹⁰⁷ Ataman, *İşletme Yönetimi*, ss.203-204.

¹⁰⁸ Koçel, s.291.

¹⁰⁹ Carroll, ve Diğerleri, s.62.

işlemin gerçekleştirilmesi için alternatif yapılar olarak görerek yapmıştır. Örgüt teorisyenleri, zaten piyasanın farkındaydılar, ancak genel kanı olarak örgütleri ürün ve tüketici piyasalarında birbirlerine karşı rekabet eden aktörler olarak görmekteydiler ve ampirik araştırmalar genelde rekabeti ölçmeye yönelikti. “Markets and Hierarchies” yayınlanana kadar örgütün varlığının, piyasa alternatifiyle karşılaştırılması yapılmamıştı. Özellikle belirtilmesi gereken bir nokta da kitabın, örgüt teorisi içerisindeki etkinlik düşüncesine ilişkin farkındalığı arttırmasıdır. Etkili örgüt yapısına yönelik olan yapılan önceki çalışmalarda, durumsallık teorisi araştırmacılarının etkinlikle ilgili düşünceleri temel ve üstü kapalı şekilde kalmaktayken, “Markets and Hierarchies” araştırmacılara etkinlik konusunda daha somut ve analitik şekilde nasıl düşüneceklerinin yolunu göstermiştir.¹¹⁰

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı’nın orijininde firmanın ölçeği ve kapsamı için bir açıklama olması vardır, ancak şimdilerde çok çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. Bunlar arasında dikey ve yanal entegrasyon, firma içi fiyatlandırma* (transfer pricing), kurumsal finans, pazarlama, işin organizasyonu, uzun dönemli ticari sözleşmeler, franchising, regülasyon, çokuluslu şirketler ve diğer biçimsel ve biçimsel olmayan sözleşmeye dayalı ilişkiler yer almaktadır.¹¹¹

2.1.2. İşlem Maliyetleri Yaklaşımına Genel Bakış ve Yaklaşımın Gelişimi

Organizasyonları anlamak ve davranış özelliklerini incelemek amacı ile geliştirilen organizasyon teorilerinden biri de İşlem Maliyetleri Yaklaşımı’dır. İktisat ile örgüt teorisinin birleştiği alan olan kabul edilen ve bazen “örgütsel iktisat” olarak da adlandırılan bu çalışma alanı, klasik teorinin rasyonellik kavramları, ekolojik yaklaşım ve organizasyon yapılarını klasik iktisat anlayışı ile birleştiren bir alandır.¹¹²

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı’nın temellerini “Firmalar neden vardır?” sorusunu gündeme getirerek Ronald Coase’un attığı kabul edilmektedir. Oliver Williamson’un ise

¹¹⁰ Carroll, ve Diğerleri, s.63.

* Aynı organizasyon içinde farklı bölüm veya operasyon birimi arasında değişimi yapılan ürün veya hizmete ilişkin fiyatlandırma

¹¹¹ Howard A. Shelanski ve Peter G. Klein, “Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment”, **Journal of Law, Economics, and Organization**, Vol.11, No.2 (October 1995), ss.335-336.

¹¹² Koçel, s.290.

yaklaşımı şekillendirerek gelişmesine en büyük katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Nitekim, Coase katkıları nedeniyle, konuyla ilgili makalesinin yayınlanmasından 50 yıl sonra Nobel ile ödüllendirilmiştir. Coase ise daha sonra Williamson'un “İşlem Maliyetleri Yaklaşımı’nı işler hale getirdiğini (operasyonalize ettiğini)” vurgulamıştır.

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı’nın genel özelliklerini özetlemek açısından aşağıdaki tablo faydalı olacaktır:

Tablo 1
İşlem Maliyetleri Yaklaşımı: Genel Özellikler

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı	
Geniş teorik alan	Firma teorisi
Temel teorik soru	Firmalar neden vardır?
Temel konu	İşlemlerin gerçekleştirileceği etkin yönetim yapısının aranması
Temel ilgi alanı	Değişim işlemi
Temel analiz odağı	İşlemin boyutları
Temel vurgu	İşlem maliyetleri

Kaynak: Anoop Madhok, “Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, The Transaction Costs and Resource-based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production”, **Strategic Management Journal**, Vol.23(2002), s.540’dan uyarlanmıştır.

Yaklaşım, organizasyonları açık sistem olarak kabul etmektedir.¹¹³ Örgütler, bir işlemler serisi olarak görülmektedir. İşlemler (transactions), ürün ve/veya hizmetlerin değişik bölümler ve örgütler arasında değişimin yapılmasıdır. İşletmelerin tedarikçilerle, çalışanlarla veya müşterilerle gerçekleştirdikleri çeşitli işlemler vardır ve bunların bir kısmı örgüt içerisinde, diğer kısmı ise örgüt sınırları dışında gerçekleştirilir.¹¹⁴

¹¹³ Koçel, s.290.

¹¹⁴ Ataman, *İşletme Yönetimi*, s.186.

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı açısından örgüt yapıları incelendiğinde, Williamson örgüt çevresi arasındaki işlemlerin, örgütün karakteristiklerini belirlemede birinci derecede öneme sahip olduğunu öne sürmektedir. Örgütlere yönelik araştırmaların çoğunda temel analiz birimi, örgüt, bölümler veya alt birimler iken, farklı olarak işlem maliyetleri yaklaşımı örgüt ile örgüt dışındaki tarafların arasındaki işlemleri analiz eder.¹¹⁵ İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'nın temel analiz birimi işlemdir ve işlemi etkileme yolları ilgilenilen asıl konudur¹¹⁶; işlemler, onları gerçekleştirirken ki maliyetleri minimize edecek şekilde ele alınmalıdır.¹¹⁷

İşlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında bazı maliyetlere katlanılır. Değişim işlemlerine yönelik bu maliyetler arasında; değişime konu olan input ve output ile ilgili bilginin toplanması ve işlenmesi maliyetleri, teklif hazırlanması maliyeti, sözleşmenin müzakeresi ve pazarlığı ile ilgili maliyetler, sözleşmenin yürütülmesi maliyetleri, izleme ve denetleme maliyetleri, lobi faaliyetlerine ilişkin maliyetler vb sayılabilir.¹¹⁸

Yaklaşımın ana fikri şudur; örgütler gerçekleştirdikleri değişim işlemlerini, maliyetleri en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. İşlem Maliyetleri Yaklaşımı, örgütlerin değişim maliyetlerini analiz edebilecekleri ve en ekonomik şekilde organize edebilecekleri modeli araştırmaktadır. Bu “en ekonomik” olma bir yandan karar vericilerin “sınırlı rasyonelliğe” sahip olmaları, bir yandan da değişime taraf olan kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda “fırsatçı” davranmalarından etkilenir.¹¹⁹

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı, yoğun olarak işlemlerin yönetişi konusuyla ilgilenir ve farklı kurumsal yapılarda gerçekleşen işlemlerin maliyetlerine odaklanır. Bu kurumsal yapılar genelde piyasalar ve firma içi örgütlenmeler (hiyerarşiler) olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü bir yönetim yapısı olan Hibrid yapılar ise bu iki kurumun arasında kalan, daha çok işbirliğine dayalı ilişkileri ifade eder. Yaklaşım açısından

¹¹⁵ Steve Williams, “An Empirical Application of Transaction-Costs Theory to Organizational Design Characteristics”, **The Journal of Psychology**, Vol.134, No.1(2000), s.82.

¹¹⁶ Oliver E. Williamson, **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**, NewYork: Free Press, 1985, s.1.

¹¹⁷ Robert J. David, ve Shin-Kap Han, “A Systematic Assessment of the Emprical Support for Transaction Cost Economics”, **Strategic Management Journal**, Vol 25 (2004), s.40.

¹¹⁸ Koçel, s.291

¹¹⁹ Koçel, s.291

önemli olan unsur, hangi yönetim mekanizmasının o işlemin gerçekleştirilmesi için daha etkin ve verimli olduğudur.

En etkin olan içsel yapının diğerlerinin yerini alacağı varsayımı altında, işlem maliyetlerinin minimizasyonu, örgütsel formun birincil belirleyicisi haline gelmiştir. İşlem Maliyetleri Yaklaşımı etkinliğe, mühendislik veya girdi-çıkı ilişkisi açısından bakmayan ekonomik bir modeldir.¹²⁰

Yaklaşımın temelinde yine rasyonellik ve etkinlik arayışı vardır. Williamson'a göre bu yaklaşım, stratejik yönetim gibi kompleks ve disiplinlerarası bir alanda kullanılabilecek bir yaklaşımdır.¹²¹ Yaklaşımına göre ekonomi stratejiden daha önemlidir ya da diğer bir ifadeyle ekonomi en iyi stratejidir. Bu yüzden işlem maliyetlerini ekonomize etmek en önemli konulardan biridir.¹²²

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'nın çerçevesi, aşağıdaki temel iddialarının ortaya konulmasıyla daha iyi anlaşılacaktır.¹²³

- Örgüt yapıları, maliyet minimizasyonuna yönelik çabaları yansıtır.
- Örgütsel çeşitlilik, işlem çeşitliliğinin bir sonucudur.
- İşlem maliyetleri temelde varlık özgünlüğüne, belirsizliğe ve işlemin sıklığına bağlıdır.
- Birey, çıkarını kollayan, sınırlı rasyonelliğe sahip ve riskten kaçınan bir yapıya sahiptir.
- Örgütler, bireyin bu yapısını azaltan mekanizmalardır.

Burada genel hatları verilen İşlem Maliyetleri Yaklaşımı ilerleyen bölümlerde ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır.

¹²⁰ James A. Robins, "Organizational Economics: Notes on the Use of Transaction-Cost Theory in the Study of Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.32, No.1 (March 1987), s.71.

¹²¹ Koçel, s.291.

¹²² Oliver E. Williamson, "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", **Strategic Management Journal**, Vol.12 (Winter, 1991), s.76.

¹²³ Ataman, *İşletme Yönetimi*, s.187.

2.1.2.1. Firmanın Varlık Sebebi

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'nın kaynağı Ronald Coase'un 1937'deki "The Nature of the Firm" (Firmaların Doğası) adlı makalesine dayandırılmaktadır. Temel olarak Coase, Neoklasik Ekonomi Teorisinin dayandığı düşüncelerden yola çıkarak, öncelikle neden bütün işlemlerin piyasalarda gerçekleştirilmediğini açıklamaya çalışmıştır. Yazar, piyasa işlemlerini gerçekleştirirken karşı karşıya kalınan maliyetler olduğunu belirtmiştir. Fiyat sistemini kullanmanın bir maliyeti vardır ve ilgili fiyatları bulmak ve uygun bir sözleşmeye dayalı anlaşma sağlamak maliyetlidir. Bu sebeple, adına firma denilen örgüt, koordinasyon mekanizması yetkisine sahip alternatif bir yönetim yapısı olarak fiyat sisteminin yerini alır.¹²⁴

Neoklasik Ekonomi Teorisi piyasayı, fiyat mekanizmasının – Adam Smith'in "görünmez el"inin – etkin ve maliyetsiz olarak ekonomik faaliyetleri koordine ettiği ekonomik sistem olarak tanımlamaktaydı. Böylece, kaynaklar en verimli kullanım alanlarına tahsis edilmektedir ve piyasada optimal çıktı seviyesine ulaşır. Piyasanın kusursuz bir şekilde çalıştığı varsayılan Neoklasik Ekonomi Teorisi'nin dünyasında firmanın varlığı ise çelişki (paradoks) yaratmaktadır.¹²⁵

Uzun yıllar baskın olan neoklasik yaklaşım, firma denilen "kara kutu"ya yakından bakmanın hiçbir şey kazandırmayacağını, firmanın kârı maksimize etmek için faaliyette bulunduğunun bilinmesinin yeterli olduğunu öne sürmekteydi. Mükemmel rekabetin temel modelinde, buna bilinen teknoloji ve bilinen fiyatlar ile ulaşılmaktaydı. Ayrıca, Neoklasik Teori'nin amacı fiyat temelli kaynak tahsisini anlamaktı, eşdeğerdeki yönetsel koordinasyon neredeyse bütünüyle dikkate alınmıyordu. Firma ve girişimci tümüyle pasif bir konumdaydı. İçsel organizasyonun incelenmesi neoklasik ekonomistlerin araştırma öncelikleri açısından değersizdi. Piyasanın etkin koordinasyon mekanizması olarak vurgulanmasının sonucu olarak firma gözden kaçırılan bir kavram

¹²⁴ Bouchaib Bahli, "An Assessment of Information Technology Outsourcing Risks", (**Doktora Tezi**, Universite De Montreal, Nisan 2002), s.16.

¹²⁵ Jongwook Kim ve Joseph T. Mahoney, "Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management", **Managerial and Decision Economics**, Vol.26(2005), s.225.

oldu. Bu yaklaşım sonraları “Firmalar neden var?” sorusunu gündeme getirmeye başladı.¹²⁶

Coase makalesinde, koordinasyonun piyasada fiyat mekanizması tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirildiği görüşüne karşılık olarak, o zaman firma denilen organizasyonlara neden ihtiyaç duyulduğu sorusunu gündeme getirmiştir. Firma dışında, üretim piyasada değişim işlemleriyle koordine edilmektedir ve fiyat hareketleri üretimi yönlendirmektedir. Firma içerisinde ise bu piyasa işlemleri elimine edilmekte ve piyasa yapısı üretimi yönlendiren girişimci-koordinatör tarafından ikame edilmektedir. Buna göre, piyasa ve girişimci üretimi koordine etmenin alternatif yollarıdır. Eğer üretim fiyat mekanizmasınca düzenlenseydi, üretim herhangi bir organizasyon olmadan da yürütülebilir, örgütlerin varlığına gerek olmazdı.¹²⁷

Coase’a göre bir firmayı kurmanın en önemli sebebi, piyasada fiyat mekanizmasını kullanmanın maliyetinin olmasıdır. İşlem maliyeti olarak adlandırılan bu maliyetler piyasada değişik şekillerde azaltılabilir ancak hiçbir zaman ortadan kaldırılamazlar.¹²⁸ Üretimi fiyat mekanizmasıyla düzenlemenin en açık maliyeti ilgili fiyatların elde edilme maliyetidir. Piyasada gerçekleştirilen her değişim işlemi için sözleşmenin müzakere edilmesi ve sonuçlandırılması maliyetlerinin de dikkate alınması gerekir.¹²⁹

Coase, piyasanın neoklasiklerin ideal seviyesinden sıklıkla saptığını, piyasa işleminin önüne engeller çıkardığını belirtmektedir. Tekelcilik, belirsizlik veya fiyat belirlemedeki zorluklar gibi durumlar piyasa başarısızlığına sebep olmaktadır. Bu durumda firmalar kurulmaktadır, çünkü firmaların organize olmasının ilave maliyetleri bile, piyasada bireylerin birbirleriyle iş yapması sırasında ortaya çıkan işlem maliyetlerinden düşük olmaktadır.¹³⁰

¹²⁶ Gary Slater ve David A Spencer, “The Uncertain Foundations of Transaction Costs Economics”, **Journal of Economic Issues**, Vol.34, No.1(March 2000), s.62.

¹²⁷ Ronald H. Coase, “The Nature of the Firm”, **Economica**, Vol.4 (1937), s.388.

¹²⁸ Coase, s.390.

¹²⁹ Michael Dietrich, **Transaction Cost Economics and Beyond**, London: Routledge, 1994, s.15.

¹³⁰ Nicholas C. Georgantzas, “Virtual Enterprise Networks: the Fifth Element of Corporate Governance”, **Human Systems Management**, Vol.20(2001), s.173.

Coase, belirsiz çevre koşullarında firmaların işlemlere ilişkin maliyetlerini düşürebileceklerini belirtmiştir.¹³¹ Firma ve piyasayı aynı şeyi yapan, birbirine alternatif yapılar olarak tanımlamıştır. Firma, işlemi kendi mi yapmalı yoksa piyasadan satın mı almalıdır? Hangi işlem nerede yapılmalıdır? Niçin? Firma kavramı, bu sorular ışığında bir yönetim yapısı olarak yeniden tanımlanmıştır.¹³²

Ronald Coase makalesinde, firmayı teknolojik terimlerle “üretim fonksiyonu” olarak tanımlamak yerine, firma ve piyasayı birbirlerine alternatif “yönetişim yapıları” olarak tanımlamıştır. Bu ikisi arasında hangisinin seçileceğine ise genellikle işlem maliyetlerindeki farka göre karar verilir.¹³³

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı’na en büyük katkısı Oliver E. Williamson’un yaptığı kabul edilmektedir. “Markets and Hierarchies” (Piyasalar ve Hiyerarşiler) adlı kitabının 1975’te yayınlanmasından sonra İşlem Maliyetleri Yaklaşımı yönetim ve örgüt çalışmalarında öncü bir bakış açısı haline gelmiştir. Williamson’un 1975 ve 1985’deki iki kitabı her yıl ortalama 250-500 arasında atıf alır ki bu örgüt çalışmalarındaki kurumsallaşma teorisi, örgütsel ekoloji ve kaynak bağımlılığı gibi diğer klasik çalışmaların aldıkları atıf sayılarının çok üzerindedir.¹³⁴

Williamson, organizasyonların değişik koşullar altında hangi tasarımı benimsedikleri sorusuyla ilgilenmiştir. Ona göre, çok çeşitli örgüt türünün olmasının sebebi, işlemlerin birbirinden oldukça farklılaşması ve etkinliğin sadece eğer yönetim yapıları her bir tipteki işleme özgü ihtiyaçlarla birebir örtüşüyorsa sağlanabilmesidir.¹³⁵

Williamson da tıpkı Coase gibi tüm ekonomik faaliyetlerin piyasadaki mübadeleler (değişim işlemleri) tarafından koordine edildiğini başlangıç noktası olarak

¹³¹ Kevin C. Desouza, ve Yukika Awazu, “Need to Know – Organizational Knowledge and Management Perspective”, **Information Knowledge Systems Management**, Vol.4 (2004), s.8.

¹³² Oliver E. Williamson, “The Institutions of Governance”, **The American Economic Review**, Vol.88, No.2 (May 1998), s.75.

¹³³ Oliver E. Williamson, “Strategy Research: Governance and Competence Perspectives” **Strategic Management Journal**, Vol.20(December 1999), s.1088.

¹³⁴ David, ve Han, s.39.

¹³⁵ Oliver E. Williamson, “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach” **The American Journal of Sociology**, Vol.87, No.3 (November, 1981), s.568.

benimsemiştir. Williamson bunu şu sözlerle belirtmektedir; “Başlangıçta, piyasalar vardı”.¹³⁶

Williamson da firma ile piyasayı, işlemlerin gerçekleştirilmesinde alternatif yapılar olarak görmektedir. Bir işlemler setinin piyasada mı yoksa firma içinde mi tamamlanacağını her birinin göreceli etkinliği belirlemektedir. Firma, işlem maliyetlerinin ekonomize edilmesi amacıyla oluşturulan bir örgütlenme biçimidir. Piyasanın işleyişinden doğan işlem maliyetlerinin yanında firma içi ilişkiler de maliyetler doğurabilir, bu yüzden iki yapının birbiriyle karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi gerekmektedir.¹³⁷

2.1.2.2. Firmanın Sınırları

Firmayı “üretim fonksiyonu” olarak gören klasik iktisadi düşünceye göre, bir firmanın değer zinciri “düşük maliyetli” üretim fonksiyonu ile birleşerek son montajdan geçen ürünün en düşük maliyetle üretilmesini sağlar. Ancak, İşlem Maliyetleri Yaklaşımı, bir değer zincirinin verimliliğinin üretim ve işlem maliyetlerinin bir fonksiyonu olduğunu kabul etmektedir.

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı’na göre, üretim maliyetleri ve işlem maliyetlerinin minimizasyonu firmanın sınırlarını belirler. Üretim maliyetleri, firmadan firmaya kendilerine özgü bilgi, öğrenme yeteneği ve ölçek ekonomisine göre değişmektedir. İşlem maliyetleri ise, işlemde işleme sözleşmelerin hazırlanması ve uygulanması sırasında oluşan maliyetlere göre değişmektedir. Bir işlemin piyasa yapısı altında gerçekleşmesi halinde bu iki çeşit maliyetin toplamı yüksekse, işlem içselleştirilir. Bu durum sürdüğü müddetçe, firma sınırlarını bu işlemi de kapsayacak şekilde genişletir.

¹³⁶ Slater ve Spencer, s.65.

¹³⁷ Ferudun Yılmaz, “Güç İlişkileri ve Firma Teorisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.57, Sayı.1 (2002), s.161.

Tersi durumda ise piyasa işlemi gerçekleştirmek için tercih edilecek yapıdır. Böylece işlemlerin bazıları içselleştirilirken bazıları piyasada gerçekleştirilir.¹³⁸

Yüksek işlem maliyetleri, eksik sözleşmelerin (incomplete contracts) sonucudur. Bir sözleşme, her durumda sözleşmedeki tarafların faaliyetlerini tam olarak belirtmiyorsa, eksik yapılmış demektir. Eksik sözleşmeler, işleme konu olan varlığın önemli ölçüde spesifik olması nedeniyle tedarikçi değiştirme maliyetlerinin (switching cost) yüksek olmasının bir sonucu olarak pazarlık yapılabilecek az sayıda firmanın olduğu bir durumu işaret edebilir. Tam sözleşme düzenlemenin imkansızlığı, firmayı genellikle piyasadaki yüksek maliyetlerin üstesinden gelebilmek için piyasadaki işlemin içselleştirilmesi yani firma sınırlarının genişletilmesi kararının verilmesine yöneltir.¹³⁹

2.1.2.3. Yaklaşımın Temel Varsayımları

Williamson İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'nı temelde üç varsayıma dayandırmaktadır. İlk olarak, aracılardan işlemleri belirsizlik koşullarında gerçekleştirdiklerini ileri sürmektedir. Belirsizlik, “bir değişim işleminin gerçekleştiği koşullardaki beklenmedik değişiklikler” olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁰ Koşullardaki değişimler, işlemlerin maliyetlerini artırıcı bir unsurdur.

Yaklaşımın diğer iki varsayımı davranışsaldır: sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık. İşlem maliyetleri yaklaşımı, diğer örgüt teorilerinden öncelik verdiği bu iki davranışsal varsayımla da farklılaşmaktadır.

Williamson “*sınırlı rasyonellik*” koşulunu bireylerin algılama kabiliyetine ekleyerek Herbert Simon'un çalışmasını genişletmiştir. Bireylerin bilişsel kabiliyetleri limitli olduğundan, araçlar için gerekli bütün bilgiye ulaşmak neredeyse imkansızdır. Tam bilgiye ulaşmanın imkansızlığı nedeniyle, işlemler kaçınılmaz şekilde her zaman

¹³⁸ Thomas A. Hemphill ve Nicholas Vonortas , “Strategic Research Partnerships: A Managerial Perspective”, **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol.15, No.2 (2003), s.256.

¹³⁹ Hemphill ve Vonortas, s.257.

¹⁴⁰ Thomas G. Noordewier, George John ve John R. Nevin, “Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships”, **Journal of Marketing**, Vol.54, No.4 (October 1990), s.82.

eksik sözleşmelerle gerçekleşmektedir. Williamson, araçlara karar vermelerinde yardımcı olan “fırsatçılık” kavramını öne sürmektedir. Fırsatçılık (oportunizm), bireylerin kurnazlıkla ya da aldatma eğilimi içerisinde hareket etmeleri demektir. Yani, diğer her şey eşit olduğunda araçlar, diğerlerini zarara sokmak pahasına kendi menfaatlerini maksimize etmeye çalışırlar.¹⁴¹

Williamson bütün ekonomik vekiller fırsatçı şekilde davranmasalar bile bazılarının bu şekilde davranabilecekleri gerçeğinden hareket ederek fırsatçı davranabilecek firmaların böyle davranmayacak firmalardan ayrıştırılmasını gerektirdiğini ve bunun da maliyetli olduğunu belirtmektedir.¹⁴²

Bu iki davranışsal varsayım ışığında Williamson, işlemlerin sınırlı rasyonellik altında ve aynı zamanda fırsatçılık tehlikesine karşı koruma sağlayacak şekilde düzenlenerek ekonomize edilmesi gerektiğini belirtmektedir.¹⁴³

Yaklaşımın dayandığı bu varsayımlar, “İşlem Maliyetlerini Etkileyen Unsurlar” başlığı altında daha detaylı olarak incelenecektir.

2.1.3. Neoklasik Ekonomi Teorisiyle Karşılaştırma

Daha önceden de belirtildiği gibi, Neoklasik yaklaşıma göre piyasa ve fiyat mekanizması etkin bir şekilde işleyerek koordinasyonu sağlamaktadır. İşlem Maliyetleri Yaklaşımı’na göre ise piyasayı ve fiyat mekanizmasını kullanmanın maliyetleri vardır ve firma işlem maliyetleri olarak adlandırılabilen bu maliyetleri azaltmak üzere alternatif bir yönetim yapısı olarak düşünülmelidir.

Neoklasik Ekonomi Teorileri, örgütleri, üretim fonksiyonlarını yönetmek amacıyla oluşturulmuş sistemler olarak görür ve üretim faktörlerinin (insangücü, sermaye ve diğer kaynaklar) optimum bileşimi konusuna odaklanır. İşlem Maliyetleri

¹⁴¹ Desouza, ve Awazu, s.8.

¹⁴² Williams, s.82.

¹⁴³ Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.32.

Teorisi’nde odaklanılan konu ise, neoklasiklerin aksine, üretim değil mal ve/veya hizmetlerin değişim işlemidir.

Neoklasik Ekonomi Teorileri yapısal özelliklerin önemini göz ardı ederken, İşlem Maliyetleri Yaklaşımı değişim işlemlerini yöneten yapıların önemine dikkat çeker.

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı ve Neoklasik Ekonomi Teorileri odak noktaları açısından farklılaşırken, rasyonel sistem mantığından hareketle, ulaşmayı hedefledikleri nihai amaç aynıdır: Verimliliği artırmak. Neoklasik Ekonomi Teorileri, üretim fonksiyonlarında verimliliği sağlamayı hedeflerken (teknik verimlilik), İşlem Maliyetleri Yaklaşımı, işlemlerde verimliliği vurgular.¹⁴⁴

Neoklasik ekonomik teorideki “mükemmel” piyasalardaki işlemleri tanımlayan varsayımları İşlem Maliyeti Yaklaşımı’nın anahtar boyutlarıyla karşılaştırmak faydalı olacaktır. Tablo 2’de görüldüğü gibi neoklasik varsayımlar, ekonomik teoriyle örgütsel gerçeklikleri uzlaştırmak için İMY altında daha yumuşatılmıştır.¹⁴⁵

Tablo 2
Neoklasik Varsayımlarla İşlem Maliyeti Yaklaşımı Arasındaki Karşılaştırma

	Neoklasik Varsayımlar	İşlem Maliyeti Yaklaşımı
Bilgi	Kusursuz bilgi	Asimetrik; belirsizliğe sebep oluyor
Alıcı ve Satıcılar	Çok sayıda alıcı ve satıcı	Az sayıda; fırsatçılığa sebep oluyor
Özgünlük	Alıcı/satıcının kimliği önemli değil	Alıcı-satıcı çiftinin kimliği önemli; varlık özgünlüğüne sebep oluyor
Rasyonellik	Rasyonel aktörler	Ekonomik aktörler “niyet olarak rasyoneller, ancak uygulamada bu sınırlı kalmakta”, (Williamson, 1985) yani sınırlı rasyonellik söz konusu
Çıkar maksimizasyonu	Maksimizasyona yönelik	“İlgili tüm maliyetler biliniyorsa, kesin.” (Williamson, 1985)

Kaynak: Nagpal, s.2

¹⁴⁴ Hacer. Özgen, “İşlem Maliyetleri Teorisi: Sağlık Hizmetleri Sunumunda Sözleşme Mi Yoksa Örgüt İçi Yapılanma Mı?”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.35, Sayı.2 (2002), s.50.

¹⁴⁵ Pankaj Nagpal, “Use of Transaction Cost Economics Framework to Study IT Sourcing: Over-Application or Under-Theorizing?”, **Sprouts: Working Papers on Information Environments. Systems and Organizations**, Vol.4, (Spring 2004), Article 6. <http://weatherhead.cwru.edu/sprouts/2004/040206.pdf> (10 Temmuz 2006), ss.2-3.

İşlem Maliyeti Yaklaşımı, gerçek dünyadaki oldukça karmaşık işlemler için karar ağaçlarının oluşturulamayacağını belirterek kusursuz bilgi varsayımını yumuşatmaktadır. Ayrıca, işlemdeki taraflar, fırsatçı davranışlarının belirtisi olarak, sahip oldukları bilginin tamamını açığa vurmazlar. Neoklasik varsayım olan birbirine çok yakın özellikler taşıyan ürünler sunan çok sayıda satıcı ve alıcının olması durumu (ki bu durumda piyasaların etkinliğinden söz edilebilir), İMY’de “az sayıda pazarlık edilebilecek taraf” bulunması olarak yumuşatılmıştır. İşleme konu olan ürünler, her alıcı-satıcı çifti için özgün bir set olarak varsayılmıştır ki, bu “açık” bir piyasa değildir. Ayrıca “ilgili maliyetlerin” tümünü bilemeyeceklerinden aktörlerin rasyonelliği sınırlıdır.

Williamson’a¹⁴⁶ göre neoklasik yaklaşım ve ekonomik organizasyonları inceleyen diğer yaklaşımlarla karşılaştırıldığında İşlem Maliyetleri Yaklaşımı;

- Daha mikroanalitiktir.
- Davranışsal varsayımlara daha çok önem vermektedir.
- Varlık özgünlüğünü kavramını ortaya atmaktadır ve onun ekonomik önemine işaret eder.
- Kurumların (Firma-Piyasa), karşılaştırmalı analizine dayanır
- Firmayı, üretim fonksiyonu yerine bir yönetim yapısı olarak görür.
- Sözleşme öncesi (ex-ante) kurumlara daha çok vurgu yapar.

¹⁴⁶ Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, ss.17-18.

2.2. İŞLEM ve İŞLEM MALİYETLERİ

2.2.1. İşlem ve İşlem Maliyetleri Tanımı

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'nın temel odak noktaları, işlemler ve bunlardan doğan maliyetlerdir. İşlem, basit olarak alıcı ile satıcı arasındaki değişimi ifade eder. İşlemler, bir ürün veya hizmet teknolojik olarak ayrılan bir arayüz üzerinden transfer edildiğinde ortaya çıkar ve işlemler özelliklerine bağlı olarak farklılaşırlar. İşlemin karakteristikleri arasında işlemde yer alan varlıkların işleme özgün olma derecesi, gelecek ve işlemin taraflarına ilişkin belirsizlik düzeyi, değişim anlaşmasının karmaşıklığı ve işlemin gerçekleşme sıklığı yer alır.¹⁴⁷

İşlem maliyetleri ise, mal veya hizmetlerin değişimi sürecinde doğan maliyetleri tanımlamaktadır. İşlem maliyetleri, gün içinde toplantılar, satış görüşmeleri, teklif süreçleri gibi birçok şekilde karşımıza çıkabilir, fakat işlem maliyetlerinin altında yatan temel ekonomik amaç, ürün ve hizmetlerin değişim işlemlerinin gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktır. Bir çok firmanın satış, satın alma ve yasal fonksiyonları, firmanın diğer taraflarla işlem gerçekleştirmek üzere yaptığı yatırımları yansıtmaktadır.¹⁴⁸

Bazı araştırmacılar işlem maliyetlerinin çok önemli olduğunu ve ekonomik etkinlik üzerinde majör etkisinin bulunduğunu belirtmektedir. Nobel ödüllü Douglass North ekonomik faaliyetlerle ilgili maliyetlerin %35-40'ını işlem maliyetlerinin oluşturduğunu tahmin etmektedir¹⁴⁹. Benzer bir şekilde, McKinsey & Company danışmanlık şirketi tarafından yapılan bir araştırmada¹⁵⁰ “etkileşimlerin yani ürün, hizmet veya fikirlerin değişim işleminde bulunan insan ve firmaları araştırma,

¹⁴⁷ Bahli, s.15.

¹⁴⁸ Jeffrey H. Dyer ve Wujin Chu, “The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea”, **Organization Science**, Vol.14, No.1(January-February 2003), s.59.

¹⁴⁹ Douglass C. North, “**Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**”, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990, Aktaran: Dyer ve Chu, s.59.

¹⁵⁰ P.T. Butler ve Diğerleri, “A Revolution in Interaction”, **McKinsey Quarterly**, No.1(1997) ss.3-14 Aktaran: Dyer ve Chu, s.59

koordinasyon ve izleme faaliyetlerinin Amerika'daki toplam ekonomik faaliyetin (Gayrisafi yurtiçi hasıla) üçte birini oluşturduğu" belirtilmektedir.¹⁵¹

Araştırmaların bu kadar önem attıkları işlem maliyetleri üzerine literatürde değişik tanımlara rastlamak mümkündür. Kenneth Arrow, işlem maliyetleri terimini ilk olarak kullanan yazardır. İşlem maliyetlerini "ekonomik sistemi organize eden/çalıştıran maliyetler" olarak tanımlamıştır.¹⁵² Williamson işlem maliyetlerinin, "fiziksel sistemlerdeki sürtünme kavramının ekonomik karşılığı" olarak görülebileceğini belirtmiştir.¹⁵³

Coase, piyasada bir işlemi gerçekleştirmek için, işlemi gerçekleştirecek tarafların bulunması, tarafların işlem ve koşullar hakkında bilgilendirilmesi, taraflarla pazarlık edilmesi, sözleşmenin düzenlenmesi, sözleşme şartlarına uyulduğundan emin olmak için gerekli izleme faaliyetlerinin düzenlenmesi gibi birçok faaliyetin gerekli olduğunu belirtmiştir. Piyasadaki bu faaliyetlerin maliyeti, işlem maliyetlerini oluşturmaktadır.¹⁵⁴

İşlem maliyetleri genel olarak bir piyasa sistemi içerisindeki alım ve satımla ilişkilendirilir. Özelde ise işlem maliyetleri; uygun tedarikçi ve dağıtıcıların bulunması, onlarla müzakere edilmesi, sözleşmelerin düzenlenmesi ve izlenmesi, ayrıca mükemmel olmayan piyasa (imperfect market) koşullarında örgütlerin karşılaşacağı maliyetler ile ilgilidir.¹⁵⁵

İşlem maliyetleri arasında, yapılacak faaliyetlere ve iki veya daha fazla tarafın iş yaptığı durumlarda değişim işleminin şartlarına ilişkin karar verme, planlama, düzenleme ve müzakere maliyetleri; planların değiştirilmesi, şartların yeniden müzakere edilmesi ve değişen koşullara bağlı olarak çıkabilecek uyuşmazlıkların çözülmesine

¹⁵¹ Dyer ve Chu, s.59.

¹⁵² Dietrich, s.19.

¹⁵³ Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.19.

¹⁵⁴ Ronald H.Coase, "The Problem of Social Cost", (1960), Yeniden Basım, Donald A. Wittman, (Ed.), **Economic Analysis of the Law: Selected Readings** içinde (3-13) , UK: Blackwell Publishing, 2003, s.10.

¹⁵⁵ Gökhan N. Torlak, "Understanding the Nature of Transition of Organizational Forms in the Contemporary World", **Fatih University Journal of Economic and Social Research**, Cilt.4, Sayı.2 (2002), s.28.

ilişkin maliyetler ve tarafların üzerinde anlaştıkları şekilde görevlerini yerine getirdiğinin izlenmesi maliyetleri yer alır. İşlem maliyetleri aynı zamanda verimsiz grup tartışmalarından, planlardan, düzenlemelerden veya anlaşmalardan; değişen koşullara uygun tepkinin verilememesinden ve anlaşmaların düzgün icra edilmemesinden kaynaklanan herhangi bir kaybın maliyetini de kapsar.¹⁵⁶

İşlem maliyetleri, değişimi yapılan mal ya da hizmetlerin rekabetçi piyasa fiyatlarından bağımsız olarak farklılaşan, işlemle ilgili maliyetlerdir. Tüm araştırma ve bilgi maliyetleriyle birlikte sözleşmenin izlenmesi ve yürütülmesi maliyetlerini de içerir. Bütün bu maliyetler piyasa fiyatından bağımsız olmalarına rağmen, işlemin doğası tarafından belirlenirler. Fiyatlandırmanın veya bir hizmetin performansının ölçülmesinin zorlukları gibi konular işlem maliyetlerini belirlemede etkilidir.¹⁵⁷

Ouchi'ye göre, değişim işlemlerinin sonuçlarında eşitlik veya adalet algılamasına yönelik çabalar işlem maliyetlerini yaratmaktadır. Ouchi, işlem maliyetlerini şöyle tanımlamaktadır; “bir değişim işlemindeki tarafların her birini memnun etmeye yani verilen ve elde edilen değerlerin tarafların beklentilerine uygun olmasına yönelik faaliyetler... Bu faaliyetler bir işlemi gerçekleştiren tüm taraflar arasında eşitlik algısını yaratmak için gereklidir”. Böylelikle Ouchi'nin analizine göre, eşitlik algısına yönelik talep işlem maliyetlerini ortaya çıkarır.¹⁵⁸

Matthews (1986) ise şu tanımlamayı önermektedir: “İşlem maliyetleri, sözleşme öncesi (ex ante) sözleşmeye ilişkin düzenleme maliyetleri ile sözleşme yapıldıktan sonra (ex post) izlenmesi ve üzerinde anlaşılan şartlara uygun şekilde yürütülmesini içeren maliyetlerdir”. Ekonomik teorideki diğer maliyetler gibi, işlem maliyetleri de fırsat maliyetleridir ve işlem maliyetleri de sabit ve değişken olarak ikiye ayrılır.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Bryan W. Husted ve Robert Folger, “Fairness and Transaction Costs: The Contribution of Organizational Theory to an Integrative Model of Economic Organization”, **Organization Science**, Vol.15, No.6 (November-December, 2004), s.720.

¹⁵⁷ Robins, s.69.

¹⁵⁸ Husted ve Folger, s.721.

¹⁵⁹ Thrainn Eggertson, **Economic Behavior and Institutions**, 5.Basım, USA: Cambridge University Press, 1995, s.14.

2.2.2. İşlem Maliyetlerinin Türleri

2.2.2.1. Genel Ayrım

Mal/hizmetlerin değişim işlemi ile ilgili maliyetler şunlar olabilir:¹⁶⁰

- Piyasa araştırmasından doğan maliyetler
- Sözleşme süreci ile ilgili maliyetler
- Performansın izlenmesi ile ilgili maliyetler
- Yasal prosedür maliyeti
- Fırsat maliyetleri

Piyasa araştırmasından doğan maliyetler: Örgütlerin ilgilendikleri ürün/hizmeti üreten, sağlayan ya da dağıtımını yapan potansiyel firmaların belirlenmesi ve onlarla ilgili bilgi edinilmesi ile ilgili maliyetleri içerir.

Sözleşme süreci ile ilgili maliyetler: Bu gruptaki maliyetler, pazarlık yapma ve karar verme aşamasındaki maliyetleri içermektedir. Pazarlık yapma aşamasındaki maliyetlere örnek olarak, teklifte bulunan tarafların önerdiği fiyat ve belli bir hizmeti vermek için gerekli fiziksel olanakların yeterliliği üzerinde pazarlık yapma verilebilir (örneğin, çalışanlar ve müşteriler açısından önemi, pazarlama stratejileri açısından uygunluğu).

Performansın izlenmesi ile ilgili maliyetler: Sözleşme yapılan tarafın sağladığı hizmetlerin ya da ürettiği ürünlerin, özellikle kalite bakımından izlenmesi aşamasında gerçekleşen maliyetlerdir.

Yasal prosedür maliyeti: Sözleşmede yer alan maddelere uyulmaması durumunda, başvurulacak yasal prosedürlerin yarattığı maliyetleri içerir.

¹⁶⁰ Özgen, s.51.

Fırsat maliyetleri: Fırsat maliyetleri, kaynaklar bir başka alternatif için kullanılmış olsaydı, onlardan elde edilecek faydanın kaybı nedeniyle doğan maliyetleri ya da seçilen alternatife yatırım yapmakla kaybedilmiş fırsatları ifade etmektedir.

2.2.2.2. Sözleşme Öncesi ve Sonrası Ayrımı (Ex-ante/Ex-post)

Yukarıda bahsedilen çeşitli işlem maliyetlerini sözleşme yapılmadan önceki maliyetler (ex ante costs) ve sözleşme yapıldıktan sonraki maliyetler (ex post costs) olmak üzere iki grup altında toplamak mümkündür. Ex-ante işlem maliyetleri, sözleşmeden önceki, taslak hazırlama, müzakere ve anlaşmayı teminat altına alma gibi maliyetleri içerir. Ex-post işlem maliyetleri ise, (1) işlemlerin gerekli düzenlemelerden saptığı durumlarda ortaya çıkan kötü uyarılama maliyetlerini (maladaptation cost), (2) sözleşme sonrası yanlış düzenlemelerin ortaya çıkması halinde bunların giderilmesi için gösterilen iki taraflı çabanın sonucu olan yeniden pazarlık maliyetlerini, (3) uyuşmazlıkların çözümü için başvurulacak yönetim yapılarının (genelde mahkemeler harici yapılar) kurulması ve işletilmesine ilişkin maliyetleri ve (4) sorumlulukları teminat altına alma maliyetlerini kapsar.¹⁶¹

Birçok çalışmada işlem maliyetlerinden bahsedilirken sözleşme öncesi ve sonrası olarak ayrılan bu alt türdeki işlem maliyetleri bir araya getirilmiştir. Ancak hepsi bir arada toplam işlem maliyetini oluştururken, birbirlerine olan etkilerine bakılmamıştır. Gerçekte, taraflar sözleşme öncesi iki tarafın da kabul edebileceği bir anlaşmaya varmak için müzakerelere daha fazla zaman harcarsa, bu muhtemelen sözleşme sonrası izleme ve sözleşmenin şartlarına uyulmasının sağlanması maliyetlerini düşürebilir, çünkü sözleşme aşaması sırasında tüm beklentiler ve yükümlülükler açıkça belirtilmiş olacaktır.¹⁶²

¹⁶¹ Dietrich, s.21.

¹⁶² Dyer ve Chu, s.59.

2.2.2.3. Diğer Ayrımlar

Dietrich'e göre, işlem maliyetlerini; araştırma ve bilgi edinme maliyetleri, pazarlık ve karar verme maliyetleri ile gözetim ve yürütme maliyetleri olarak üç maddede sınıflamak da mümkündür.¹⁶³

Nooteboom ise değişim işlemleri sürecini üç farklı aşamada incelemekte, her aşamada farklı işlem maliyetleri olduğunu belirtmektedir. Bu aşamalar temas, sözleşme ve kontroldür (contact, contract, control). Temas aşamasında, alıcı araştırma maliyetlerine, satıcı ise pazarlama maliyetlerine katlanmak durumundadır. Sözleşme aşamasında, işlemi gerçekleştirmek üzere hazırlanan anlaşmanın hazırlanması maliyetleri gündemdedir. Taraflar sözleşmenin yürütülmesi sırasında görülebilecek olası problemleri öngörmeye çalışırlar. Sözleşme aşamasındaki maliyetler, işlemi gerçekleştirecek tarafların güvenilirliklerine, gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel beklenmedik durumlara, yatırımların hangilerinin batık duruma gelebileceğinin belirlenmesine ilişkin bilgilerin toplanması için yapılan araştırma maliyetlerini içerir. Aynı zamanda müzakere, hukuki danışmanlık alınması, uyuşmazlıklar için başvurulabilecek hakem heyetinin belirlenmesi, teminatların belirlenmesi vb. maliyetleri de kapsamaktadır. Kontrol aşamasında ise, işleme ilişkin sözleşmenin düzenlenmesinden sonra izleme, uyuşmazlıkların çözümü için pazarlık yapma, tekrar müzakere etme, hakeme başvurma, mahkeme, ilişkinin bozulması nedeniyle ortaya çıkabilecek yatırım kayıpları vb maliyetler, işlem maliyetleri olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁴

İşlem maliyetleri “koordinasyon maliyetleri” olarak da tanımlanmaktadır. Bir işlemi gerçekleştirmek için temelde iki yol vardır: firma içinde üretmek ya da firma dışından satın almak. Örneğin, Ford gibi bir firma ürettiği otomobiller için ihtiyaç duyduğu lastikleri iki şekilde elde edebilir: kendisi üretebilir ya da firma dışındaki bir lastik tedarikçisinden satın alabilir. Her iki durumda da toplam maliyet, üretim maliyetleri ve koordinasyon maliyetlerinden oluşur. Üretim maliyetleri doğrudan üretim sürecine ilişkindir, örneğin kauçuğa kalıpla şekil verilmesi ve kesilmesi gibi

¹⁶³ Dietrich, s.33.

¹⁶⁴ Bart Nooteboom, “Firm Size Effects on Transaction Costs”, **Small Business Economics**, Vol.5 (1993), s.285.

faaliyetlerin maliyetlerini kapsar. Koordinasyon maliyetleri ise, üretim faaliyetleri arasındaki bağlantıların yönetilmesi sırasında oluşur. Eğer faaliyet firma bünyesinde gerçekleştiriliyorsa, koordinasyon maliyetleri çalışanların kontrol ve izlenmesi doğru işlerin yapılması ve doğru zamanda, doğru yerde, doğru insanların bulunmasının sağlanması maliyetleridir. Buna “içsel koordinasyon maliyetleri” de denilebilir. Faaliyet, firma dışında tedarikçi kullanılarak gerçekleştiriliyorsa, tedarikçinin bulunması, müzakere yapılması, sözleşme düzenlenmesi ve tedarikçinin izlenmesi maliyetleri, “dışsal koordinasyon maliyetleri” yani işlem maliyetleri şeklini alır.¹⁶⁵

Daha farklı açılardan işlem maliyetlerine bakmak mümkündür. İşlem maliyetleri alıcılar ve ürün ya da hizmeti sağlayan satıcılar açısından da farklılık gösterebilir. Yeni bir arabanın satım işlemi düşünüldüğünde, alıcı için fiyat ve alternatifler hakkında araştırma yapma maliyetleri, vergiler, kredi maliyetleri, sigorta giderleri vb sözkonusu olabilirken, satıcı ise işleme ilişkin, pazarlama giderleri, muhasebe ücretleri, gelir vergisi gibi maliyetlere katlanmak durumunda kalabilir. İşlem maliyetleri, alıcı ve satıcı taraf için aynı anda ortaya çıkmayabilir. Fiyatlar ve alternatifler hakkında bilgi toplamak işlemden önce ortaya çıkan maliyete örnektir. Bazı maliyetler ise işlem gerçekleştiği anda görülür; örneğin bir arabayı denemek için harcanılan zaman. Bazıları ise değişim işleminden sonra katlanılan maliyetlerdir; sözleşme şartlarına uyulmasının sağlanması maliyetleri gibi.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Erik Brynjolfsson ve Diğerleri, “Does information technology lead to smaller firms?”, **Management Science**, Vol.40, No.12(Dec 1994), ss.1631-1632.

¹⁶⁶ Fanru Meng, “Benefits of Trade in the Presence of Transaction Cost”, (**Doktora Tezi**, University of Kansas, April 2001), ss.31-32.

2.3. İŞLEM MALİYETLERİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

İşlem maliyetlerinin kaynakları bir değişim işleminde karşılaşılan zorluklardır. Bu işlem zorluklarını doğuran unsurlar ise sınırlı rasyonellik, fırsatçılık, varlık özgünlüğü, belirsizlik, küçük sayılar (az sayıdaki tedarikçi), bilgi asimetrisi olarak tanımlanmıştır.¹⁶⁷ Bunlara işlemin boyutlarından sıklığı da ilave etmek mümkündür.

Bu faktörlerin hepsinin veya bir kısmının bir araya gelmesiyle işlem zorlukları oluşur. Örneğin, sınırlı rasyonellik ve belirsizliğin kombinasyonu ve/veya fırsatçılık ile az sayıdaki tedarikçinin olması durumlarının bir araya gelmesi, piyasa işlemlerini tehlikeli kılmakta ve etkin işlem yapmak zorlaşmaktadır.¹⁶⁸ Etkin işlem yapamama, maliyetlerin artması anlamına gelmektedir.

Williamson işlem maliyetlerinin ortaya çıkmasının temelde üç faktöre bağlı olduğunu öne sürmektedir: Sınırlı rasyonellik, fırsatçılık ve varlık özgünlüğü.¹⁶⁹

Williamson davranışsal varsayımlar ile işlemin boyutlarını ayırmıştır. Davranışsal varsayımların, ilgili aktörlerin psikolojisi ile, işlemin boyutlarının ise farklı işlemlerde karşılaşılan teknolojiyle ilişkilendirildiği söylenebilir.¹⁷⁰

Maliyeti arttırıcı faktörlerden farklı olarak “güven” ise işlem maliyetleri üzerinde azaltıcı etki yapmaktadır. İşlemden karşılaşılan zorlukları ortadan kaldırmak veya etkilerini azaltmak suretiyle maliyetleri düşürücü bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Davranışsal Varsayımlar”, “İşlemin Boyutları” ve “Diğer Unsurlar” başlıkları altında işlem maliyetini etkileyen unsurlar detaylandırılacaktır.

¹⁶⁷ Gareth R. Jones ve Charles W.L. Hill, “Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice”, **Strategic Management Journal**, Vol.9 (1988), s.160.

¹⁶⁸ Jones ve Hill, s.160.

¹⁶⁹ Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.47.

¹⁷⁰ Bahli, s.18.

2.3.1. Davranışsal Varsayımlar

İMY, insanların menfaatlerini, firmaların ise karlarını maksimize etmeye çalıştıkları varsayımına dayanır. Bu amaçlarını elde etmeye çalışırken, vekiller/aracılar sınırlı rasyonelliğe sahiptirler ve bazen fırsatçı davranış sergileyebilirler.¹⁷¹ Yaklaşımın dayandığı bu iki anahtar davranışsal varsayımdan sınırlı rasyonellik, insan davranışının “niyet olarak rasyonel ancak uygulamada sınırlı” olduğunu ifade ederken, fırsatçılık “hileyle kişisel çıkarlarını gözetmek” anlamına gelmektedir.¹⁷²

Bunların sonucu olarak, 1) sözleşmeler eksiksiz olamaz, çünkü gelecekte meydana gelebilecek durumların hepsi birden öngörülemez ve 2) bireyler sözleşmedeki belirsizlikleri/muğlaklıkları kendi avantajlarına istismar edebilirler, hatta bu durum sözleşme performansını yanıltıcı şekilde sunmaya kadar gidebilir.¹⁷³

2.3.1.1. Sınırlı Rasyonellik

Genelde rasyonellik seviyesi üçe ayrılır. En güçlü olan maksimum rasyonellik, en zayıf olan ise organik rasyonelliktir. Sınırlı rasyonellik ise orta seviyede yer almaktadır.¹⁷⁴

İşlem Maliyetleri Yaklaşımının dayandığı sınırlı rasyonellik varsayımı, ekonomik aktörlerin niyet olarak rasyonel ancak bu rasyonelliklerin uygulamada sınırlı olduğuna işaret etmektedir.¹⁷⁵ Bireyler, bilgiyi hatasız olarak elde etme, saklama, tekrar erişme ve işleme yetenekleri konusunda limitlere sahiptir.¹⁷⁶ Sınırlı rasyonellik seviyesi, alıcının (örgütün) şartları belirleme, uygun tedarikçiyi seçme, sağlam bir sözleşme

¹⁷¹ Zhonghua Qu ve Michael Brocklehurst, “What will it take for China to become a competitive force in offshore outsourcing? An analysis of the role of transaction costs in supplier selection”, **Journal of Information Technology**, Vol.18(2003), s.55.

¹⁷² Williamson, *Strategizing, Economizing, and Economic Organization*, s. 79.

¹⁷³ Sally K Widener ve Frank H Selto, “Management control systems and boundaries of the firm: Why do firms outsource internal auditing activities?”, **Journal of Management Accounting Research**, Vol.11(1999), s.48.

¹⁷⁴ Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.44.

¹⁷⁵ Williamson *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.45.

¹⁷⁶ Jonathan Gander ve Alison Rieple. “How Relevant is Transaction Cost Economics to Inter-Firm Relationships in the Music Industry”, **Journal of Cultural Economics**. Vol.28, No.1 (February, 2004), s.63.

düzenleme, tedarikçiyi yönetme ve kontrol etmeye yönelik bilgi ve yeteneklerine bağlıdır. Örgüt şartların belirlenmesi sırasında, gelecekteki tüm durumları tahmin edemez.¹⁷⁷

Satranç, sınırlı rasyonellik kavramına yönelik güzel bir örnek sunmaktadır. Teorik olarak bir satranç oyunundaki taşların olası tüm hareketleri bilinebiliyorken, gerçekte insanın rasyonelliği 10 ila 120 hareket sonrasını tahmin edebilmeye izin vermektedir.¹⁷⁸

Sınırlı rasyonellik kavramı, ekonomik aktörlerin “her şeyi bilen” olarak görülerek mümkün olan tüm karar alternatiflerini kavrayabildiği ve bunların her birinin sonuçlarını tahmin edebildiğine yönelik eski ve yaygın kabul gören ekonomik teorilerden ayrılmaktadır. Sınırlı rasyonellik, tüm alternatifleri bilmede başarısızlığa, ilgili dışsal olaylar hakkındaki belirsizliğe ve sonuçları hesap etmede yetersizliğe itibar etmektedir. Sınırlı rasyonellik optimal alternatifin seçilmesini engeller.¹⁷⁹

Sınırlı rasyonellik, herhangi bir örgütsel sorunun optimal çözümünü seçerken vekillerin (aracıların) sınırlı bilişsel yeteneklerine işaret eder. Zaman kısıtları, bilişsel kısıtlar ve bilgi kısıtları nedeniyle, vekiller, “en iyi” çözüm yerine “memnun edecek” veya “kabul edilebilir minimum kriterleri karşılayan” çözümü seçerler.¹⁸⁰

Williamson, daha sonraki çalışmalarında “ileri görüşlülük” kavramını sınırlı rasyonellikle ilişkilendirmiştir. Vekiller, sınırlı rasyonelliğe sahip olabilirler ancak kendi rasyonelliklerinin sınırlarını belirleyebilmektedirler. İleri görüşe sahip vekiller sınırlı rasyonelliklerinin yaratabileceği beklenmedik durumları, gelecekteki olayların olasılıklarını düşünerek ve işlemleri buna göre düzenleyerek öngörebilirler.¹⁸¹

¹⁷⁷ Bahli, s.19

¹⁷⁸ Williamson – Markets and Hierarchies, http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/william_market.html (5 Haziran 2006)

¹⁷⁹ Thomas M. Debbink, “Make-Buy Decision Making: A Multi-theoretical Examination”, (Doktora Tezi, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, 2001), s.27.

¹⁸⁰ Williams, s.82.

¹⁸¹ Gander ve Rieple, s.65.

2.3.1.2. Fırsatçılık

Kendi çıkarını gözetmeye yönelik davranış olan fırsatçılık da rasyonellik gibi üç seviyede incelenebilir. En zayıf hatta sıfır seviyesinde olan itaat olarak adlandırılırken; orta seviyede, basitçe menfaatlerini kollama yer alır. İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'nın dayandığı varsayım olan oportünizm ya da diğer deyişle fırsatçılık ise kendi çıkarını gözetmenin en güçlü formudur.¹⁸² Bu form altında birey, çıkarını koruma noktasında stratejik davranmaktadır.

Fırsatçılık kavramı, bencilliği sınırlandırarak “güdü ve anlayış zayıflıkları” olarak değil, stratejik biçimde hileye başvurmayı da içeren kendi çıkarını gözetme olasılığı olarak görülmektedir.¹⁸³ Bu kavram sınırlı da olsa yalan, çalma ve aldatma gibi daha kaba yöntemleri de içermektedir.¹⁸⁴

Fırsatçılık, aracılardan (alıcı veya tedarikçi gibi) sözleşmede yer alamayacak veya belirtilmemiş konuları kendi menfaatlerini artırmak amacıyla diğer tarafın zararına olmak pahasına kullanmasıdır.¹⁸⁵

Fırsatçılık varsayımı, asimetrik bilginin olduğu durumlarda, bazı ekonomik vekillerin hile yapacaklarını, aldatmaya yönelik uygulamalarda bulunacaklarını, veya açıklanmamış bilgilerin avantajlarını kullanacaklarını öne sürmektedir.¹⁸⁶

Fırsatçı bireyler, kendileri için daha iyi sonuçlar elde etmek için stratejik olarak bilginin ve amaçların çarpıtılarak sunulması yoluna gidebilirler. Bireyler, her zaman güvenilir ve dürüst olmayabilir. Ayrıca alıcı ve satıcının ilgi alanları farklıdır. Alıcı, iyi ürün veya hizmete düşük fiyata sahip olmayı isterken, satıcı yüksek kar ve düşük maliyet peşindedir. Örneğin, fırsatçılık, belirli bir hizmeti sağlayacak az sayıda tedarikçinin bulunduğu bir durumda tehdit oluşturmaktadır. Az sayıda alternatifin

¹⁸² Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.47.

¹⁸³ Oliver E. Williamson, "Economic Organization: The Case for Candor", **Academy of Management Review**, Vol.21(1996), s.49.

¹⁸⁴ Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.47.

¹⁸⁵ Sylvain Landry, Yves Trudel ve Mattio O. Diorio “Just-In-Time Supply: Cooperation, Competition, and Abuse”, **Competitiveness Review**, Vol.8, No.1 (1998), s.38.

¹⁸⁶ Williams, s.82.

bulunması, firmanın tedarikçiyle pazarlık için zayıf durumda kalmasına sebep olacaktır.¹⁸⁷

Bütün ekonomik vekiller her zaman fırsatçı davranış içerisinde değildirler, ayrıca fırsatçı davranış her zaman önemli sonuçlar doğurmayabilir. Zorluk, sözleşme öncesi hangi muhtemel tarafların bu şekilde davranabileceklerini belirlemede ve fırsatçı davranış koşullarının hangilerinin önemli olup hangilerinin önemli olmadığını ayırma varmada ortaya çıkmaktadır. İşlem maliyetleri, diğer tarafın fırsatçı davranışını veya bu davranıştan doğacak potansiyel kaybı engelleme ihtiyacına bağlı olarak artabilecektir.¹⁸⁸

Bireylerin fırsatçılık davranışına ilişkin eğilimlerini azaltmak ve kontrol altına almak için, sözleşmelerin daha etkili şekilde düzenlenmesine ve yürütülmesine ihtiyaç vardır.¹⁸⁹ İşlem Maliyetleri Yaklaşımı, herkesin her zaman fırsatçı davrandığını ileri sürmez. Ancak bazı bireyler bazı zamanlarda bu şekilde davranabilir ve sözleşme öncesi (ex ante) kimin ne zaman fırsatçı davranacağı bilinemeyeceğinden, sözleşmeler bu olasılığı dikkate alarak tasarlanmalıdır.¹⁹⁰ Fırsatçılık davranışına karşı güvenceler sağlama ihtiyacı, sözleşmelerin yetmediği durumlarda bir firmayı ilgili faaliyetleri içselleştirmesine yöneltmektedir.¹⁹¹

2.3.1.3. Davranışsal Varsayımların Gözlenmesine İlişkin Farklı Durumlar

Davranışsal varsayımların gözlenmesine ilişkin dört farklı durumdan bahsedilebilir (Bkz. Şekil 3). Bu durumların üçünde sözleşmelerden kaynaklanabilecek problemler ortadan kalkmaktadır. Sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık davranışının ikisinin

¹⁸⁷ Bahli, s.19

¹⁸⁸ James H. Love, "On the Opportunism-Independent Theory of the Firm", **Cambridge Journal of Economics**, Vol.29 (2005), s.383.

¹⁸⁹ Bertrand Bellon ve Jorge Niosi, "Institutionalist Theories and Inter-Firm Alliances: The Transaction Cost, Competence and Evolutionary Debate Revisited", **Current Sociology**, Vol.49, No.4 (July 2001), s.72.

¹⁹⁰ Nooteboom, *Firm Size Effects on Transaction Costs*, s.284.

¹⁹¹ Michael J. Mol, "Outsourcing, Supplier Relations and Internationalization: Global Sourcing Strategy as a Chinese Puzzle", (**Doktora Tezi**, Erasmus University Rotterdam, 2001) s.33.

birden görülmediği birinci durum, sözleşmeler açısından ütöpik bir durumdur. İkinci durumda fırsatçılık varken, sınırlı rasyonellik yoksa, sözleşmeler sorunsuz işler çünkü rasyonelliğin önünde bir engel olmadığından kapsamlı sözleşmelerin düzenlenmesi mümkündür. Fırsatçılığın olmadığı fakat rasyonelliğin sınırlı olduğu üçüncü durum da sözleşmelerin sorunsuz işlemlerini sağlar. Çünkü, fırsatçılık görülmemekte, sözleşmedeki genel hükümler de eksik sözleşme tehlikesine karşı yeterli koruma sağlamaktadır. Hem fırsatçılık davranışının hem de sınırlı rasyonelliğin var olduğu dördüncü durumda, ciddi sözleşmesel zorluklar ortaya çıkmaktadır.¹⁹² Bu, İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'nın baz aldığı ve esas maliyet unsuru olan bir durumu yansıtmaktadır.

		Sınırlı Rasyonelliğin Durumu	
		Yok	Var
Fırsatçılığın Durumu	Yok	Ütopya	“Genel Hükümlü” sözleşme
	Var	Kapsamlı sözleşme	Ciddi sözleşmesel problemler

Şekil 3. Davranışsal Varsayımların Farklı Durumları ve Sözleşme İlişkisi

Kaynak: Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.67.

¹⁹² Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.67.

2.3.2. İşlemin Boyutları

Williamson bir işlemin karakteristiklerini tanımlamak için işlemin üç boyutunu belirtmiştir. Bunlar;

- Varlık özgünlüğü (asset specificity)
- Belirsizlik (uncertainty)
- Sıklık'tır (frequency).

Bu üç boyut, bir firmanın bir işlemi gerçekleştirmek için içsel olarak mı organize olacağını yoksa piyasayı mı tercih edeceğini belirlemek açısından önemlidir. İçsel olarak organize olmak, işlemlerin gerçekleşmesi için merkezi bir kontrol noktasına sahip olmak anlamına gelirken, piyasa yapısı ise karar mercilerinin alt seviyelere itildiği merkezi olmayan bir yaklaşımı temsil eder.¹⁹³

2.3.2.1. Varlık Özgünlüğü

Açık sistem örgüt yaklaşımları, örgütlerin çevrelerine bağımlı olduklarını ve bir takım değişim/mübadale ilişkileri içerisinde bulunmak zorunda olduklarını belirtmektedirler.¹⁹⁴ Örgütler, gerçekleştirdikleri her işlem için bir takım kaynaklara veya varlıklara ihtiyaç duyar. Bunlardan bazıları işleme özgün varlıklar olabilirken, bazıları ise genel amaçlı kullanılabilen varlıklardır.

Bir işlemde varlığın özgünlüğü, işlemi gerçekleştirmede kullanılan varlığın “değerinden kaybetmeden alternatif kullanım şekillerine ve alternatif kullanıcılara” tahsis edilebilme derecesiyle ilgilidir.¹⁹⁵ Williamson varlık özgünlüğünü, "belirli bir işlemi desteklemek üzere üstlenilen sabit yatırımlar, işlemler zamanından önce sonlandırıldığında yatırımların en iyi alternatif kullanımında veya alternatif kullanıcılarda değerinin daha düşük olmasının yarattığı fırsat maliyetleri" olarak da

¹⁹³ Desouza, ve Awazu, s.8.

¹⁹⁴ Debbink, s.3.

¹⁹⁵ Oliver E Williamson, “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.36 (1991), s.282.

tanımlamıştır.¹⁹⁶ Bir varlık, başka bir işlemde kullanılamıyor ya da kullanıldığında fazla değer kaybediyorsa, varlık yüksek özgünlüğe sahiptir.

Varlık özgünlüğü, bir işlemin gerçekleştirilmesi için gerekli olan varlıkların hareket kabiliyeti (mobilité) veya devredilebilirlik derecesini ifade eder. Yüksek derecede özgün (spesifik) olan varlıkların, işlemin gerçekleştiği ve belirli koşulların olduğu ortamın dışına çıkarıldıklarında çok az değerleri vardır. Düşük spesifikliğe sahip varlıklar ise bir ortamdan diğer bir ortama kolaylıkla taşınabilir ve birbirinden farklı ayarlamalar altında bile rahatlıkla kullanılabilirler.¹⁹⁷

Örneğin para, özgün değildir. Bir işlem için 1000 dolar gerekebilir, ancak işlem gerçekleşmezse, bu 1000 dolar değerinden kaybetmeden başka işlemler için kullanılabilir. Bu durumda, varlık özgünlüğü sıfırdır. Başka bir uç örnek olarak, bilgi verilebilir. Bilgi genellikle özgün bir varlıktır. Bilgi edinmekle, bir kişi geri dönülemez bir yatırım yapmış olmaktadır (kişi öğrenme işlemini geri çeviremez ve öğrenmeye harcadığı zamanı geri alamaz). Güncelliğini yitirir de işlevi kalmazsa, bilgi kayıp bir yatırım olacaktır. Benzer şekilde ticari işlemin bir tarafı için bilgi benzersizse ve işlem sonlandırılırsa, yatırım kaybolacaktır. Bir işleme bağlı ve tekrar kullanıldığında değeri olmayan varlıklar, yüksek derecede özgündürler.¹⁹⁸

Varlıklara ilişkin yatırım kararı, bir işleme odaklanmış özgün kullanımı olan varlıklarla esnek, genel amaçlı kullanılabilen varlıklar arasında verilir. Kişisel bilgisayarların satın alınması genel amaçlı varlıklara yatırım olarak değerlendirilebilir, çünkü rahatlıkla birçok fonksiyonu yerine getirebilir ve farklı iş alanlarında kullanılabilirler. ATM makineleri ise oldukça özgün varlıklardır, bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi için oldukça etkili ve verimlidirler ancak bu işlemler dışında yerine getirebilecekleri fonksiyonlar sınırlıdır.¹⁹⁹

¹⁹⁶ Bahli, s.20.

¹⁹⁷ Desouza ve Awazu, s.9.

¹⁹⁸ Benoit A. Aubert, Suzanne Rivard ve Michel Patry, "A Transaction Cost Model of IT Outsourcing", **HEC Montreal Cahier du GReSI**, No.02-09 (December 2002), <http://gresi.hec.ca/SHAPS/cp/gescap/formajout/ajout/test/uploaded/cahier0209.pdf> , (10 Haziran 2006), s.5.

¹⁹⁹ Paul Mulligan ve Steven R. Gordon, "Restructuring in Financial Services: A Transaction Cost Perspective", **E-Service Journal**, Vol.3, No.1 (Spring 2003), s.86.

İşleme özgün varlık yatırımları, somut olarak fiziksel kaynakları ve insan kaynağına yönelik olabileceği gibi, AR-GE, firmaya özgü bilgi ve kabiliyet gibi soyut varlıkları da içerebilir.²⁰⁰

Williamson'un da önemini vurguladığı bir nokta, yatırımın belirli bir işleme yönelik olarak mı yapıldığıdır. İşleme özgün olmayan yatırımlar daha az sözleşme problemi ortaya çıkarmaktadır, çünkü bir ürünü satın alan alıcı kolaylıkla başka bir satıcıya yönelebilmektedir, benzer şekilde satıcı da ürününü birçok farklı potansiyel alıcıya satabilme imkanına sahiptir. Ancak, alıcı veya satıcının işleme ilişkin özel bir yatırım yapması gerektiğinde, sorunlar artmaktadır. Bu durumda, taraflardan biri fırsatçı şekilde davranırsa diğer taraf işlemi kolay kolay başka bir tarafla gerçekleştiremeyeceğinden tedarikçi değiştirme maliyeti gibi ilave maliyetler gündeme gelir.²⁰¹

Varlık özgünlüğünün yüksek olması, bir işlemde kilitlenme etkisinin (lock-in effect) ortaya çıkmasına neden olabilir.²⁰² Ekonomi literatüründe, kilitlenme (lock-in), bir müşterinin ürün ve hizmetler için tedarikçiye bağımlı olmasını anlatmaktadır. Bağımlılık o kadar ileri düzeydedir ki müşteri, yüksek geçiş maliyetlerine (tedarikçi değiştirme maliyetleri – switcing cost) katlanmadan başka bir tedarikçiye yönelememektedir.²⁰³

Müşterinin işlemde kilitlenmesi sonucu olarak, gözlemlenebilecek bir diğer durum ise bir çeşit rant paylaşma problemi olarak nitelendirilebilecek “hold up” problemidir.²⁰⁴ Bu problem iki tarafın (örneğin tedarikçi ve üretici) en etkin olarak işbirliği içerisinde çalışabilecekken, bir tarafın daha fazla pazarlık gücü elde etmesi nedeniyle bunun gerçekleşmemesi ve pazarlık gücü olmayan tarafın kârında azalma

²⁰⁰ Shelanski ve Klein, s.337.

²⁰¹ Paul H. Jensen, "The Impact of Incentives, Uncertainty and Transaction Costs on the Efficiency of Public Sector Outsourcing Contracts", (**Doktora Tezi**, Australian Graduate School of Management Universities of Sydney and New South Wales, August 2004) s.40.

²⁰² Benoit A. Aubert ve Ron Weber, "Transaction Cost Theory, the Resource-based View, and Information Technology Sourcing Decisions: A Re-Examination of Lacity et al.'s Findings", **HEC Montreal Cahier du GRESI**, No.01-08(May 2001), <http://gresi.hec.ca/SHAPS/cp/gescap/formajout/ajout/test/uploaded/cahier0108.pdf>, (10 Haziran 2006) s.7.

²⁰³ Vendor lock-in – Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Lock_in, (10 Haziran 2006).

²⁰⁴ Aubert ve Weber, s.7.

görülmesidir.²⁰⁵ İşleme özgü yatırımları konu alan sözleşmelerde; taraflardan birinin, sözleşme yapıldıktan sonra kendi menfaati doğrultusunda diğer tarafa dezavantajlı yeni hükümleri kabul ettirmeye çalışması ya da yükümlülüklerini yerine getirmek istememesi olarak da nitelendirilmektedir. Hold up probleminin ortaya çıkması durumunda, sözleşmeye özgü yatırım yapan taraf, yatırımını amorti edemeyecektir. Bu problem karşısında sözleşmeye özgü yatırım yapan firma, dikey entegrasyon ya da dikey anlaşma ile diğer tarafı kendine bağlamak ve bu suretle piyasayı kapamak isteyecektir.²⁰⁶

Hold up problemini anlamak için Fisher Body-General Motors olayı örnek verilmektedir. Fisher Body, 1920'lerde General Motors için şasi üretiminde kullanılacak birçok özelleşmiş varlığa sahipti. Taraflar arasında maliyet artı kâra dayalı bir üretim sözleşmesinin düzenlendiği tarihte Amerika'da otomobile yönelik talep konusunda belirsizlik vardı. İlerleyen zamanlarda talep artışıyla birlikte General Motors için şasi miktarını ve fiyatlarını tekrar müzakere etme ihtiyacı belirdi. Sözleşmenin yeniden müzakere edilmesi öngörülmediğinden ve Fisher Body üretim için gerekli özel varlıkların mülkiyetine sahip olduğundan, General Motors güçlü bir pazarlık pozisyonunda değildi. Ayrıca, Fisher Body üretim tesislerini General Motors'un montaj hattına yakın bir yere konumlandırmayı reddetti. Oldukça maliyetli geçen yeniden müzakere süreci sonrasında, durum katlanılamaz hale geldi ve General Motors 1926'da Fisher Body firmasını satın alma yoluna gitti.²⁰⁷

Varlık özgünlüğünün yüksek olduğu işlemlerde fırsatçılık davranışından ve hold up probleminden sadece müşteri tarafı zarar görmeyebilir, tedarikçinin de etkilenebileceği durumlar gözlenebilir. Bir firmanın, diğer bir firmayla gerçekleştirdiği işlemi desteklemek için özgün bir varlığa yatırım yaptığını varsayalım. Bu varlığın, başka bir tarafla gerçekleştirilen işlemi desteklemesi halinde değeri çok azdır ya da yoktur. Hatta varlığın başka bir işlemde kullanılması mümkün de olmayabilir. Bu

²⁰⁵ Hold-up problem – Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Hold-up_problem (10 Haziran 2006).

²⁰⁶ P. Milgrom ve J. Roberts, **Economics, Organization and Management**, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1992, ss.136-137 Aktaran: Alper Karakurt, **Ekonomik ve Hukuki Açidan Piyasa Kapama Etkisi**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları, 2005, s.26.

²⁰⁷ Jensen, s.56.

varlık, belirli bir işleme özgündür çünkü değerini ancak o işlemde sürdürebilmektedir. Yatırımı gerçekleştirmeyen tarafın, işlemle sağlanan ürün veya hizmeti elde etmek üzere başka bir yere gitme seçeneği varsa, fırsatçı bir şekilde davranabilir. Örneğin, işleminden ayrılmakla tehdit ederek, işlemin fiyatlarını yatırımı yapan tarafın sadece operasyon maliyetlerini karşılayabileceği bir seviyeye indirmeye zorlayabilir. Böylece yatırımcı, başlangıç yatırımından herhangi bir gelir elde edilemeyebilir.²⁰⁸ Konuyu somutlaştırmak adına Fisher Body ve General Motors örneğini tedarikçinin zarar gördüğü bir duruma dönüştürmek mümkündür. Pazarlık gücüne hakim olan tarafın General Motors olduğunu (örneğin Fisher Body'nin yatırımlarının General Motors haricindeki bir otomobil üreticisine ara ürün üretme kabiliyetine sahip olmadığını) düşünelim. General Motors sözleşmeden ayrılmakla tehdit ederek Fisher Body'nin daha az kârla çalışmasına belki de hiç kâr elde edememesine sebep olabilirdi.

Varlık özgünlüğü arttıkça, varlığın dolayısıyla işlemin ikame edilme derecesi azalır, bu durum da taraflar arasındaki iki yönlü bağımlılığı ve sözleşmeye bağlı tehlikeleri artırır. Yaklaşım, düşük varlık spesifikliğine sahip işlemlerin piyasa yapısı altında, yüksek varlık spesifikliğine sahip işlemlerin ise hiyerarşik yapılanmayla yönetilmesinin uygun olacağını öngörmektedir.²⁰⁹

Yüksek derecede özgün olan varlıkların arttırdığı fırsatçılık tehdidine karşı mücadele etmek için güçlü sözleşmelerin yapılması ya da işlemin örgüt içinde gerçekleştirilmesi gerekebilir.²¹⁰ Özgün varlıkları korumak için güçlü teminatlar içeren sözleşmelerin yapılması pazarlık, izleme ve sözleşme şartlarına uyulmasını sağlama maliyetlerini de etkileyecektir. Bu yüzden, varlığın özgünlüğü arttıkça piyasada gerçekleştirilen işlemin, işlem maliyetleri de artacaktır.²¹¹

Kaynak temelli teorilerin de desteklediği gibi, firmaya özgü varlıklar, sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmada da oldukça önemlidir. Rekabet avantajının

²⁰⁸ Aubert ve Weber, s.7.

²⁰⁹ Williamson, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, s.284.

²¹⁰ Desouza ve Awazu, s.9.

²¹¹ Laura Poppo ve Todd Zenger, "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services" *Strategic Management Journal*, Vol.19 (1998), s.856.

sürdürülebilmesi için, bir faaliyet veya kaynak 1) etkinlik ve verimliliği sağlamalı 2) benzersiz olmalı 3) taklit edilebilmesi zor olmalıdır.²¹² Bu tarz varlıkların işleme konu olması, varlıkları ve dolayısıyla işlemi oldukça özgün kılmaktadır. Rekabet avantajı sağlayan özgün varlıkların yer aldığı işlemlerin içselleştirilmesi daha uygun bir yol olarak görülmektedir.

Williamson altı tür varlık özgünlüğünden söz etmektedir: yer özgünlüğü (site specificity), fiziksel varlık özgünlüğü (physical asset specificity), insan kaynaklarının özgünlüğü (human asset specificity), markalar (brand names), adanmış varlıklar (dedicated assets) ve zamana bağlı özgünlük (temporal specificity).²¹³ Bunlardan literatürde en çok ilk üçüne atıfta bulunmaktadır.

Varlık özgünlüğünün çeşitlerine aşağıda değinilmektedir.

Yer özgünlüğü: Varlıkların bulundukları yerin işleme özgün olma durumudur. Yatırım yapılan varlığın değeri, işlemi gerçekleştirecek tarafın (partnerin) bulunduğu yere bağlıdır, yakında alternatif bir taraf bulunmamaktadır.²¹⁴

Eğer üretim/hizmet sürecini oluşturan unsurlar, stok ve taşıma giderlerini ekonomize etmek üzere birbirini izleyen aşamalar halinde düzenlenmeyi gerektiriyorsa da işlem yer özgünlüğü gösteriyor demektir.²¹⁵ Yer özgünlüğü, işlemlerin sadece belirli bir lokasyonda gerçekleştiğine ve sadece yüksek maliyete katlanılması halinde başka yere taşınabileceğine işaret eder. Örneğin, bir tedarikçi nakliye maliyetlerini düşürmek amacıyla firmasını alıcının yakınına yerleştirdiğinde yer özgünlüğünden söz edilir.²¹⁶

Yer özgünlüğü, bir varlığın belirli bir yerden alındığında değer kaybına uğrama derecesi ile ilişkilidir. Örneğin, çelik üretimindeki sıcak metal operasyonu, döküm ve hadde (tele dönüştürme) işlemlerinin yapıldığı yerden uzaklaştırılsa büyük değer

²¹² Widener ve Selto, s.49.

²¹³ Desouza ve Awazu, s.9.

²¹⁴ Bart Nooteboom. "Information Technology, Transaction Costs and the Decision to 'Make or Buy' " **Technology Analysis & Strategic Management**. Vol.4, No.4 (1992), s.342.

²¹⁵ Williamson, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, s.281.

²¹⁶ Bahli, s.21.

kaybına uğrayacaktır çünkü hem ham çeliğin tekrar kızdırılması gerekecek hem de nakliye maliyetleri artacaktır.²¹⁷

Fiziksel varlık özgünlüğü: Varlıkların fiziksel doğasının işleme özgün olma durumudur. Özgün fiziksel varlık, belirli işlem dışında kullanıldığında üretken değerinden kaybetmektedir. İşlem için özel ekipman alınması veya geliştirilmesi gerektiğinde fiziksel varlık özgünlüğü söz konusudur.²¹⁸ Bir bileşeni üretmek için gerekli olan özel kalıp, fiziksel varlık özgünlüğüne bir örnektir.²¹⁹

Fiziksel varlık özgünlüğü, işlemi gerçekleştirmek için ekipmanın ne kadar özelleşmiş olduğuyla ilgilidir. Bazı işlemler homojendir ve herhangi bir özel ekipman veya özel üretim hattı konfigürasyonu gerektirmez. Bazı işlemler ise, firmanın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlanmalıdır. Fiziksel varlık özgünlüğü, bir müşteri için özel ürün üretecek ancak muhtemel başka müşterilere üretim yapmak için uyarlanamayacak makinalara yatırım yapıldığında söz konusu olmaktadır.²²⁰

Fiziksel varlık özgünlüğüne sahip varlıklar çok dar kullanım alanına sahiptir. Bir hastanenin sahip olduğu Manyetik Rezonans görüntüleme cihazı, ameliyathane ile kıyaslandığında daha özgündür. Belki ikisi de aynı parasal yatırıma ihtiyaç duymaktadır ancak ameliyathane çok farklı operasyonlarda kullanılabilir ve bunlar arasında uğradığı değer kaybı çok azdır.²²¹

İnsan Kaynaklarının Özgünlüğü: Çalışanlarda aranan bilgi ve becerinin işleme özgün olma durumudur.²²² Özgün insan kaynağı, işlem dışına çıkarıldığında değer kaybına uğrayacaktır. Örneğin, genetik araştırmalarında görev alan insan kaynağı

²¹⁷ Debbink, s.31.

²¹⁸ Nooteboom, *Information Technology, Transaction Costs and the Decision to 'Make or Buy'*, s.342.

²¹⁹ Williamson, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, s.281.

²²⁰ Bahli, ss.21-22.

²²¹ Debbink, s.31.

²²² Nooteboom, *Information Technology, Transaction Costs and the Decision to 'Make or Buy'*, s.342.

yüksek oranda varlık özgünlüğüne sahiptir çünkü bu araştırmalardan daha az özellikli alanlarda çalıştıklarında büyük oranda değer kaybına uğrayacaklardır.²²³

İnsan kaynaklarının özgünlüğü doğrudan “yaparak öğrenme”nin etkileriyle ilişkilidir.²²⁴ İnsan kaynağı, işlemi gerçekleştirirken öğrenir, sahip olduğu bilgi ve beceriler gelişir. Örneğin, Makina operatörleri, makinanın işletilmesi için gerekli olan ancak kullanma talimatında yer almayan özel bilgilere sahip olabilir. Özel eğitim, iş üzerinde öğrenme, bir firmanın süreçlerinin bilgisi, bir işlemin gerçekleşmesi için özgün insan kaynağının gerektiği örneklerdir.²²⁵

İnsan kaynaklarının özgünlüğü, insan kaynaklarının yeteneklerinden farklılaşmaktadır, şöyle ki insan kaynağı öğrenerek özgünleşir ve belirli bir organizasyon dışına çıkıldığında o özgünlük kolaylıkla yeniden sağlanamaz.. Bu yüzden insan kaynaklarının özgün olması da iki yönlü bağımlılık (bilateral dependency) durumunu ortaya çıkarır. Çalışanlar, herhangi tahmin edilemeyen bir nedenden dolayı işten çıkarılabileceklerinden korkarlar, böyle bir durumda insan kaynağına yapılan firmaya özgü yatırımlardan mahrum kalacaklardır. İşveren açısından bakıldığında ise, çalışanlarının becerileri onların ikame edilmesini güçleştirirken, çalışanlar bu gerçeği kendi çıkarları için fırsatçı bir şekilde kullanabilirler.²²⁶

Markalı varlıklar: Bir varlığın onu istendik yapan olumlu imajının/ününün olma durumudur.²²⁷

Adanmış varlıklar: Belirli bir işlemin dışında yapılamayacak değerli yatırımlardır. Büyük bir müşteriye hizmet vermek için gerekli bir taahhüdün yerine

²²³ Debbink, s.31.

²²⁴ Xosé H. Vazquez, “Allocating Decision Rights on the Shop Floor: A perspective from Transaction Cost Economics and Organization Theory”, **Organization Science**, Vol.15, No.4,(July-August, 2004), s.464.

²²⁵ Bahli, s.21.

²²⁶ Vazquez, s.464.

²²⁷ Özgen, s.53.

getirilmesidir.²²⁸ Spesifik materyaller, çalışma prosedürleri veya sistemleri, yazılım gibi kaynaklardır.²²⁹

Zamana Bağlı Özgünlük: Varlıkların zamana ilişkin özgün olma durumudur. Değişimin yapılacağı potansiyel tarafların çok kısa sürede tamamlanması gereken bir işlemi bazı nedenlerden dolayı tamamlama konusunda çok ciddi sıkıntı içinde oldukları durumlarda bu özellik söz konusudur.²³⁰

2.3.2.2. Belirsizlik

Belirsizlik, bir işlemin gerçekleşmesi sırasında meydana gelebilecek muhtemel durumların öngörülmesinin ne kadar zor olduğuyla ilgili bir konudur.²³¹

Örgütlerin öngöremediği veya kontrol edemediği çevresel değişiklikler belirsizliği yaratmaktadır. Williams, Thompson'un "belirsizlik, karmaşık yapıdaki örgütler için asıl sorun olarak görülmektedir, ve belirsizlikle başa çıkmak yönetsel süreçler kadar önemlidir" görüşüne vurgu yapmaktadır. Örgütün karşılaştığı belirsizliğin derecesi arttıkça, belirsizlikle başa çıkmak da kritik olmaktadır; planlama, izleme ve yürütme işlemlerinin karmaşıklığı ve zorluğu, işlemlerle bağlantılı faktörleri daha problemli hale getirmektedir.²³²

Bir firma bir işlemin gerçekleştirmesinde belirsizlik seviyesini düşürmek için içsel olarak organize olmayı piyasa yapısına tercih edebilmektedir. Diğer bir deyişle, bir firma bir işleminin belirli şekilde gerçekleşmesini garanti altına almak istiyorsa, işlemi kendi bünyesinde gerçekleştirmesi, sözleşmeye dayalı olarak dışarıdaki bir yükleniciyle gerçekleştirmesinden daha iyidir.²³³

²²⁸ Shelanski ve Klein, s.341.

²²⁹ Nooteboom, *Information Technology, Transaction Costs and the Decision to 'Make or Buy'*, s.342.

²³⁰ Özgen, s.53.

²³¹ Desouza ve Awazu, s.9.

²³² Williams, s.83.

²³³ Desouza ve Awazu, s.9.

Yüksek seviyedeki belirsizlik piyasada optimal olmayan değişim işlemlerinin gerçekleşmesine neden olabilir ki bu durum piyasa başarısızlığı²³⁴ koşullarını doğurabilir. Tüm tarafların yararına olacak anlaşmaların yapılmaması durumunda görülebilecek piyasa başarısızlığının üstesinden gelebilmek için, İşlem Maliyetleri Yaklaşımı örgütlerin firma içi üretimini düzenlemesi gerektiğini belirtir. İşlem maliyetlerini düşürmek ve daha verimli üretmek için piyasadaki ilişkilerin otoriter ilişkilerle değiştirilmesi gerekmektedir. Yani, yüksek seviyedeki belirsizlik piyasanın başarısızlığı koşullarını beraberinde getirirken, piyasa dışı otorite ilişkileri (içsel hiyerarşik organizasyon), piyasanın verimsizliğinin üstesinden gelmek ve işlem maliyetlerini ekonomize etmek için kullanılır.²³⁵

Sözleşmeyle yapılan bir işlemde belirsizlik, yüksek maliyetli sözleşme değişiklikleri riskini beraberinde getirir. Sözleşme yürürlükteyken, taraflardan birinin gerekli görmesi durumunda sözleşmenin bazı maddelerinin ya da tamamının değiştirilmesi gerekebilir. Taraflar sahip oldukları sınırlı rasyonelliğin sonucu olarak gelecekte gerçekleşebilecek tüm beklenmedik olayları ve durumları öngöremezler, dolayısıyla sözleşmelerin eksiksiz düzenlenmesi ve yürütülmesi imkansızdır. Bu yüzden taraflar eksik sözleşmeye dayalı olarak işlemleri gerçekleştirirken, sözleşmedeki herhangi bir değişiklik için de maliyete katlanmak zorunda kalacaklardır.²³⁶

Belirsizlik iki şekilde ortaya çıkabilir: 1) parametrik (çevresel) belirsizlik ve 2) davranışsal belirsizlik. İşlem Maliyetleri Yaklaşımı açısından davranışsal belirsizlikler “içsel belirsizlik”, parametrik belirsizlikler ise “dışsal belirsizlik” olarak düşünülebilir.²³⁷

²³⁴ Piyasa mekanizmasının iyi işlememesi haline piyasa başarısızlığı denir. Buradaki başarısızlık herşeyin kötü olduğunu göstermez, elde edilmesi mümkün sonucun elde edilmediği anlamına gelir. <http://www.malihaber.com/modules.php?name=Encyclopedia&op=content&tid=1505> (15 Mart 2006).

²³⁵ Williams, s.84.

²³⁶ Bouchaib Bahli ve Suzanne Rivard, “The Information Technology Outsourcing Risk: A Transaction Cost and Agency Theory-Based Perspective”, **Journal of Information Technology**, Vol.18 (September 2003), s.214.

²³⁷ Nooteboom, *Firm Size Effects on Transaction Costs*, s.290.

Parametrik Belirsizlik: Parametrik belirsizlik ekonomik ve teknolojik çevredeki koşulların değişmesinden kaynaklanır. Bu değişimler, artan teknik zorluklar, iletişim problemlerinin görülmesi ve işlemin gerçekleştirilmesinden beklenen çıktıyı tehlikeye atabilecek diğer değişimler olabilir. Değişimlerin miktarı ve tahmin edilememe seviyesi arttıkça, parametrik belirsizlik de yüksek olacaktır.²³⁸

Eğer çevresel faktörler çok kompleks ve değişken ise, örgütler yapmak istedikleri işlemin tüm yönlerini bilme ya da tahmin etme konusunda güçlük çekebilirler. İşte bu durum örgütü belirsizlik sorunu ile karşı karşıya bırakır ki, örgütlerin etkili ve verimli bir sözleşme hazırlamaları son derece güçleşir.²³⁹

Sözleşmenin tarafları değişim işlemine konu olan ürün ya da hizmeti değerlendirmek isterler. Kalite, miktar, zamanlılık gibi faktörler açısından yapılacak böyle bir değerlendirme zahmetli olup, kesin sonuçlar vermeyebilir. Böyle bir durumda ölçüm belirsizliğinden söz edilebilir. Örneğin, bir piyasa işleminde tarafların değişimi yapılacak ürünler için fiyat belirlemesi gerekir. Fiyatın belirlenmesi, ürünün kalitesinin değerlendirilmesinin mümkün olmaması nedeniyle zor veya imkansız olabilir.²⁴⁰

Teknolojik belirsizlik, üretim veya hizmet sağlama teknolojisinin değişme riskinin olmasıdır. Yüksek teknolojik belirsizlik firmaları faaliyeti içselleştirmeye yöneltir. Hacim belirsizliği, talepteki dalgalanmalar ve talebin tahmin edilmesindeki güçlükler (tarafların sözleşme öncesi, ihtiyaç duyulan üretim hacmini bilmemeleri) nedeniyle oluşur. Hacim belirsizliği arttıkça, firmalar tedarikçilerin muhtemel fırsatçı davranışlarından ve ilave maliyetlerden korunabilmek amacıyla üretimi kendi bünyelerinde yapmayı tercih ederler.²⁴¹

Belirsiz çevre şartlarında sözleşme yapmak komplike hale gelmektedir. Çünkü zamanlama, fiyatlar, miktarlar ve koşullarda yinelenen değişiklikler, sözleşmede sıklıkla

²³⁸ Vazquez, s.464.

²³⁹ Özgen, s.53.

²⁴⁰ Aubert, Rivard ve Patry, s.6.

²⁴¹ G. Walker ve D. Weber, "A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decision", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29(1984), s.374.

modifikasyon yapılmasını ve bu yüzden ortaya çıkabilecek yüksek işlem maliyetlerinin kabul edilmesini gerektirmektedir.²⁴²

Davranışsal Belirsizlik: Davranışsal belirsizlik, sözleşme performansını izleme ve bireylerdeki fırsatçılık davranışını kontrol etmedeki zorlukları yansıtır.²⁴³ Davranışsal belirsizliğin kaynağı, tarafların muhtemel fırsatçı davranışlarıdır. Eğer belli bir ürün/hizmet işlemi için piyasadaki tedarikçilerin sayısı birkaç taneyi geçmiyorsa, alıcı firma yanıltıcı işlemlerle karşı karşıya kalabilir. Fırsatçılık, özellikle yanlış yönlendirme ve kafa karıştırma amacıyla değişimin yapılacağı tarafın bilgiyi gizlemesine veya çarpıtmasına işaret eder ki, bu durum asimetric bilgiye yol açar. Böylece, işlemlerde davranışsal belirsizlik sorunu ortaya çıkar.²⁴⁴

Davranışsal belirsizlik genellikle varlık özgünlüğünün düşük olduğu standart işlemlerde problem yaratmaz, çünkü tedarikçiler (özellikle bu işlemler bazında) rekabetçi bir piyasada yer almaktadır ve bu durum fırsatçı davranışı engeller. Ancak yüksek varlık özgünlüğünün olduğu özel işlemler, nitelikli tedarikçilerin sayısı az olacağından risk altındadır.²⁴⁵

Davranışsal belirsizlikler işlem maliyetlerini iki şekilde arttırmaktadır: tarafları izleme ihtiyacı doğar ve tarafların sözleşmelerin şartlarına uygun şekilde hareket etmesinin sağlanması konusunda muhtemel maliyetlere katlanması gerekebilir.²⁴⁶

2.3.2.3. Sıklık

İşlemlere ait üçüncü özellik olan sıklık, işlemlerin ne kadar sık gerçekleştirildiğini ifade eder. İşlemlerin sıklığı, bir kerelik, ara sıra veya yinelenen olabilir.

²⁴² Arnold Picot, Christine Bortenlänger ve Heiner Röhl, “Organization of Electronic Markets: Contributions from the New Institutional Economics”, **The Information Society**, Vol.13 (1997), s.109.

²⁴³ Widener ve Selto, s.50.

²⁴⁴ Özgen, s.53.

²⁴⁵ Widener ve Selto, s.51

²⁴⁶ Keith D. Brouthers, Lance Eliot Brothers, ve Steve Werner, “Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance”, **Strategic Management Journal**, Vol.24, No.12 (December 2003), s.1242.

Sıklık, belirli bir işlemin taraflar arasında tekrarlanma derecesi olarak da ifade edilebilir. Bir otomotiv firmasının ve onun koltuk bileşenlerini sağlayan tedarikçisi düşünüldüğünde, işlemin sıklığı, değişimin ne kadar sık yapıldığı ile ilgilidir; örneğin her gün veya her hafta.²⁴⁷

Williamson firmanın yinelenen işlemlerde ölçek ekonomisinden yararlanabilmek için içsel olarak organize olmasının daha iyi olduğunu öne sürmektedir. Aynı nedenle, firma bir kerelik ya da ara sıra gerçekleşen işlemleri için piyasa yapısını tercih etmelidir.²⁴⁸

Williamson, özellikle yüksek seviyede varlık özgünlüğünün olduğu işlemler için yüksek başlangıç maliyeti gerekebileceğini belirtmiştir. Sıklıkla yapılan işlemler bu başlangıç maliyetlerinin firmaya geri döndürülmesine olanak sağlar. Bu yüzden özgün varlık gerektiren ve sıklıkla yapılan işlemler, içselleştirme için uygun görülmektedir. Standart faaliyetler için ise, arasıra veya sık yapılsalar bile, dış kaynaklardan yararlanma daha uygundur, çünkü bu durumda dış tedarikçilerin ölçek ekonomisi avantajı vardır.²⁴⁹

2.3.3. Diğer Unsurlar

İşlem maliyetlerini etkileyen unsurlar arasında “az sayıdaki tedarikçi” (small numbers bargaining), “asimetrik bilgi” ve “güven” de yer almaktadır.

Asimetrik bilgi ve az sayıdaki tedarikçi unsurlarının etkisi doğrudan olmamakla birlikte davranışsal varsayımlar ve işlemin boyutları (özellikle varlık özgünlüğü) ile bir araya gelerek, maliyetleri arttırıcı bir rol oynarlar. Güvenin etkisi ise, bahsedilen diğer unsurlardan farklı olarak işlem maliyetlerini azaltıcı yöndedir.

2.3.3.1. Az Sayıdaki Tedarikçi

Piyasada bir işlemi gerçekleştirebilecek az sayıda tedarikçi olması önemli bir risk faktörüdür ve maliyet yaratabilir. Porter’in belirttiği gibi tedarikçilerin sayıları

²⁴⁷ Vazquez, s.465.

²⁴⁸ Desouza ve Awazu, s.9.

²⁴⁹ Widener ve Selto, s.51.

azaldıkça, pazarlık güçleri artmaktadır. Bu durum sözleşmelerin hem düzenlenmesini, hem de yürütülmesini ve performansının izlenmesini daha maliyetli kılmaktadır. Ayrıca alternatif tedarik kaynaklarının azlığı veya olmaması, firmanın tedarikçisine bağımlılığını arttırmaktadır.²⁵⁰

Piyasada az sayıda tedarikçinin olması durumu, fırsatçılık davranışını teşvik edebilir. Rakip firmaların varlığının tedarikçinin fırsatçı davranışlarını engelleyemediği durumlarda, işlem maliyetleri artabilir.²⁵¹ Ticaret yapılabilecek uygun partnerlerin sınırlı sayıda olması, fırsatçı bir şekilde fiyatlandırmaya maruz kalma, satın almaların daha maliyetli olması ve gelecekte elde edilmesi düşünülen karın olumsuz etkilenmesi riskini artırır.²⁵²

2.3.3.2. Asimetrik Bilgi

Bir işlemle veya işlemler setiyle alakalı bilgi sıklıkla işlemin tarafları arasında asimetrik olarak dağılmaktadır. Bu sebeple bir taraf diğerinden daha fazla bilgiye sahip olabilir.²⁵³

Bilgi asimetrisi, bir değişim ilişkisinin başlangıcında yer alan bilginin eşitsiz olmasına işaret eder. Bir işlemdeki tarafların her biri diğerinin bilmediği bilgilere sahip olabilir. Örneğin, ilişkide bir tarafın, maliyetleri kalitesi ve üretim yeteneğine ilişkin doğru ölçümler mevcut olmayabilir.²⁵⁴

Davranışsal varsayımların kombinasyonu da bilgi asimetrisiyle sonuçlanabilir. Taraflar aynı bilgiye sahip değillerse, kendilerinde olan bu bilgiyi stratejik olarak değerlendirebilmek için diğer tarafla paylaşmak istemeyeceklerdir.²⁵⁵

²⁵⁰ Bahli ve Rivard, s.213

²⁵¹ Bahli ve Rivard, s.213

²⁵² Gander ve Rieple, s.65.

²⁵³ Jones ve Hill, s.170.

²⁵⁴ Debbink, s.33.

²⁵⁵ Aubert, Rivard ve Patry, s.5.

2.3.3.3. Güven

İşlem Maliyeti Yaklaşımı'na yönelik bir eleştiri, işlemler sosyal şebekelerde gerçekleşmesine rağmen, sosyal güçlerin işlem maliyetlerine etkisinin İMY araştırmacıları tarafından ihmal edilmiş olmasıdır.²⁵⁶ Güven gibi sosyal güçler de ekonomik işlemlerin maliyetini etkileyebilir.²⁵⁷

Güven, bir değişim işlemine yönelik ilişki içerisindeki bir tarafın diğer tarafın zayıflıklarını istismar etmeyeceğine yönelik inancı ifade eder. Alıcı-satıcı bağlamında güven, bir aktörün 1) yükümlülüklerini eksiksiz yerine getireceği 2) tahmin edilebilir şekilde hareket edeceği ve 3) muhtemel istismar durumlarının ortaya çıkması halinde bile adil bir şekilde davranacağı ve durumdan yararlanmak yerine müzakere edeceğine yönelik inançtır.²⁵⁸ Güvenin işlem maliyetlerini hem sözleşme öncesi hem de sözleşme sonrası düşürebileceği belirtilmektedir.

Güven, paylaşılan beklentilerde ahlaki yükümlülükler saygı gösterilmesi ile ilgilidir ve eğer güven varsa, fırsatçılık riski azalır. İşlemi gerçekleştirebilecek bir tarafın güvenilir olması, bir partner bulmanın maliyetlerini düşürür.²⁵⁹ Değişim işleminde bulunulacak taraf belirlendikten sonra da güven, işlem maliyetlerini bir çok şekilde düşürebilir. Öncelikle, yüksek güvenin olduğu koşullarda, işlemin tarafları sözleşme öncesi daha az zaman harcayacaklardır çünkü taraflar işlemin sonuçlarından iki tarafın da adil bir şekilde yararlanacağından emindirler. Bunun bir sonucu olarak, tarafların gelecekteki öngörülemeyen durumlara yönelik olarak kapsamlı plan yapmalarına gerek olmayacaktır, çünkü piyasa koşulları değiştiğinde taraflar arasında eşit sonuçlar doğuracak uyarlamalar yapılacağından emindirler. Güven, tarafların gelecekte bunun karşılığını alacakları yönündeki beklentileri sebebiyle tarafların ayrıcalık taleplerinde daha esnek olmalarını sağlayacak, bu da müzakerelerin etkinliğini arttıracaktır. Sonuç olarak, güven işlemdeki tarafların sözleşme öncesi (ex ante) ihtiyaç

²⁵⁶ Chiles ve McMackin, 1996 Aktaran: Marie Dasborough ve Christina Sue-Chan, "The role of transaction costs and institutional forces in the outsourcing of recruitment", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 40, No. 3(2002), s.308.

²⁵⁷ Barney ve Hesterly, 1996 Aktaran: Dasborough ve Sue-Chan, s.308.

²⁵⁸ Akbar Zaheer; Bill McEvily ve Vincenzo Perrone, "The Strategic Value of Buyer-Supplier Relationships", **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol.34, No.3(Summer, 1998), s.21.

²⁵⁹ Dasborough ve Sue-Chan, s.308.

duyacakları yoğun bir harcama veya yatırımı azaltacaktır. Müzakerelerin daha etkin olmasının bir sebebi de işlemin taraflarının diğer tarafın sağladığı bilginin yanlış sunulmadığından emin olmalarıdır.

Güvenin, sözleşme sonrası (ex post), izleme ve sözleşmenin şartlarına uygun yürütülmesi maliyetlerini de düşürebileceğine inanılmaktadır. Yüksek güvenin olduğu koşullarda, işlemin tarafları diğer tarafın yükümlülüklerinden kaçınıp kaçınmadığını veya sözleşme şartlarını tam olarak yerine getirip getirmediğini anlamaya yönelik izleme faaliyetlerinin maliyetleri azalacaktır. Eğer iki taraf da, diğer tarafın fırsatçı davranmayacağından eminse izlemeye daha az kaynak ayırabilirler. Güvenden kaynaklanan maliyet azaltıcı diğer bir sebep ise, işlemin yürütülmesi sırasında ortaya çıkabilecek problemlere ilişkin sözleşme sonrası pazarlıklara tarafların daha az zaman ve kaynak harcamasıdır. Eğer güven seviyesi yüksekse, taraflar diğer tarafın iyi niyetle hareket edeceğini varsayar ve davranışlarını daha olumlu olarak yorumlar.²⁶⁰ Son olarak, işlemi gerçekleştirecek tarafa duyulan güven, taraflar arası ilişkide bilgi paylaşımı yoluyla belirsizliği azaltacağından, işlem maliyetlerini düşürecektir.²⁶¹

²⁶⁰ Dyer ve Chu, ss.59-60.

²⁶¹ Dasborough ve Sue-Chan, s.308.

2.4. İŞLEMLERİN YÖNETİMİNİ SAĞLAYACAK ALTERNATİF YAPILAR

Yaklaşımın dayandığı varsayımlardan yola çıkılarak, piyasanın, bireylerin ya da örgütlerin mal/hizmet değişimi için en verimli mekanizmayı sağlamakta başarısız kalacağı, verimli işlemlerin gerçekleştirilmesi için başka mekanizmaların geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Williamson, örgütlerin işlemlerde verimliliği artırmaları ve böylece işlemlerden doğan maliyetleri azaltmalarını sağlayıcı mekanizmalar olan yönetim/yönetişim yapılarının (governance structure) önemine dikkati çekmiştir.²⁶²

Williamson yönetişimi, “işlemleri organize eden alternatif kurumsal modlar” olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımında ise “işlemlerin müzakere edildiği ve gerçekleştirildiği kurumsal matriks” olarak açıklamıştır. “Kurallar ve kuralların yürütülmesine hizmet eden enstrümanlardan oluşan sistem” olarak da tanımlama yapılmaktadır.²⁶³

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı’nın altında yatan temel ilke, ekonomik kurumların işlem maliyetlerini ekonomize edecek şekilde geliştiğidir. Bu kurumları tanımlarken genellikle, piyasalar ve örgüt içi hiyerarşiler olarak ikili bir ayrım kullanılır.²⁶⁴

Yönetişim yapılarını özerk (otonom) ve işbirlikçi uyarlamalar olarak ayırmak mümkündür. Özerk uyarlamalar, fiyatların yeterli bir istatistik olduğu ve piyasanın göreceli olarak üstün olduğu yapılar, işbirlikçi uyarlamalar işbirliğine dayalı tepkilerin gerekli olduğu ve hiyerarşilerin göreceli olarak üstün olduğu yapılar olarak belirtilmektedir. Hibrid yapılar (uzun süreli sözleşmeye dayalı ilişkiler, franchizing, joint ventures vb) ise piyasalar ile hiyerarşiler arasında yer almaktadır.²⁶⁵

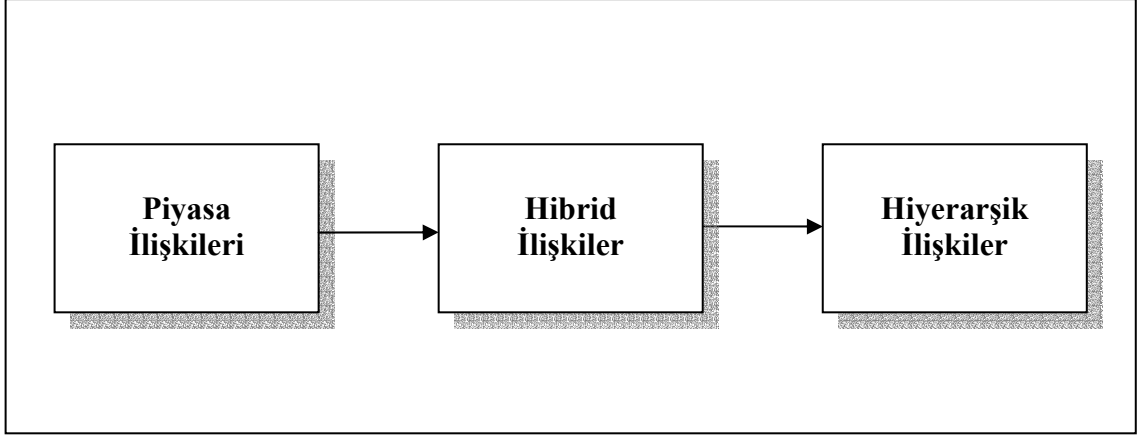
Yönetişim yapıları, Şekil 4’de belirtildiği gibi, piyasadan hiyerarşik yapıya doğru sıralanmaktadır.

²⁶² Özgen, s.52.

²⁶³ Harvey S. James, “Separating Contract from Governance”, **Managerial and Decision Economics**, Vol.21(2000), s.48.

²⁶⁴ Dietrich, s.21.

²⁶⁵ Williamson, *Strategizing, Economizing, and Economic Organization*, s. 80.



Şekil 4. Alternatif Yönetişim Yapıları

Kaynak: Terry Richard Adler, “A Transaction Cost Analysis of Hybrid Forms of Contracting: Implications for Prediction and Performance”, (Doktora Tezi, University of Cincinnati, 1996), s.57.

Piyasa ve hiyerarşi, birbirlerinin zıt kutuplarıdır. Piyasalar, çok güçlü özendiriciler sunmakta, daha az yönetsel düzenleme gerektirmekte ve uyuşmazlıkları yasal şekilde mahkemelerde çözmekteyken, hiyerarşi zayıf özendiriciler sunmakta, önemli derecede yönetsel düzenlemeler gerektirmekte ve uyuşmazlıkları kendi bünyesinde çözmektedir. Bu farklılıklarıyla piyasalar özerk uyarlamaların avantajına sahipken, hiyerarşiler işbirlikçi uyarlamaların avantajlarını barındırmaktadır. Hibrid yapılar ise iki taraflı bağımlılığın yönetilmesi için kullanılabilecek uzlaşmacı yönetim şeklidir.²⁶⁶

İşlemlerin yönetimi için karar verilen her yapı farklı sözleşme kuralları ile desteklenmelidir ve her yapı kendi kontrol ve koordinasyon sistemini kullanmalıdır.²⁶⁷ Williamson üç tür sözleşme olduğunu belirtmektedir:²⁶⁸

²⁶⁶ Oliver E. Williamson, “Examining Economic Organization Through the Lens of Contract” **Industrial and Corporate Change**, Vol.12, No.4 (August 2003), s.926.

²⁶⁷ David ve Han, s.40.

²⁶⁸ Bahli, s.17.

1.) Klasik sözleşmeler: Alıcı ve satıcı farklı homojen bir ürün veya hizmetin değişimini gerçekleştirir. Ürün ya da hizmetin tedarikine ilişkin gelecekte oluşabilecek ilgili tüm durumlar sözleşmede tanımlanmıştır.

2.) Neoklasik sözleşmeler: Şartlarda uyarlama gerektiren, gelecekte karşılaşılabilecek durumların hepsi başlangıçta sözleşmede yer almaz. Uygun uyarlamaların ne olduğu, öngörülemeyen durum ortaya çıkmadan belirlenemez. Bunun yerine uyumsuzlukların çözümü ve performansın değerlendirilmesi için üçüncü bir tarafın hakemliği gibi mekanizmalar sözleşmede yer alır.

3.) İlişkisel sözleşmeler: Alıcı ve satıcı aralarında, zamanla ortaya çıkan değişimlere bağlı olarak sözleşmenin şartlarının uyarlanmasına izin veren bir ilişki geliştirir.

İşlemlerin yönetişimini sağlayacak alternatif yapılara aşağıda değinilmiştir.

2.4.1. Piyasa

Piyasalar, çok sayıda değişim işlemini, çok sayıda alıcı ve satıcıyı ve bu sebeple rekabeti içerir. Piyasa, çok değişik tipteki çok sayıda malın düzenli olarak değiştirildiği (mübadele) kurumlardır. İşlemler, mülkiyet haklarını içerir ve hukuki bir çerçevede gerçekleştirilir. Bu yüzden piyasaların yasal bir boyutu da vardır. Değişime ilişkin müzakereleri ve değişim işlemlerini düzenleyen legal kurallar ile diğer kuralları ve yapıları içeren piyasalar, değişim işlemlerinin şekillendirilmesi, düzenlenmesi ve meşrulaştırılması işlevini görürler. Piyasalar, fiyatlar üzerinde anlaşılması ve ürünler, fiyatlar, miktarlar, potansiyel alıcılar veya potansiyel satıcılar hakkında bilginin sunulması yoluyla yardımcı olurlar.²⁶⁹

Otonom tarafların mal/hizmetlerin değişimi için yer aldığı arenalar olan piyasalar “dar” veya “geniş” olabilir. Geniş piyasalar içerisinde işlemlerin her yönü için

²⁶⁹ Geoffrey M. Hodgson, “The Legal Nature of the Firm and the Myth of the Firm-Market Hybrid”, *International Journal of the Economics of Business*, Vol.9, No.1 (2002), s.44.

çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu piyasalar iken, dar piyasalar varlık özgünlüğü nedeniyle alıcı-satıcı tarafların az olduğu piyasalardır.²⁷⁰

Piyasadaki alıcı ve satıcıların sayısı piyasanın etkinliğini belirleyen en kritik değişkendir. Sadece tek bir alıcının ve birkaç satıcının veya sadece birkaç alıcının ve sadece birkaç satıcının bulunduğu piyasada önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır.²⁷¹ Şekil 5’ de olası piyasa yapıları ve riskler gösterilmektedir.

Satıcıların Sayısı	Tek	Birkaç	Çok
		Ticarette yüksek risk	Satıcıların hakimiyeti
Alıcıların Sayısı	Tek	Birkaç	Çok
			Hakim taraf yok

Şekil 5. Alıcı ve Satıcı Sayıları ile Piyasa Yapısı İlişkisi

Kaynak: Stuckey ve White, s.72.

Piyasa yönetişimi (Market governance), klasik sözleşme yasasına uyar; işlem yapan tarafların kimliği önemli değildir ve taraflar arasında herhangi bir bağımlılık

²⁷⁰ Torlak, s.28.

²⁷¹ John Stuckey ve David White, “When and When Not to Vertically Integrate”, **Sloan Management Review**, Vol.34, No.3 (Spring 1993), s.72.

ilişkisi görülmez. Piyasa işlemleri, yasalara uygun şekilde biçimsel olarak yönetilir ve taraflar arasında sıkı pazarlığa dayanır.²⁷²

Piyasa yönetişimi, firmaların diğer firmalarla kimlikleri önemli olmadan etkileşimde bulundukları ve piyasa tarafından belirlenen fiyatlarla işlemin yönetildiği yapıdır. Örneğin, petrol rafinerileri piyasa yönetişimini, spot piyasadan satın alınan ham petrole erişmek için kullanmaktadırlar. Elektronik firmaları dağıtıcılardan, standartlaşmış elektronik bileşenleri edinmek için, gıda işleyen firmalar ise çiftçilerden ve aracılardan sebze-meyve satın aldıklarında piyasa yönetişimini kullanmaktadırlar.²⁷³

Satılan ürün veya hizmete ilişkin tam bilginin olduğu ve sözleşmeye gelecekte gerçekleşmesi muhtemel tüm koşulların dahil edildiği durumlarda, piyasalar çok iyi çalışmaktadırlar. En basit, “eksiksiz piyasa sözleşmesi”, bir mal veya hizmetin hemen teslim edildiği ve ödemesinin de teslimat anında peşin para ile gerçekleştirildiği işlemlerdir. Bu durumda işlemin tarafları için, ne herhangi bir batık yatırım ne de “aldatmaya” yönelik bir hareketle karşılaşma olasılığı söz konusudur, çünkü mal ve para eş zamanlı olarak takas edilmiştir. Bu durum, “yüksek piyasa yönetim gücü” olarak adlandırılabilir.²⁷⁴

Ürünün kalitesine ilişkin tam bilginin olmadığı ve eksik sözleşmeler (incomplete contract) nedeniyle bütünüyle bir garantinin verilemediği durumlarda, karşılıklı kazanç sağlayan bir takastan (değişim işleminden) söz edilemez. Bu durum satıcının batık yatırımla karşılaşmasından sonra ortaya çıkan ters seçim (adverse selection) veya fırsatçılıktan ileri gelebilir. Satıcı, işlemi gerçekleştirmekten, işlem için gerekli olan yatırımın o işlem haricinde bir değeri olmaması nedeniyle sakınabilir. Eğer satıcı peşin ödeme isterse, alıcı üzerinde anlaşılan şartlarda kaliteli ürün veya hizmeti alamayabilir. Eğer eksik sözleşmeler nedeniyle sözleşmelerin şartları yürütülemiyorsa,

²⁷² David ve Han, s.40.

²⁷³ Jay B. Barney, “How a firm's capabilities affect boundary decisions”, **Sloan Management Review**, Vol.40, No.3 (Spring 1999), s.138.

²⁷⁴ Sharon Gifford, “To Make or Buy: An Allocation of Attention”, **Contributions to Theoretical Economics**, Vol.4, No.1 (2004), s.1

bu bahsedilen durumlar önemli sorunlara neden olabilir. Bu koşullar “düşük piyasa yönetim gücü” ne işaret etmektedir.²⁷⁵

2.4.2. Hiyerarşi

Hiyerarşiler alıcı-satıcı tarafların örgüt içerisinde birleştirildiği ve işlemlerin yönetsel kontrol altında olduğu yönetim yapılarıdır. Kural olarak, hiyerarşilerde bir firma sahipliği eline alır ve şebekenin diğer üyelerinin kontrolünü üstlenir.²⁷⁶

Bir üretim firması, sattığı ürünleri sağlayan bir fabrikanın sahibi ve işleticisi olduğunda; bir perakende firması kendi dükkanlarının sahibi ve işleticisi olduğunda; çok sayıda çeşitli ürünler üreten firma sahip olduğu ürünleri dağıtmak ve satmak amacıyla satış ve dağıtım kanalı işletmeye başlarsa, hiyerarşik yönetim söz konusu olabilmektedir. Tüm bu durumlarda, değişim işleminin tarafları artık bağımsız değildir. Üçüncü bir parti, hiyerarşi içerisindeki "patron kurum" faaliyetleri yönetme ve karar verme hakkına sahiptir.²⁷⁷

Hiyerarşiler, en çok dikey entegrasyonla ilişkilendirilir. Dikey entegrasyon çeşitleri arasında, ileri doğru dikey entegrasyon, dağıtım kanallarının örgüt içerisinde yapılandırılması anlamına gelirken, geriye doğru dikey entegrasyon ise, hammadde sağlamaya yöneliktir.²⁷⁸ Dikey bütünleşme tipik olarak bazı riskleri ve işlem maliyetlerini düşürmektedir, ancak yüksek başlangıç maliyetleri gerektirmektedir ve koordinasyon etkililiği şüphelidir.²⁷⁹

Piyasalar üzerinden yapılan değişim (mücadele) işlemine alternatif, işlemin hiyerarşi içinde içselleştirilmesidir. Böylece bir taraf, işlemin her iki yönünü de kontrolü altına almış olmaktadır. Piyasalarda takas, birbirinden bağımsız, çıkarları birbirleriyle çatışan alıcı ve satıcı konumundaki iki taraf arasında yapılırken, işlemin örgüt

²⁷⁵ Gifford, ss.1-2.

²⁷⁶ Torlak, s.29.

²⁷⁷ Barney, s.138.

²⁷⁸ Oliver E. Williamson, “The Theory of the Firms as Governance Structure: From Choice to Contract” **Journal of Economic Perspectives**. Vol.16, No.3(Summer, 2002), s.184.

²⁷⁹ Stuckey ve White, s.71.

bünyesinde içselleştirilmesiyle, çıkarların çatışması durumu hafifletilmiş olur. Ancak, eğer bütünleşmiş firmada, tam bilgi yoksa, sözleşmeler eksikse ve çıkar çatışmaları devam ediyorsa, problemler de devam edecektir. Ama firma (hiyerarşi) içerisinde avantajlı bir durum vardır. Firmanın sahibinin, bütünleşme sonrası oluşan yeni durumda içselleştirilen faaliyetler üzerinde daha fazla kontrolü (varlıkların sahibi olması, çalışanları yönlendirebilmesi gibi) olacaktır. Bu avantaj “içsel yönetim gücü” olarak adlandırılmaktadır. Ancak içselleştirme de beraberinde bir takım sorunlar getirebilir. Kontrol ve izleme dikkat gerektirir ve içselleştirilen yeni işleme dikkat ederken firmanın diğer kısımlarını ihmal edebilir. Bu yüzden, işlemin içselleştirilmesi fırsat maliyetleri doğurabilir.²⁸⁰

İşlem maliyetlerinin varlığı, dikey entegrasyona yani işlemlerin örgüt bünyesinde içselleştirilmesine bir açıklama ve piyasalarının başarısızlığının (verimsizliğinin) bir kaynağı olarak kullanılmaktadır. İşlem Maliyetleri Yaklaşımı genel olarak, piyasadaki işlem maliyetlerinin düşürülmesi için, işlemlerin içselleştirildiğini öne sürmektedir.²⁸¹ Bir piyasa, bünyesinde gerçekleştirilen işlemler çok riskli olduğunda ve bu risklerin üstesinden gelebilecek sözleşmelerin düzenlenmesi ve yönetilmesinin çok maliyetli veya imkansız olması durumunda başarısız olacaktır. Başarısız bir piyasanın tipik özellikleri: (1) az sayıda alıcı ve satıcı olması, (2) yüksek varlık özgünlüğünün olması, (3) sıklıkla gerçekleşen işlemlerdir.²⁸²

Hiyerarşi, ya da içsel örgütlenme, bir kat daha esnek ve uyarlanabilir bir yönetim yapısıdır. Bu yapıda, herhangi bir sıkıntı oluşması durumunda gerekli değişikliklerin yapılması “emir/komuta” yoluyla olur. Mahkemelere başvurmak yerine bir hiyerarşi içerisinde yer alan taraflar uyuşmazlıkları kendi içlerinde hallederler, aşamadıkları sorunlarda karar vermesi içinse hiyerarşiye başvururlar. Bu tarzdaki bir yapının destekleneceği sözleşme yasası olarak Williamson “Hoşgörü Sözleşme Yasası” terimini kullanmıştır.²⁸³

²⁸⁰ Gifford, s.2.

²⁸¹ Gifford, s.3.

²⁸² Stuckey ve White, s.72.

²⁸³ David ve Han, s.41.

2.4.3. Hibrid Yapılar

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı temelde iki yapısal alternatife –hiyerarşi ve piyasa sözleşmeleri- odaklanmış olmasına rağmen işlem maliyetlerinin işlemi içselleştirmeyi gerektirecek kadar yüksek görülmediği ama aynı zamanda işlemi piyasada gerçekleştirmenin uygun olmadığı üçüncü tip bir yapıdan da söz edilebilir. Piyasa ve hiyerarşi arasında yer alan bu yeni yapı, iki veya daha fazla firmanın ilişkisine ve işbirliğine dayanmaktadır.²⁸⁴ Bu ara yapı, Williamson tarafından “Hibrid yönetim yapısı”, Macneil tarafından ise “İlişkisel yönetim yapısı” olarak adlandırılmaktadır. Hibrid yapı türleri arasında, değer katan ortaklıklar, şebekeler, stratejik şebekeler ve işbirlikleri yer almaktadır.²⁸⁵ Hibrid yapılar, ticaret anlaşmaları ve hatta iki firma arasındaki uzun süreli fakat belirli bir sözleşmenin düzenlenmediği veya beklenmediği biçimsel olmayan ilişkiler şeklinde bile olabilir.²⁸⁶

Piyasa mekanizması ve hiyerarşik entegrasyonla karşılaştırıldığında, hibrid yapılar ya da genel anlamda işbirlikleri küreleşme çağındaki en esnek yönetim araçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşbirliklerini, piyasalar ve hiyerarşilerden farklı kılan unsurlar; 1) işbirliğine giden örgütlerin bağımsızlıklarını koruması, 2) tarafların sahip oldukları kaynakları paylaşması, 3) koalisyonun zamana ihtiyaç duyulan amaçlarına, yenilik ve gelişimden ortaklaşa oluşan süreç yoluyla ulaşılmasıdır.²⁸⁷

Hibrid yapılar, uzun dönemli sözleşmeye dayalı ilişkilerdir. Otonomiye korurlar ancak işleme özgü “emniyet/koruma” (safeguard) sağlarlar. Bu koruma, varlık özgünlüğü nedeniyle oluşabilecek tehlikeyi azaltacak güvenlik maddelerinin sözleşmeye dahil edilmesidir.²⁸⁸

Hibrid yönetim yapısında, işlemi gerçekleştiren taraflar özerkliklerini (otonomi) korurlar ancak aynı zamanda iki yönlü olarak birbirlerine bağımlıdırlar.

²⁸⁴ Gander ve Rieple, s.66.

²⁸⁵ Jai-Yeol Son, Sridhar Narasimhan, ve Frederick J. Riggins, “Effects of Relational Factors and Channel Climate on EDI Usage in the Customer-Supplier Relationships”, **Journal of Management Information Systems**, Vol.22, No.1(Summer, 2005), s.326.

²⁸⁶ Gander ve Rieple, s.66.

²⁸⁷ Bellon ve Niosi, s.67.

²⁸⁸ Torlak, s.29.

Tarafların kimliği önemlidir, şöyle ki herhangi bir tarafın yerini başka birinin alması maliyetlidir. Hibrid yapılar, klasik sözleşme yasasına göre daha elastik ve uyarlanabilir olan neoklasik sözleşme yasası ile desteklenmektedir. Bu yönetim yapısında, beklenmedik sıkıntılar öngörölerek, hatalı düzenlemelerin telafi edileceği “tolerans bölgeleri” oluşturulur, uyarlama ihtiyacı olduğunda gerekli bilgilerin açıklanması (information disclosure) istenir, ve uyuşmazlık hallerinde sorunun hakem kararıyla (önce mahkemelere başvurularak) çözüleceği belirtilir.²⁸⁹

²⁸⁹ David ve Han, s.40.

3. İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI-DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İLİŞKİSİ

İşlem maliyeti yaklaşımı dış kaynaklardan yararlanma kararına, tedarikçi seçimine ve sözleşme yönetimine ilişkin güçlü bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Temelde dış kaynaklardan yararlanma kararı, yaklaşım açısından “yap ya da satın al kararı”dır. İşlemler, faaliyetler ya da süreçlerin gerçekleştirilmesi için ya firma içi yapılanmalar kullanılacak yani hiyerarşiler ya da dikey entegrasyon tercih edilecek ya da piyasaya yönelerek örgüt dışı tedarikçilerden dış kaynak kullanma yoluna gidilecektir. Bu karar sonucunda dış kaynaklardan kullanma yolunu tercih eden firma için tedarikçilerin seçilmesi ve taraflar arasındaki sözleşmesinin yürütülmesi gündeme gelecektir. İşlem Maliyeti Yaklaşımı açısından bu konular detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. İŞLEMLERİ YÖNETECEK YAPININ SEÇİMİ: “YAP YA DA SATIN AL” KARARI

Bir ürün üretmek veya hizmet sunmak için, bir firma çeşitli ara ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyar. Bir firmayı ve üretim fonksiyonunu düşünürsek, örneğin, bir araba üretimi, yeni şase tasarımı için yatırım, fren bileşenlerinin üretilmesi ve tüm parçaların piyasaya sunulup müşteriye satılmadan önce birleştirilerek test edilmesi gibi bir çok faaliyeti gerektirir. Üretimin bütün yönleri, özellikle fiziksel varlıklara ve insan kaynağına önemli ölçüde yatırım yapılmasını ve yüksek seviyede koordinasyonu gerektirir. Araba üreticisi firmanın gerekli inputları örgüt içerisinde üretmesi veya bunları örgüt dışından üçüncü bir partiden temin etmesi arasındaki seçimi ne belirlemektedir? Firmanın sınırlarını belirleyen nedir? Bu konu “yap ya da satın al” kararı olarak adlandırılmakta ve İşlem Maliyeti Yaklaşımı kapsamında geniş olarak incelenmektedir.²⁹⁰ “Yap ya da satın al” kararı veya “İçselleştirme-Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararı”, İşlem Maliyeti Yaklaşımı literatüründe “yönetişim yapısının seçimi” olarak kullanılmaktadır.²⁹¹ Sadece üretim fonksiyonu ve ilgili faaliyetler değil, insan kaynakları, pazarlama, ar-ge gibi firmadaki tüm fonksiyonlar ve bu fonksiyonlara

²⁹⁰ Jensen, s.38.

²⁹¹ Widener ve Selto, s.48.

ait işlem ve faaliyetler, bu çerçevede değerlendirilmektedir. Yaklaşım, hangi faaliyetlerin firma bünyesinde yönetici faaliyetleriyle yönetileceğini (içselleştirme) ve hangi faaliyetlerin piyasa işlemi olarak yönetileceğini (dış kaynaklardan yararlanma) belirleyen maliyet unsurlarını tanımlamaktadır.²⁹²

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı, işlemleri yönetmek için kullanılacak yapıyı seçerken rasyonel ekonomik sebepler olduğunu ileri sürmektedir.²⁹³ Yap ya da satın al kararı genellikle finansal bir karar gibi algılanmaktadır. Finansal analizlerin yapılması ve en düşük maliyetin aranması önemlidir ancak kararın yönetsel temelini anlaşılmaması daha önemlidir.²⁹⁴ DKY, sadece bir maliyet uygulaması değildir, örgütün yeni çevre şartlarına uymasını sağlayacak doğru büyüklüğü bulmasına yönelik çabaları yansıtan stratejik bir boyutunun da olduğu belirtilmelidir.²⁹⁵

Faaliyetlerin gerçekleştirileceği yönetim yapısı için seçim basitçe firma ve piyasa arasında yapılmaktadır. Coase, firmaların sadece piyasada veya başka bir firma tarafından daha ucuza gerçekleştirilemeyecek faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Firmalar, kendi bünyesinde bir işlemi gerçekleştirme maliyeti, aynı işlemin piyasada yapıldığındaki maliyetine eşit olduğu noktaya kadar, işlemi içselleştirecek şekilde genişlemeli yani dikey bütünleşmeye doğru yönelmelidir.²⁹⁶ İçsel işlem maliyetleri, piyasa işlem maliyetlerinden yüksek olmaya başladığında ise, dikey deentegrasyon ile örgüt dışına yönelmelidir. Dikey bütünleşmenin tersi olarak düşünebileceğimiz dikey deentegrasyon; bir faaliyetin gerçekleştirilmesinde firmadan piyasadaki bir tedarikçiye doğru yönelmeyi ifade eder. Bu firmanın kendi bünyesindeki bir faaliyet için dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yoluna gitmesidir.²⁹⁷ Piyasa ve firma içi işlem maliyetlerinin yap ya da satın al kararıyla ilişkisi basitçe Şekil 6’da gösterilmiştir.

²⁹² Widener ve Selto, s.48.

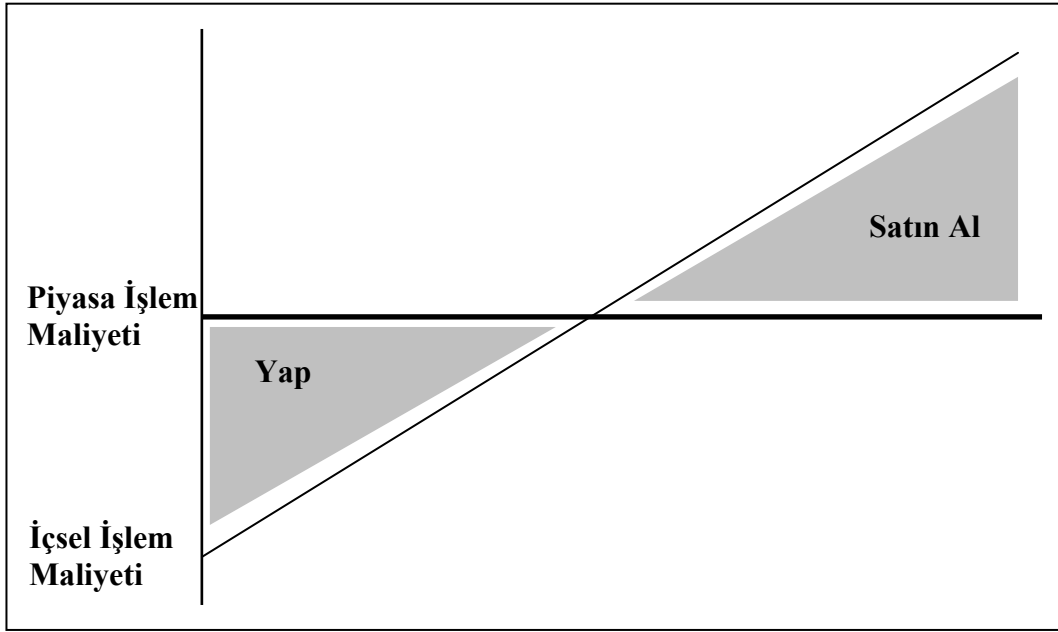
²⁹³ Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.52.

²⁹⁴ Aktaran: Chris Fill ve Elke Visser, “The outsourcing dilemma: A composite approach to the make or buy decision”; **Management Decision**; Vol.38, No.1/2 (2000); s.43.

²⁹⁵ Fill ve Visser, s.43.

²⁹⁶ Georgantzas, s.173.

²⁹⁷ Walker ve Weber, s.374.



Şekil 6. Piyasa ve Firma İşlem Maliyetleri ve Yap-ya da-Satın Al Kararı İlişkisi

Kaynak: Thomas Lah, “Coase, Product Companies, and Professional Services”, 2001, <http://www.phptr.com/articles/printerfriendly.asp?p=24040> (20 Mayıs 2006)

Genel olarak, herhangi bir ürün veya hizmet için bir firmanın temelde iki alternatifi vardır: içsel olarak ürün ya da hizmeti sağlamak (firmanın hiyerarşisi içerisinde dikey bütünleşme) veya bir tedarikçiden satın almak (piyasa işlemi yoluyla). İki durumda da iki çeşit maliyet ortaya çıkacaktır: üretim ve koordinasyon maliyetleri. Üretim maliyetleri, ürün ve hizmetin üretilmesinde ortaya çıkan, işçilik, sermaye ve malzeme maliyetleri gibi kalemlerden oluşan maliyetlerdir. Koordinasyon maliyetleri ise eğer faaliyet kurum bünyesinde gerçekleştiriliyorsa, çalışanların kontrol ve izlenmesi maliyetleridir. Faaliyet, firma dışında tedarikçi kullanılarak gerçekleştiriliyorsa, koordinasyon maliyetleri, işlem maliyetleri şeklini alır. Bu maliyetler, sözleşmeleri tanımlama, müzakere ve yürütme ile örgüt sınırlarında faaliyetleri izleme ve koordine etme ihtiyaçlarına bağlı olarak artar. Williamson, piyasaların ölçek ekonomisi yoluyla hiyerarşilere göre daha düşük üretim maliyetleri sunduğunu belirtmektedir. Ancak, tedarikçilerin fırsatçı davranış eğilimi içerisinde bulunmaları olasılığı nedeniyle izleme maliyetleri artacağından, piyasalar daha yüksek işlem maliyetlerine sahip olacaktır. Diğer taraftan hiyerarşiler ölçek ekonomisine ulaşmayı sağlayamayacaklarından yüksek üretim maliyetlerine sahiptir. Ama

hiyerarşiler koordinasyon maliyetlerini azaltacaklardır, çünkü çalışanların fırsatçı davranışa yönelme ihtimalleri daha düşüktür. Bu yüzden, en ekonomik seçimi yapmak için üretim ve koordinasyon maliyetleri birlikte düşünülmelidir. (Bkz.Tablo 3)²⁹⁸

Tablo 3

Dışardan "Satın Al" ile Örgüt bünyesinde "Yap" Seçeneklerinin Bağlı Maliyetleri

Koordinasyon Mekanizması	Koordinasyon Maliyetleri	Üretim Maliyetleri
İçsel ("yap")	Düşük	Yüksek
Dışsal ("satın al")	Yüksek	Düşük

Kaynak: Brynjolfson ve Diğerleri, s.1633.

İşlem maliyetlerinin, işlemin boyutlarından ve davranışsal varsayımlardan etkilendiği belirtilmektedir. Bu faktörler de göz önüne alındığında işlemi gerçekleştirecek yapının seçimi biraz daha karmaşık bir hale gelmektedir.

İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'na göre, özellikleri (varlık özgünlüğü, belirsizlik ve sıklık) bakımından farklılaşan işlemler, maliyetleri ve yetkinlikleri bakımından farklılaşan yönetim yapıları (piyasalar, hiyerarşiler ve hibrid yapılar) altında, en ekonomik sonucu verecek şekilde gerçekleştirilmelidir.²⁹⁹ Diğer bir ifadeyle, farklı yönetim yapısı seçeneklerinden işlem maliyetlerini minimize eden yapı tercih edilir.³⁰⁰ Yaklaşım, örgütlerin, işlemi gerçekleştirmeye uygun olan kurumsal alternatiflerin arasından işleme özgü yatırımlara en düşük toplam maliyetle koruma sağlayan düzenlemeyi nasıl seçtiğini açıklamaya çalışır.³⁰¹ Firmanın kendini koruma ihtiyacı hissetmesinin altında yatan temel varsayımlar önceki kısımlarda da bahsedildiği gibi fırsatçı davranış ve sınırlı rasyonelliktir.

Sıklık, varlık özgünlüğü ve belirsizlik; İMY'nin firma sınırlarının nasıl çizildiğini ve bir işlemin ne zaman piyasa yerine hiyerarşide gerçekleştirildiğini

²⁹⁸ Jurison, s.241.

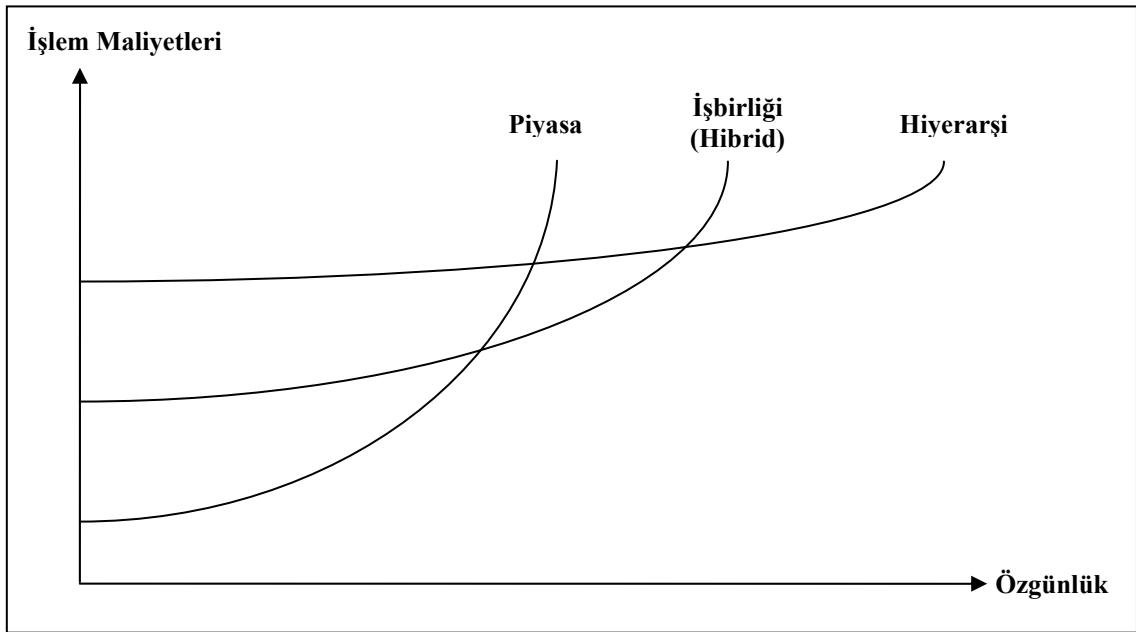
²⁹⁹ Williamson, *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, ss.1090-1091.

³⁰⁰ David ve Han, s.41.

³⁰¹ Shelanski ve Klein, s.91.

açıklamaya çalışmakta kullandığı anahtar bileşenlerindendir. Diğer deyişle, İMY bu boyutlar çerçevesinde işlemin özellikleriyle firmanın sınırlarını belirlemeye çalışır.³⁰²

Seçilecek yönetim yapısı, temelde işlemi gerçekleştirmek için gerekli olan varlıkların özgünlük derecesi tarafından belirlenmektedir. Sadece varlıkların ve dolayısıyla işlemlerin özgünlük seviyelerine bağlı olarak seçilebilecek etkili yönetim formu Şekil 7’de gösterilmiştir.



Şekil 7. Varlık özgünlüğü, işlem maliyetleri ve yönetim mekanizmaları ilişkisi

Kaynak: O. E. Williamson, **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**, New York: Free Press, 1975, s.40 tan uyarlayan Picot, Bortenlänger ve Röhr, s.110.

Williamson, işlemde kullanılan varlığın özgünlük seviyesi düştükçe, piyasadaki tedarikçilerin tercih edilebileceğini çünkü tedarikçiler için ölçek ekonomisinden yararlanmanın arttığını, bunun da maliyetleri düşüreceğini belirtmektedir.³⁰³ Özgünlük derecesi arttığında, işbirliğine dayalı yönetim yapıları yani hibrid yapılar, işlemleri fırsatçı davranışa karşı koruyacak etkili seçenek haline gelmektedir. Hiyerarşik

³⁰² Nagpal, s.2.

³⁰³ Walker ve Weber, s.374.

yönetişim ise işlemin en özgün olduğu durumlarda gereklidir. Hiyerarşiler, emir-komutaya yönelik yapısı ve kalıcı ilişkileri sayesinde fırsatçı davranışlara karşı serbest piyasalardaki basit sözleşmelere ya da işbirliğine dayalı ilişkilerdeki güvene kıyasla daha güçlü bir kontrol sağlar.³⁰⁴

Örneğin alüminyum üretim endüstrisi yüksek varlık özgünlüğü göstermektedir. Bu endüstride üretim iki temel aşamadan oluşur: boksit filizinin madenden çıkartılması ve alüminyumun* rafine edilmesi. Boksit'in değerine kıyasla yüksek taşıma maliyetleri doğurması ve rafine işlemi sırasında % 60-70 oranında hacminin düşmesi nedeniyle, rafineriler genellikle boksit madenlerinin yakınına konumlandırılmaktadır (yer özgünlüğü). Rafineriler, kendilerine özgü kimyasal ve fiziksel özellikleri olan boksiti işlemek üzere özel olarak uyarlanmışlardır; tedarikçilerin veya müşterilerin değiştirilmesi ya imkansız ya da gerçekleştirilemeyecek kadar maliyetlidir (fiziksel özgünlük). Bu yüzden maden-rafineri çiftleri ekonomik olarak birbirlerine kilitlenmiş durumdadırlar. Endüstrideki aktörler piyasa başarısızlığının tehlikelerinin farkına varınca, maden ve rafineri bir ortaklık altında birleşmektedir. Sonuçta boksit ile ilgili işlemlerin % 90'lık bir bölümü dikey bütünleşme veya ortak girişimlerle yürütülmektedir.³⁰⁵

Belirtilmesi gereken bir nokta işlemlerde teknoloji kullanımının yönetim yapısının seçimini etkileyebileceğidir. Modern bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgi işleme ve iletişim maliyetlerini azaltarak ve işlem maliyetlerini düşürerek, rasyonel davranma imkanlarını artırabilir. Bu yüzden, önceden hiyerarşik veya işbirlikçi bir yapı altında organize edilen işlem, işlem maliyetlerini minimize etmek amacıyla artık piyasalarda gerçekleştirilebilir. Bu kayma, “piyasaya doğru hareket” olarak adlandırılmaktadır. Bu kayma neticesinde, işlemi organize edenin aklından çıkarmaması gereken nokta, bilgi ve iletişim teknolojilerinin koordinasyon mekanizmalarının birbirlerine karşı göreceli avantajlarının değiştirdiği ve böylece piyasanın gittikçe tercih edilen bir mekanizma haline geldiğidir. Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojilerinin

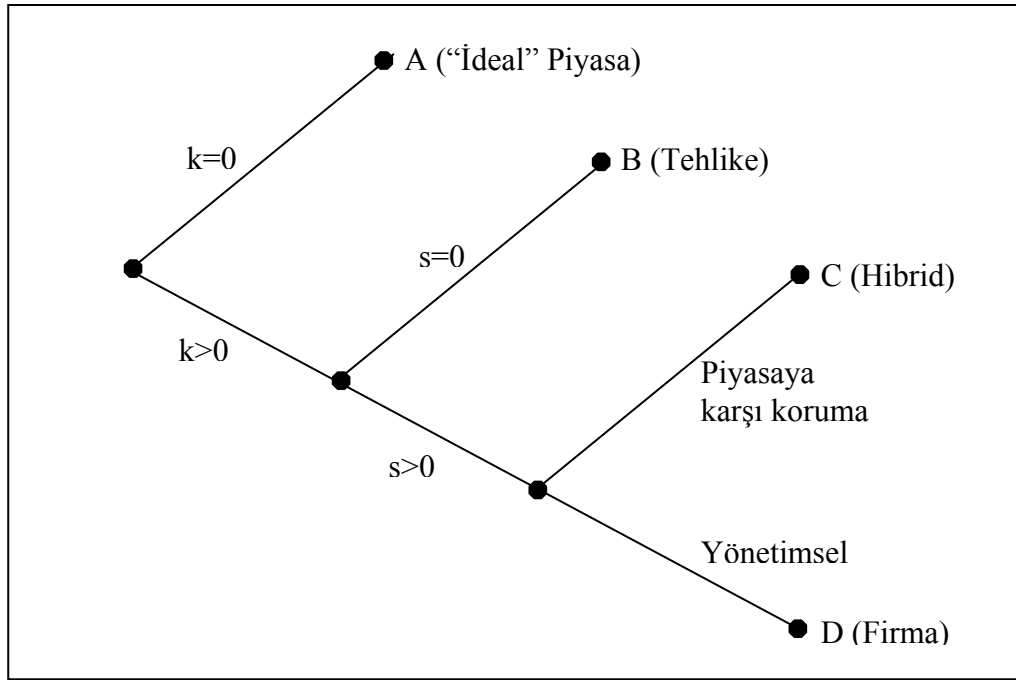
³⁰⁴ Picot, Bortenlänger ve Röhr, s.109.

* Alüminyum, boksit madeninden elde edilir ve sanayide geniş bir kullanım alanına sahiptir.

³⁰⁵ Stuckey ve White, s.73.

kullanımı, bilginin yayılımını hızlandıracağından işlemin spesifikliğini azaltacaktır. Bu durum da piyasanın koordinasyon mekanizması olarak seçilmesine yardımcı olacaktır.³⁰⁶

Detaylara inildiğinde, varlık özgünlüğüne dayalı ve davranışsal varsayımlara karşı firmayı korumaya yönelik olarak yönetim yapılarının seçimine ilişkin basit sözleşme şeması Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8. Yönetim Yapılarının Seçimine İlişkin Basit Sözleşme Şeması

Kaynak: Williamson, *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, s. 1091.

Şemaya göre, bir ürünün üretilmesi veya bir hizmetin sağlanması için iki alternatif teknoloji olduğu varsayılmaktadır. Birinci alternatif olan jenerik teknolojinin ($k=0$) kullanılması, ekonomik ve yasal olarak ideal işlemin A noktasında yapılması sonucunu doğurur. Diğer teknoloji, işleme özgü yatırımlara (varlıklara) ihtiyaç duymaktadır ($k>0$). Böyle bir durumda işleme konu olan varlık, üretken değerinden kaybetmeden alternatif kullanım ve kullanıcılara tahsis edilememektedir (varlık

³⁰⁶ Picot, Bortenlänger ve Röhr, s.111.

özgünlüğü). Böyle işlemlerde iki taraflı bağımlılık (bilateral dependency) tehlikesi ortaya çıkar. Korumaya yönelik önlemlerin olmaması ($s=0$) durumunda işlem risk altında B noktasında gerçekleştirilir. Korumaların sağlanması ($s>0$) durumunda ise işlem piyasa yapısı altında (C noktası) veya firma içerisinde (D noktası) gerçekleştirilebilir. İçsel örgütlenme, ilave bürokrasi maliyetleri getireceğinden, firma (D noktası) genellikle en son tercih edilecek organizasyon yapısı olarak düşünülür: piyasa denenir, hibrid formlar denenir, diğerleri başarısız olacaksa firma yapısına başvurulur. D noktası, sadece işlemler yüksek varlık özgünlüğüne sahip ve yüksek belirsizlik nedeniyle işbirliği gerektiren uyarlamalara daha çok ihtiyaç duyuluyorsa gündeme gelmektedir.³⁰⁷

Belirsizliğin, işlemi yönetecek yapının seçimine etkisi, koşullara bağlıdır. Varlık özgünlüğünün (spesifikliğinin) düşük olduğu durumlarda, belirsizlik derecesi ne olursa olsun işlemi yönetecek yapı olarak piyasa tercih edilmelidir. Çünkü, süreklilik önem taşımamaktadır ve eğer yeni işlem gerekli olursa buna ilişkin anlaşmalar taraflarca kolaylıkla düzenlenebilir.³⁰⁸ Varlık özgünlüğü önemli bir seviyede ise, işlemin gerçekleştiği taraflar arasında süreklilik önem kazanır ve uyarlanabilir yeteneklere ihtiyaç duyulur. Varlık özgünlüğünün önemli olduğu durumlarda belirsizliğin artması, işlemin piyasa yapısında yönetilmesinde pazarlıkların maliyetli hale gelmesi ve uyarlamaların zorlaşması sonucunu doğurur ki bu durum da hiyerarşilerin ve hibrid yapıların çekiciliğini artırır. Ancak, yüksek belirsizlik seviyelerinde, hibrid yapı tercih edilmişse, orta seviyedeki varlık özgünlüğü azalma hatta kaybolma eğilimindedir³⁰⁹. Bunun sebebi hibrid yapılanmalarda, uyarlamaların tek taraflı (piyasa yapısında olduğu gibi) ya da emirle (hiyerarşik yapılarda olduğu gibi) yapılamaması ve mutlaka karşılıklı onayın gerekmesidir. Sonuç olarak yüksek belirsizlik, işlemlerin yönetilmesinde piyasa ve hiyerarşi yapılarını, hibrid yapıya tercih edilir hale getirmektedir.³¹⁰

³⁰⁷ Williamson, *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, s. 1091.

³⁰⁸ Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.59.

³⁰⁹ Williamson, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, s.291.

³¹⁰ David ve Han, s.41.

İşlemlerin *sıklığı* da benzer şekilde etki gösterir. Varlık spesifikliğine sahip işlemlerden, sıklıkla tekrarlananların, piyasa yapısında düzenli olarak izlenmesi gerekirken ara sıra yapılan işlemlerin sürekli olarak izlenmesine dolayısıyla hiyerarşik yapının bürokrasi maliyetlerine katlanılmasına gerek duyulmaz. Bundan dolayı, varlık spesifikliğinin olduğu durumlarda, sıklık arttıkça işlemlerin piyasa yapısından hiyerarşik yapıya kayması söz konusudur.³¹¹

Sıklık ve varlık özgünlüğünün farklı kombinasyonları için önerilen yönetim yapıları ve sözleşme türleri Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4
Sıklık ve Varlık Özgünlüğü Açısından Yönetişim Yapıları ve Sözleşme Türleri

	Varlık Özgünlüğü		
Sıklık	Özgün Değil	Karma	Çok Özgün
Ara sıra	Klasik sözleşmeyle dış kaynaklardan yararlanma (Piyasa)	Neo-klasik sözleşmeyle dış kaynaklardan yararlanma (Piyasa ve Hibrid)	
Tekrarlayan		İlişkisel Sözleşme (Hibrid Yapı)	Örgüt bünyesinde gerçekleştirme (Hiyerarşi/Firma)

Kaynak: Nagpal, s.3. den uyarlanmıştır.

İşlem, ara sıra veya tekrarlayan sıklıkta gerçekleşebilir. Varlık özgünlüğü ise, önemli seviyede ise “çok özgün”, düşük seviyede ise “özgün değil”, bu iki uç noktanın arasında orta bir seviyede ise “karma” olarak tabloda belirtilmiştir. Düşük varlık özgünlüğüne sahip varlıklar, düşük işlem maliyetlerine sebep olur. Bu durumda, standart, farklılaştırılmamış sözleşmelerin düzenlenmesi ve işlemin piyasadan dış kaynak kullanılarak gerçekleştirilmesi, hem ara sıra hem de tekrarlayan şekilde gerçekleşen işlemler için uygun olacaktır. Varlık özgünlüğü arttıkça, sözleşme işlemin

³¹¹ Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, s.79.

sıklığına bağılı olarak farklılaşacaktır. Ara sıra gerçekleşen işlemler için, muhtemel anlaşmazlıklar için üçüncü parti bir hakemin belirtildiği “neo-klasik” sözleşme kullanılmalıdır. Tekrarlayan işlemler için ise, yüksek varlık özgünlüğü yüksek işlem maliyetlerine sebep olacaktır, bu durumda işlemin içselleştirmesi yani örgüt bünyesinde gerçekleştirilmesi işlem maliyetlerinin en aza indirilmesini sağlayacaktır. Tekrarlayan işlemlerde daha düşük bir varlık özgünlüğü olması durumunda ise hibrid yapılar ve “ilişkisel” sözleşmeler, piyasaların etkinliğinin avantajını kullanırken işlem maliyetlerini kontrol altında tutmaya yardımcı olacaktır. İlişkinin devam ettirilmesi isteneceğinden, işlem maliyetleri en aza inecektir.³¹²

Yüksek seviyedeki varlık özgünlüğü, belirsizlik ve sıklığın, tedarikçiye ilişkin birtakım risklerle bir araya gelmesi halinde firmanın işlemleri piyasada gerçekleştirmek yerine içselleştirdiği durumu açıklamak üzere antrepo örneği verilebilir.³¹³

Varlık özgünlüğü: Bir tam zamanında üretim tesisini desteklemek üzere kurulan bir antrepo, tesisin operasyonları için kritik olabilir ancak tesis kapanırsa antrepo değersiz hale gelecektir. Tesis sahibi, antrepo faaliyetlerini üçüncü bir partiye bırakmakla bir risk üstlenmektedir. Antreponun işletmecisi, faaliyetlerinin kritik olduğuna inanırsa, talep ettiği ücretleri aşırı bir şekilde arttırmak isteyebilir. Tesis sahibi riski azaltmak için antrepoya sahip olma yoluna gidecektir.

Belirsizlik: Üçüncü parti antrepo işletmecisi, talep geçici (volatile) ise ek ücret isteyebilir. Ayrıca, üçüncü parti, tesis sahibinin üçüncü partinin maliyetlerini değerlendiremediği durumlarda ekstra kâr sağlayabilir. Bu iki durumun üstesinden gelme üzere, tesis sahibi, antrepoyu kendisinin işletmesi yoluna gider.

Sıklık: Eğer işlemler sıkça gerçekleştiriliyorsa, üçüncü bir partiyi kullanmak maliyet açısından etkin olmayabilir. Sıklıkla yapılan nakliyatlar antreponun ölçek ekonomisinden yararlanmasını sağlayabilir. Bu durumda üretim tesisi sahibi, antrepoyu kendi işletmek suretiyle ölçek ekonomisi avantajının sağladığı faydalardan bütünüyle yararlanma yoluna gidebilir.

³¹² Nagpal, s.3.

³¹³ Arnold Maltz, “Outsourcing the warehousing function: Economic and strategic considerations”, **Logistics and Transportation Review**; Vol.30, No.3(September 1994), s.246.

İşlemleri yönetecek yapının seçimiyle ilgili olarak buraya kadar anlatılanlar özetlenecek olunursa;³¹⁴

1. Varlık özgünlüğü (spesifikliği) arttıkça, işlemin piyasa yapısı altında yönetilmesinden kaynaklanan işlem maliyetleri artar.
2. Varlık özgünlüğü arttıkça, hibrid ve hiyerarşi yapıları piyasa yapısına tercih edilir; yüksek derecede varlık spesifikliği olduğunda ise, hiyerarşi tercih edilecek tek yönetim yapısı haline gelir.
3. Varlık özgünlüğünün önemli bir seviyede olduğu durumlarda, belirsizlik piyasada gerçekleşen işlemin maliyetini artırır.
4. Varlık özgünlüğünün önemli bir seviyede olduğu durumlarda, belirsizliğin artması, piyasanın hibride, hiyerarşinin ise hem hibride hem de piyasaya tercih edilmesi sonucunu doğurur.
5. Varlık özgünlüğü ve belirsizliğin ikisinin birden yüksek olduğu durumlarda ise, hiyerarşi işlemin yönetimi için en az maliyetli yapıdır.
6. İşlemin özelliklerine göre tercih edilen yönetim modu, diğerlerine karşı performans avantajı sağlamalıdır. Örneğin; varlık özgünlüğü ve belirsizliğin ikisi birden yüksekse, hiyerarşinin piyasa ve hibrid yapılara karşı performansı yüksek olmalıdır.

3.2. İMY AÇISINDAN DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN İÇERDİĞİ RİSKLER VE YÖNETİMİ

Eğer tedarikçi piyasaları bütünüyle güvenilir ve etkin olsaydı, rasyonel firmalar benzersiz rekabet avantajı sağlamalarına yönelik özel faaliyetleri yani temel yetenekleri haricindeki her şey için dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderlerdi. Maalesef, birçok tedarikçi piyasası mükemmel olmayan (imperfect) yapıdadır ve fiyat, kalite, termin ve diğer anahtar konularda hem alıcı hem de satıcı için riskler içermektedir. Ayrıca, dış kaynaklardan yararlanma, tedarikçilerle olan ilişkilerde benzersiz işlem maliyetleri –araştırma, sözleşme, kontrol ve sözleşmeyi yenileme maliyetleri- ortaya

³¹⁴ David ve Han, s.41.

çıkarmaktadır³¹⁵ ve bunlar zaman zaman ilgili faaliyeti doğrudan yönetimin kontrolünde firma bünyesinde gerçekleştirme halinde katlanılacak işlem maliyetlerini aşabilir.³¹⁶

Lacity ve Willcocks yaptıkları bir ampirik çalışmada, 1991-1995 yılları arasındaki 61 outsourcing vakasından 53'ünde yöneticilerin kendilerini tatmin etmeyen sonuçlar rapor ettiklerini bulmuşlardır. Bu durum yöneticilerin birçok outsourcing seçeneği arasından firmaları için en uygun olanı nasıl seçecekleri sorusunu gündeme getirmektedir. Yanlış bir karar yetkinlik ve yeteneklerin kaybı, beklenmeyen risklere maruz kalınması ve işletme başarısızlığı sonuçlarına sebep olabilir. İşlem Maliyetleri Yaklaşımı alıcı-satıcı (dış kaynak kullanıcısı-dış kaynak sağlayıcısı) işlemlerini analiz etme ve bu işlemlerin en etkili şekilde gerçekleştirilmesine yönelik yapılandırma ve yönetim için bir takım prensipler sağlar.³¹⁷

Özel bir tür yap ya da satın al kararı olan dış kaynak kullanımı İMY bakış açısından beş riski içermektedir: ³¹⁸ (1) faaliyetlerin bir kısmını firma dışına kaydırmak suretiyle firma sınırlarının değiştirilmesi; (2) tedarikçi performansına ilişkin belirsizlikler; (3) tedarikçinin fırsatçı bir şekilde pazarlık etmesi ve karar alması; (4) firmanın yetkinliklerinin kaybedilmesi ve (5) önemli değer zinciri faaliyetleri üzerindeki mevcut kontrolün kaybedilmesi.

Faaliyetlerin dışardaki bir kuruma sözleşmeyle devredilmesiyle, firmanın sınırları değişmiş olacaktır ve firmanın bu faaliyetler üzerindeki kontrol seviyesinde bir kayıp gündeme gelecektir. Bu kontrol azalmasıyla ilgili olarak iki risk ortaya çıkmaktadır: sorumluluktan kaçınmak ve fırsatçı pazarlık. Sorumluluklardan kaçınmak, tedarikçinin sözleşmeyle düzenlenen faaliyetler konusunda beklenen performansı göstermemesi, fırsatçı pazarlık ise tedarikçinin piyasadakinden daha yüksek fiyatlar talep etmesidir. Dış kaynaklardan yararlanan firmanın fırsatçı davranışa maruz kalması, özellikle firma tek bir tedarikçiye bağımlı olduğunda ve tedarikçi değiştirmenin oldukça maliyetli olduğu durumlarda gündeme gelmektedir. Tedarikçinin sorumluluklarından

³¹⁵ James Brian Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", **Sloan Management Review**, Vol.40, No.4 (Summer 1999); s.18.

³¹⁶ Quinn ve Frederick G. Hilmer, "Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**, Vol.35, No.4 (Summer 1994), ss.47-48.

³¹⁷ Ngwenyama ve Bryson, ss.352.

³¹⁸ Ngwenyama ve Bryson, ss.353-354.

kaçınma riskini en aza indirmek için firma, izleme ve koordinasyon mekanizmalarına yatırım yapabilir. Ancak, fırsatçı davranış riskini en aza indirmek daha karmaşık bir konudur. Örneğin, Porter rekabet içindeki birden çok tedarikçinin olmasının, dış kaynak sağlayan tedarikçinin işi diğerlerine kaptırmamak için yararlanıcı firmaya daha düzgün hizmet vermesine ve pazarlıklarda daha dürüst ve adil olmasına yol açacağını ileri sürmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanmanın maliyetinin sadece hizmet maliyetinin olmadığı belirtilmesi gerekmektedir. Maliyetler arasında, ilişkinin kurulması ile tedarikçinin faaliyetlerini izleme ve koordine etme maliyetleri de yer almaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmanın toplam maliyetlerini (hizmet bedeli ve işlem maliyetleri) analiz etmek için bunlar dört kategoride incelenebilir: (1) Hizmetin maliyeti ki bu piyasaya bakılarak belirlenebilir. (2) Sözleşme düzenlenmesi maliyetleri, bunlar arasında tedarikçi arama maliyetleri, müzakere bedelleri, yasal maliyetleri ile ilişkiyi kurumsallaştırmaya yönelik olarak ortaya çıkan diğer işgücü maliyetleri yer alır. (3) Tedarikçinin faaliyetlerini izleme ve koordine etmenin maliyetleri ki bunlar işgücü ve ekipmanların maliyetlerini içerir. (4) Beklenen performansı göstermediğinde veya başarısız olduğunda tedarikçiyi değiştirme maliyetleri.³¹⁹

Tüm hesaplamalarda, analistler hem içsel işlem maliyetlerini hem de dışsal kaynak kullanımından doğan işlem maliyetlerini dikkate almalıdır. Faaliyetin örgüt bünyesinde rekabet avantajını olumsuz etkilemeden gerçekleştirilmesi için gereken Ar-Ge, insan kaynakları ve alt yapı yatırımlarının maliyetleri gözden geçirilmelidir. İçselleştirilen faaliyetin yönetimi ve desteklenmesi için katlanılan maliyetler de unutulmamalıdır. Ayrıca, nitelikli personelin ve üst yönetimin zamanlarını temel işe odaklayamamalarından kaynaklanan maliyet de fırsat maliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok çalışma göstermiştir ki derinlemesine analiz edildiğinde bu içsel işlem maliyetleri oldukça yüksek olabilmektedir.³²⁰

Yöneticiler dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmeyi düşündükleri herhangi bir faaliyet için üç anahtar soruya cevap vermelidir. Bunlardan birincisi, işlem

³¹⁹ Ngwenyama ve Bryson, s.354.

³²⁰ Quinn ve Hilmer, s.49.

maliyetleri de dikkate alındığında bu faaliyet için rekabet üstünlüğü yaratma potansiyeli nedir? İkinci olarak, bu faaliyet için dış kaynaklardan yararlanıldığında piyasanın başarısızlığı durumunda, firmanın zarar görme riski nedir? Bu iki faktör Şekil 9.daki gibi bir matris ile ifade edilebilir. Üçüncü olarak, zarar görme riskimizi azaltmak için tedarikçilerle firma arasındaki düzenlemeler, hem uygun kontrolleri sağlayacak hem de talepte gerekli esneklikleri sağlayacak şekilde nasıl yapılandırılabilir?³²¹ Ngwenyama ve Bryson buna şu soruyu da ilave etmektedirler: Firma dışı kurumları izlemeye yönelik yetkinlikler hangi seviyede olmalıdır? Karar verme sürecinde amaç, risklerin en aza indirilmesi ve firmaya olan değerin ise maksimize edilmesidir.³²²

Rekabet Üstünlüğü Potansiyeli Yüksek			Stratejik Kontrol (İçsel olarak üret)
		Orta Derece Kontrol İhtiyacı (Özel risk veya sözleşme düzenlemeleri)	
	Düşük Kontrol İhtiyacı (Doğrudan tedarikçiden satın al)		
Düşük	Düşük	Yüksek	

Outsourcingten Zarar Görebilme Riski

Şekil 9. Neler Outsource Edilmeli? Risk-Rekabet Üstünlüğü Matrisi

Kaynak: Quinn, s.12.

³²¹ Quinn ve Hilmer , s.48.

³²² Ngwenyama ve Bryson, s.354.

İç kaynak kullanımına karşılık dış kaynak kullanımıyla ilgili anahtar stratejik konu, firmanın bir faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştirmek yoluyla sürekli bir rekabet avantajını sağlayıp-sağlayamayacağıdır. Faaliyetin müşteri açısından kritik öneme sahip boyutlara sahip olması halinde ve firmanın bu fonksiyonu benzersiz şekilde iyi gerçekleştirebildiği durumlarda faaliyet örgüt bünyesinde tutulmalıdır. Birçok firma zaten faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştirdikleri için veya ilgili faaliyetin firmanın ayrılmaz bir parçası olduğunu varsaydıkları için dış kaynak kullanımına yönelmemektedirler. Ancak, daha detaylı bir inceleme ve dikkatli bir kıyaslama yaptıklarında görmektedirler ki, kendi içsel kapasiteleri ve yetenekleri, alanlarında nitelikli tedarikçilerinkinin önemli ölçüde altında kalmaktadır.³²³

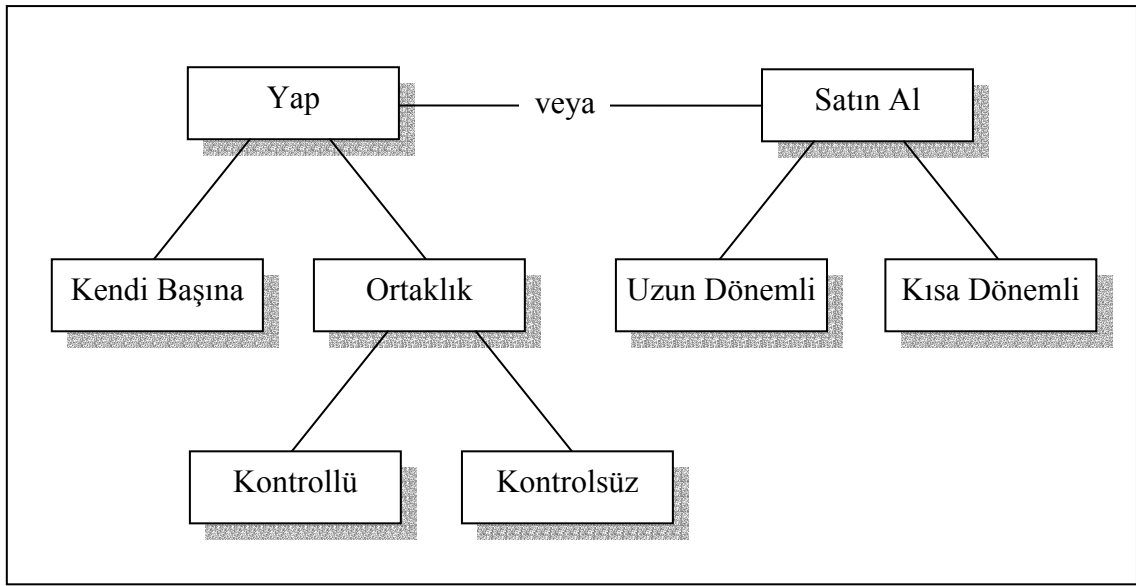
Birçok tedarikçinin bulunduğu ve yerleşmiş standartların ve terimlerin olduğu piyasalarda, potansiyel bir alıcı en iyi tedarikçinin olduğu kadar ilgili faaliyet için etkili olamayacaktır. Ancak diğer taraftan, eğer piyasada yeterli derinlik yoksa, güçlü tedarikçiler yüksek bedellerle iş yaparak firmaları rehin alabilecek duruma gelebilirler. Karşıt şekilde, eğer tedarikçilerin sayısı az ise veya tedarikçiler zayıfsa, büyük bir alıcının ilgili faaliyeti bünyesinde gerçekleştirmesiyle kıyaslandığında bu tedarikçilerin onun kadar yenilikçi ürünler veya hizmetler sunması pek mümkün değildir.

Zarar görme riskinin diğer bir şekli de piyasada veya tedarikçilerde bulunan bilginin firmada bulunmamasıdır. Örneğin, bir tedarikçi işgücüne veya hammaddeye ilişkin birtakım problemleri öngörüyor olabilir ancak bunları müşterinin kendisinden ayrılması için çok geç olan bir zaman kadar saklama yoluna gidebilir. Benzer bir problem de tedarikçinin benzersiz (unique) bilgi yeteneklerine sahip olduğunda görülebilir. Örneğin, büyük perakendeciler veya toptancılar, piyasa araştırma firmaları, yazılım firmaları veya yasal konulardaki uzmanlar, alıcının veya herhangi bir tekil tedarikçinin ulaşamayacağı bilgilere veya veri toplama sistemlerine sahip olabilirler. Böylesi tedarikçiler tekeli fiyatlarla hizmet verebilirler, ancak buna rağmen hizmetin içselleştirilmesinin maliyetinden daha az maliyetli de olabilir. Diğer durumlarda, birçok

³²³ Quinn ve Hilmer , s.48.

yetkin tedarikçi olabilir, ama tedarikçinin yükümlülüklerini ne kadar yerine getirdiğinin izlenmesine yönelik maliyetler outsourcingi engelleyecek kadar yüksek olabilir.³²⁴

İşlerinin belirli bir kısmına yönelik kaynak kullanımı stratejisine karar verirken yöneticilerin geniş bir yelpazede kontrol seçenekleri vardır (Bkz. Şekil 10). Yüksek zarar görme riskinin olduğu, aynı zamanda rekabet avantajı için yüksek potansiyelin olduğu durumlarda sıkı kontrol gerekmektedir. Bu yüzden firma kendi başına işlemi gerçekleştirmenin yollarını arar. Karşı uçta ise kısa süreli sözleşmelerle işlerin dış kaynağa yaptırılması, örneğin ofis temizliği işi yer alabilir. Bu iki uç nokta arasında ise tedarikçiyle işbirliği içine girerek zarar görme riskiyle rekabet avantajını dengeleyecek özel teşvikler geliştirme veya daha karmaşık sözleşmeler düzenleme seçenekleri yer almaktadır.³²⁵



Şekil 10. Dış Kaynak Kullanım Seçenekleri

Kaynak: Quinn ve Hilmer, s.50.

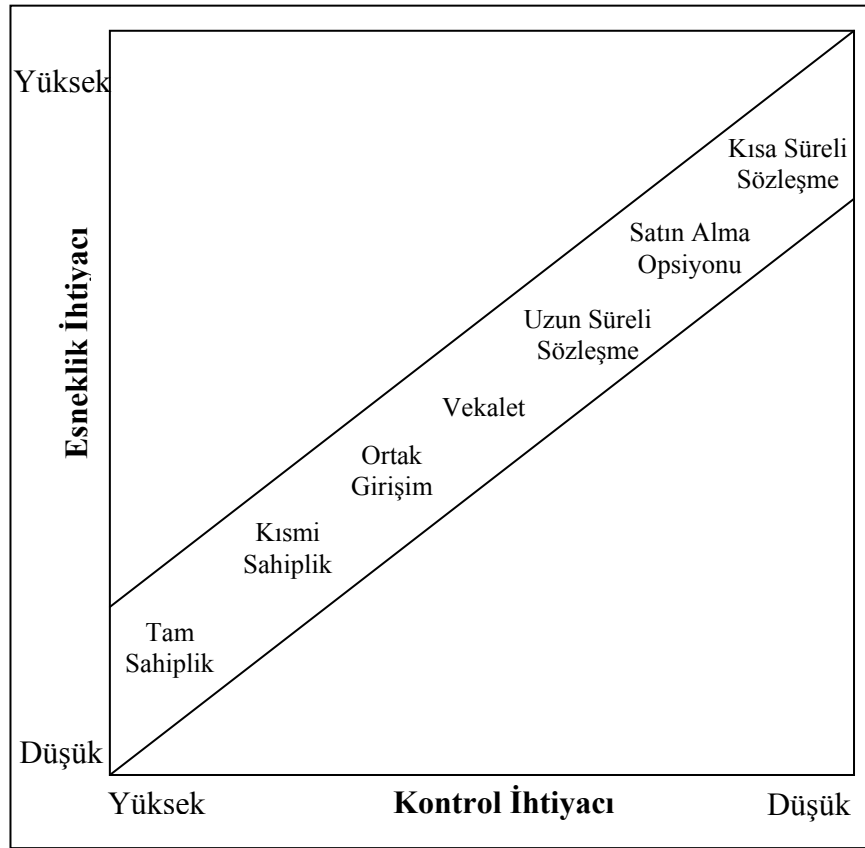
İşletmelerin hızlı değişen küresel rekabet ortamında varlığını koruyabilmesi, hem alanlarında üstün özelliklere sahip olmalarına, hem de çok hızlı hareket edebilmelerine bağlıdır. DKY işletmelere temel yetkinliklerini artırmaya olanak sağlarken, bir yandan da esnek bir yapı oluşturmasını kolaylaştırmaktadır. Her iki

³²⁴ Quinn ve Hilmer , s.49.

³²⁵ Quinn ve Hilmer , s.50.

durum da, DKY'nin giderek işletmeler için daha fazla önem taşımasına ve daha fazla uygulama alanı bulmasına neden olmaktadır.³²⁶

Firmanın esneklik ve kontrol ihtiyacına bağlı olarak Şekil 11.'deki gibi geniş bir yelpazede farklı outsourcing seçenekleri bulunmaktadır. Bu, bir faaliyet için yap ya da satın al kararından çok içsel ve dışsal kaynak kullanımının optimal olarak nasıl yapılandırılacağı ile ilgilidir.³²⁷ Firma yüksek kontrol ve düşük esneklik ihtiyacı içindeyse, hiyerarşik yapılandırma, tam tersi durumda yani kontrol ihtiyacının en düşük seviyede, esneklik ihtiyacının ise en yüksek seviyede olduğu durumlarda, spot piyasada kısa süreli sözleşmelerle kaynak kullanımı yoluna gidecektir.



Şekil 11. Esneklik ve Kontrol İhtiyacına Bağlı Olarak Potansiyel İlişki Seçenekleri

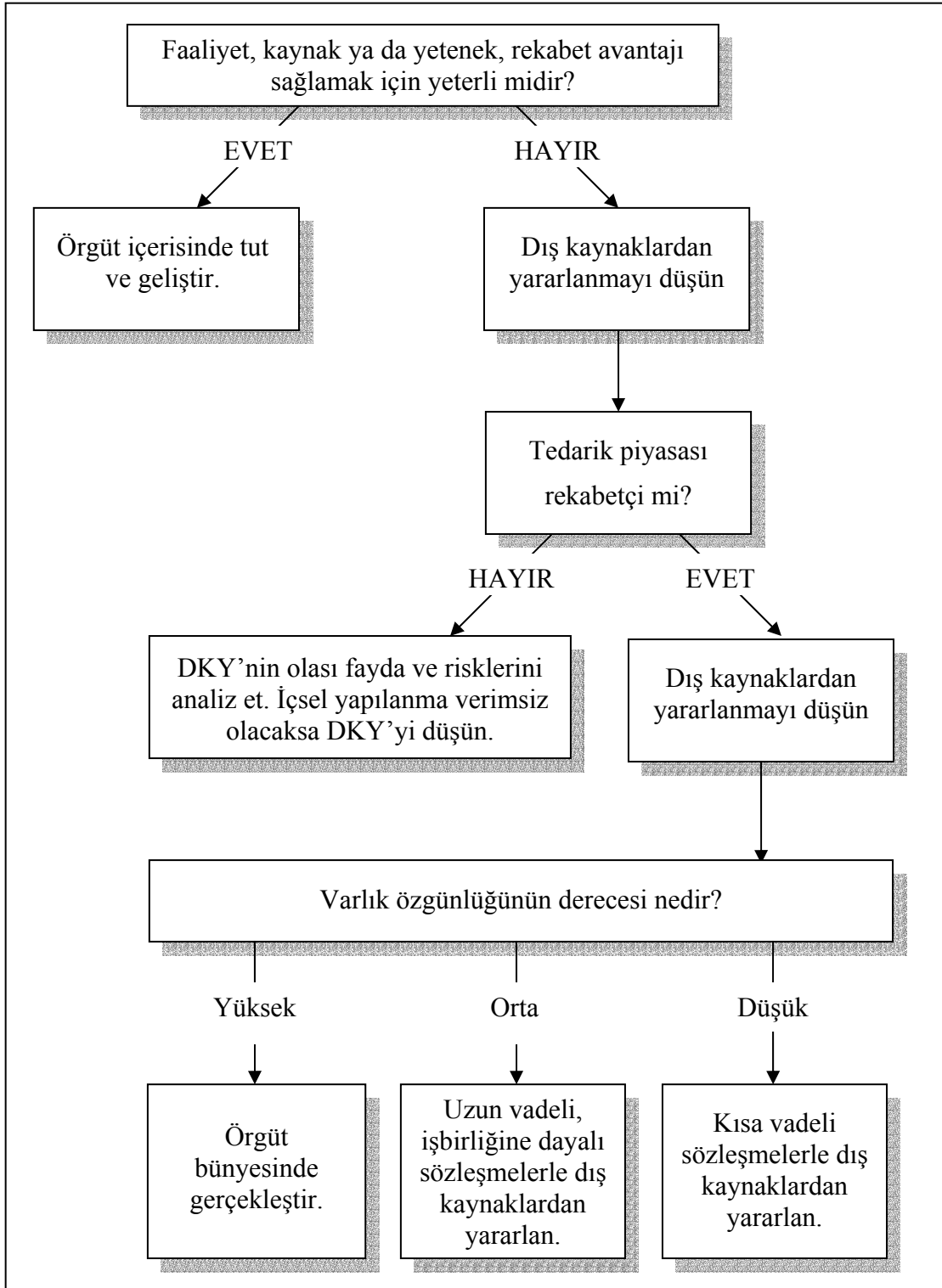
Kaynak: Quinn ve Hilmer, s.50.

³²⁶ Mehmet Cemil Özden, “Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) ve Sözleşme Yönetimi”, Ocak 2004, http://www.mcozden.com/ikf10_dkysy.htm, (10 Ağustos 2006)

³²⁷ Quinn ve Hilmer, s.50.

Dış kaynaklardan yararlanma kararının risk yönetimini de içerecek şekilde verilmesine yönelik olarak Şekil 12'deki gibi bir model oluşturulabilir. Modele göre kararın başlangıcında faaliyet, kaynak ya da yeteneğin firmanın rekabet gücü açısından değerlendirilmesi yer almaktadır. Rekabet avantajı yaratacak olanların (temel yetenek ve faaliyetler) firma bünyesinde kalması ve firmanın bunlara odaklanarak geliştirmesi, rekabetini sürdürülebilir kılması gerekmektedir. Diğer faaliyetler içinse, İMY bakış açısından fırsatçı davranışa maruz kalma riski, tedarikçiye bağımlılık, tedarikçi değiştirme maliyetleri gibi değerlendirmeler yapılması yerinde olacaktır. Sınırlı sayıda tedarikçi olduğunda, dış kaynaklardan yararlanmanın fayda ve zarar potansiyeli hesaplanmalı, içsel yapılanmanın firma açısından verimi değerlendirilmeli, karar ona göre verilmelidir. Tedarikçi piyasasının rekabetçi olması, yani çok sayıda aktörü içermesi halinde ise DKY düşünülebilir. DKY kararını etkileyecek son faktör ise taraflar arasındaki ilişkiye konu olan varlıkların özgünlük derecesidir. Yüksek özgünlük, faaliyetin örgüt bünyesinde gerçekleştirmesini gerekli kılarken, orta ve düşük seviyede varlık özgünlüğünde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilebilir. Burada özgünlük derecesi, sözleşmenin türünü belirleyici olacaktır. Düşük varlık özgünlüğünde kısa vadeli sözleşmeler gündemdeyken, varlık özgünlüğü arttıkça tedarikçiyle ikili ilişki geliştirilebilecek uzun vadeli sözleşmelerin düzenlenerek dış kaynaklardan yararlanılması uygun olacaktır.³²⁸

³²⁸ Chris Lonsdale, "Effectively Managing Vertical Suplly Chain Management: A Risk Management Model for Outsourcing", **International Journal**, Vol.4.No.4 (1999), ss.178-180.



Şekil 12. Dış Kaynaklardan Yararlanma Karar Modeli

Kaynak: Chris Lonsdale, "Effectively Managing Vertical Supply Chain Management: A Risk Management Model for Outsourcing", *International Journal*, Vol.4.No.4 (1999), s.180.

3.3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMADA TEDARİKÇİ STRATEJİLERİ

İşletmeler önceden değer zincirlerinin ayrılmaz parçası olarak düşündükleri unsurlar için gün geçtikçe daha çok DKY yoluna gitmektedirler. Yüksek karmaşıklık, yüksek özelleşme ve yeni teknolojik yetenekler nedeniyle dış tedarikçiler bu tarz birçok faaliyeti düşük maliyetlerle ve tam bütünleşmiş bir işletmeden daha yüksek katma değerli olarak gerçekleştirebilmektedirler. Birçok durumda, yeni üretim teknolojileri imalatla ölçek ekonomisini tedarikçilere yöneltmektedir. Bazı durumlarda ise, hizmet teknolojileri işlem maliyetlerini büyük ölçüde düşürmekte, dış kaynaklardan girdilerin (input) sağlanması, taşınması, saklanması ve koordine edilmesinin çok ucuza gerçekleşebilir hale gelmesiyle dış kaynaklardan yararlanma, içselleştirmeden daha yararlı olmaktadır. Bazı özelleşmiş nişlerde, dışarıdaki firmalar kendilerine ölçek ve kapsam ekonomisi sağlayacak büyüklüğe ve rekabet avantajı sağlayacak bilgi yoğunluğuna ulaşmış olabilirler (örneğin; bordrolamada ADP Services, bakım hizmetlerinde ServiceMaster gibi). Spesifik bir faaliyet hakkında sahip olunan bilgi, son ürünün kendisine ilişkin sahip olunan bilgiden daha önemlidir. Özelleşmiş tedarikçiler, o faaliyet için genellikle neredeyse herhangi bir bütünleşmiş firmadan daha az maliyetli olarak yüksek katma değer üretmektedirler.³²⁹

Dış kaynaklardan yararlanma konusunda firmaların uyguladıkları iki temel strateji vardır: tek tedarikçi ve çoklu tedarikçi. En yaygın olanı, tek tedarikçiye yönelik yaklaşımdır.

3.3.1. Tek Tedarikçi Stratejisi

Tek tedarikçi stratejisinde dış kaynaklardan yararlanan firma tek bir tedarikçiyle güçlü bir ilişki geliştirir. Tek tedarikçi stratejisi firmayı fırsatçı davranışa ve performans başarısızlığı nedeniyle zarara uğramaya açık bir pozisyonda bırakmasına rağmen, bazı durumlarda bu oldukça etkilidir. Deming tek bir tedarikçiyle uzun süreli, bütünleşik bir ilişki geliştirmenin maliyetleri düşürebileceğini ve kaliteyi artırabileceğini ileri sürmektedir. Deming'e göre, düşük tedarikçi performansı zayıf

³²⁹ Quinn ve Hilmer , s.51.

iletişim ve koordinasyonun sonucudur. Deming, çok sayıda tedarikçinin faaliyetlerini izleme ve koordine etmenin tek tedarikçiye göre oldukça maliyetli olduğunu öne surmektedir. Sonuç olarak, tek tedarikçi kullanarak dış kaynaklardan yararlanmak, performans güvence maliyetlerini dolayısıyla da toplam maliyeti en aza indirir.³³⁰

Deming, İşlem Maliyeti Yaklaşımı'nın sınırlı rasyonellik kavramına açıkça destek vermektedir. Karar vermenin "bilinmeyen ve bilinemeyen" ile çevrelendiği şeklindeki yaklaşımı, aslında "sınırlı rasyonelliğe" işaret etmektedir. Deming'in sınırlı rasyonelliğe tepkisi, işlem yapılan tarafların sayısına limit koymak suretiyle organizasyonel bilgi işlemeyi sınırlandırmasıdır. İki tarafı içeren işlemler, ikiden fazla tarafın yer aldığı işlemlerden daha az bilgi ve daha az bilgi-işleme yeteneğine ihtiyaç duymaktadırlar. Eğer işlemin taraflarını izlemek, sınırlı rasyonellik altındaki durumdan daha az bilgi işleme yeteneği gerektiriyorsa, piyasa başarısızlığından kaçınılabilir. Deming karar verme bağlamındaki "bilinmeyen ve bilinemeyen" bilginin miktarının çokluğuyla, rasyonelliğin oldukça sınırlandırıldığına ve sadece bir tedarikçinin düzgün bir şekilde izlenebileceğine inanmaktaydı. Örgütsel bilginin değişim işlemine bu tekil tedarikçileri bütünleştirmek bilginin transferini daha etkin hale getirecek, sınırlı rasyonelliğin ve dolayısıyla belirsizliğin etkisini azaltacaktır. Tekil tedarikçiler aynı zamanda süreç yönetimine yönelik gereklilikleri daha iyi karşılayacaklardır.³³¹

Tek tedarikçi stratejisi altında, eğer tedarikçi değiştirmek maliyetli değilse veya işlemi kurum bünyesinde gerçekleştirmek mümkünse, tedarikçi sözleşmeyi kaybetme tehlikesi yüzünden üzerinde anlaşılan seviyede hizmeti sağlayacaktır. Ancak, tek bir tedarikçi ile gerçekleştirilen işlemlerde özgün yatırımlar mevcutsa ve başka bir tedarikçiye maliyetsiz geilemiyorsa ya da kapasite yetersizliğinden dolayı işlem örgüt içerisinde gerekleştirilemeyecekse, işi kaybetme tehdidi ortadan kaybolacak ve tedarikçi sağladığı hizmetin performansının seviyesini istediği şekilde belirleyebilecektir. Böylece tedarikçi, yararlanıcının başka bir tedarikçiye gitmesinin maliyetleriyle belirlenen bir seviyeye kadar, sözleşmedeki sorumluluklarından kaçınma yoluna da gidebilir. Yararlanıcı, tedarikçinin sorumluluklarından kaçınmasını en aza

³³⁰ Ngwenyama ve Bryson, s.354.

³³¹ W. Scott Sherman, "Deming was not Opposed to a Transaction Cost Perspective", **The Academy of Management Review**, Vol.20, No.1 (Jan.1995). ss.10-11.

indirmek için yüksek seviyede izleme ve koordinasyon sağlayacak yatırımlara karar verebilir. Ancak yararlanıcı tedarikçinin performans seviyesi seçimini de hesaba katmalıdır. Böylece, yararlanıcı için işlem maliyetleri; hazırlık ve sözleşme maliyetleri, izleme ve koordinasyon maliyetleri ile sorumluluktan kaçınma maliyetlerini içerecektir.³³²

3.3.2. Çoklu Tedarikçi Stratejisi

Çoklu tedarikçi stratejisi, Porter'in düşük maliyet, yüksek performans ve kalite elde etmek için birbiriyle rekabet eden birkaç tedarikçinin kullanılmasına yönelik tavsiyesine uymaktadır. Porter, dış kaynak kullanıcısının birbirleriyle rekabet içerisinde olan birden çok tedarikçiyle sözleşme imzalamak yoluyla pazarlık gücünü arttırabileceğini ileri sürmektedir. Böylece, tedarikçiler işi diğerlerine kaptırmamak için, daha fazla performans ve kalite sağlayacaktır.³³³ Çoklu tedarikçi ile dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin temel varsayımı, belirli bir yatırımın batık duruma gelebildiği durumlarda bile yararlanıcının başka bir tedarikçiye geçme tehdidi altında kalan her tedarikçinin yüksek seviyede performans sağlamaya yöneleceğidir. Birden fazla tedarikçiyle iş ilişkisi kurarak yararlanıcı, tedarikçi değiştirme maliyetine katlanmadan işlemlerini başka tedarikçilere kaydırabilmektedir. İşini kaybetme tehdidi ile karşı karşıya kalan tedarikçi, kabul edilebilir bir kâr elde ettiği müddetçe üzerinde anlaşılan seviyede performans gösterecektir. Kabul edilebilir kâr, tedarikçi için var olan diğer olanaklara bağlıdır. (1) ilişki, süresiz şekilde devam ediyorsa, (2) gelecekteki dönem/periyoatlara ilişkin kâr beklentisi, mevcut durumda tedarikçinin sorumluluklarından kaçınmasının kendisine getireceği kazançtan büyükse tedarikçi, herhangi bir periyotta yüksek performans gösterecektir. Böylece çoklu tedarikçi stratejisi altında her bir tedarikçi üzerinde anlaşılan performansı sağlayacak ve yararlanıcı için tedarikçilerin sorumluluklardan kaçınma maliyeti ortaya çıkmayacaktır. Yararlanıcının işlem maliyeti hazırlık ve sözleşme maliyetleri ile izleme ve koordinasyon maliyetleriyle sınırlı olacaktır. Sonuçta, yararlanıcı tedarikçinin

³³² Ngwenyama ve Bryson, s.356.

³³³ Ngwenyama ve Bryson, s.354.

performans seviyesini ve her bir periyot için karı maksimize edecek izleme ve koordinasyon seviyelerini, her bir tedarikçinin kabul edilebilir kârı elde etmesini gözeterek belirleyecektir.³³⁴

³³⁴ Ngwenyama ve Bryson, s.361.

4. ARAŞTIRMA: İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

4.1. ÇALIŞMA HAKKINDA

4.1.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın literatür tarama kısmında da detaylandırıldığı üzere İşlem Maliyeti Yaklaşımı dış kaynaklardan yararlanma kararına, hizmet sağlayıcı firmaların seçimine ve sözleşmenin düzenlenmesi ile yönetimine ilişkin güçlü bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Yaklaşım açısından “yap ya da satın al kararı” olarak görülen dış kaynaklardan yararlanma kararına göre; işlemler, faaliyetler ya da süreçlerin gerçekleştirilmesi için ya örgüt içi yapılanmalar kullanılacak (hiyerarşi ya da dikey entegrasyon) ya da örgüt dışı tedarikçilerden (piyasa) yararlanılacaktır. Bu seçim temelde maliyet etkinliğine dayalı olup, işlemin özelliklerinden (varlık özgünlüğü, belirsizlik ve sıklık) ve davranışsal varsayımlardan (sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık) etkilenir. Dış kaynaklardan yararlanma doğrultusunda karar veren firma için uygun tedarikçinin seçilmesi ve taraflar arasında sözleşme düzenlenerek yürütülmesi gündeme gelecektir.

Çalışmanın araştırma kısmında, literatür kısmında işlem maliyeti yaklaşımı açısından teorik olarak bahsedilen konu ve kavramların uygulamada nasıl olduğunun anlaşılması amaçlanmıştır. Uygulama alanı olarak insan kaynakları seçilmiştir. Bu seçimde insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanmanın en çok tercih edilen alanlardan biri olması ve geçen zamanla birlikte yaygınlaşması etkili olmuştur.

4.1.2. Çalışma Yöntemi

Kapsamlı bir literatür taraması, İşlem Maliyeti Yaklaşımı’nın uluslar arası literatürde oldukça yer bulan önemli bir alan olmasına rağmen, ulusal literatürde bu konuda büyük bir bilgi boşluğu olduğunu göstermiştir. Varolan çok kısıtlı sayıdaki Türkçe kaynaklar da konuya oldukça genel yaklaşmakta, kısıtlı bir teorik özetini

vermektedir. Tez çalışması literatürde henüz bakir sayılabilecek bir alanda bilgi boşluğunu doldurmayı hedeflediği için, içeriği ve yöntemiyle keşfedici bir araştırmadır. Keşfedici araştırma, belirli bir alanda üzerinde genellikle az çalışılmış konularda yapılan çalışmalar için uygun bir yöntem olarak görülmektedir.

Araştırma için seçilen yöntem çoklu vaka incelemesidir. Kapsamlı veri toplanmasına ve olguların gerçek yaşamdaki uygulamaları içinde kavranmasına yardımcı olan bu yöntem, ‘neden’ ve ‘nasıl’ gibi araştırma sorularını yanıtlamak için uygun bir strateji olarak görülmektedir.³³⁵ Bu yöntemde araştırmacıların tek bir vakayı incelemeyi tercih etmemesinin nedeni, çoklu-vaka yöntemi ile elde edilen verilerin genellikle daha güvenilir bulunmasıdır.³³⁶

İzlenilen yöntem, çeşitli firmalardaki çeşitli insan kaynakları yetkililerine (uzman-yetkili-koordinatör-yönetici-müdür) yarı yapılandırılmış görüşme sorularının yöneltmesi ve onlardan elde edilen bilgi ve görüşlerin birbirleriyle ortak olanlarının bir araya getirilmesini ve farklılıkların belirtilmesini içermektedir. Yarı yapılandırılmış mülakat soruları Ek’te yer almaktadır. Sorular anlaşılır bir dille ifade edilmeye çalışılmış, konunun içerdiği özel terimler kullanılmamasına gayret gösterilerek görüşmecilerde kafa karışıklığı önlenmeye çalışılmıştır.

Görüşmelerin sohbet havasında, görüşülen kişileri sıkmadan ve kimi zaman görüşme kurgusunun dışına çıkmalarına izin vererek yapılmasına özen gösterilmiştir. Görüşmelerde yöneltilecek başlıca sorular önceden belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir, böylece olası unutkanlıkların önlenmesi sağlanmıştır. Görüşme öncesi ilgili kişilere sorular elektronik postayla iletilmiş, böylece karşı tarafın görüşmeye zihinsel olarak hazırlanması için olanak tanınmıştır. Görüşmeler ortalama bir saat sürmüştür. Veri kaybının en aza indirilmesi amacıyla görüşmelerin ses kayıt cihazına kaydedilmesi düşünülmüştür. Ancak görüşme yapılan kişilerden birçoğu buna izin

³³⁵ Yin, R.K., (1998). The Abridged Version of Case Study Research: Design and Method, in *Handbook of Applied Social Research Methods*, Eds. Bickman, L. and Rog, D.J., Thousand Oaks, CA: Sage. S.23
Aktaran Alexandra Whittington-Jones, 2005, **Rhodes University MBA Thesis**, The Development And Implementation Of A Performance Management System: A Case Study, s.55

³³⁶ De Weerd-Nederhof, P.C., (2001). Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems, *Management Decision*, MCB University Press, **39**, s.514

vermediğinden, ancak bir-iki görüşmenin kaydedilmesi ve sonrasında elde edilen bilgilerin deşifre edilmesi gerçekleşebilmiştir. Diğer görüşmelerin ise, görüşme sonrası en kısa sürede gerekli notları alınarak veri kaybının önüne büyük ölçüde geçilmeye çalışılmıştır.

4.1.3. Veri Kaynakları

Kantitatif çalışmalarda genellikle anakütleyi temsil eden bir örneklemin özelliklerine bakılmakta ve bunlardan yola çıkılarak, ilgili anakütlenin özelliklerine dair bir takım çıkarsamalar yapılmaktadır. Ancak kantitatif çalışmalardan farklı olarak, vaka etüdü çalışmalarının, teorik açıdan önem taşıyan kalıpları ve ilişkileri anlamayı hedeflediği belirtilmektedir. Dolayısıyla seçilen örneklerin mutlaka anakütleyi temsil eden tipik örnekler olması gerekmektedir.³³⁷ Tez araştırmasında farklı sektörlerden (İlaç, Plastik, Gıda Dağıtım, Hızlı Tüketim, Teknoloji, Bankacılık gibi), farklı yapılara sahip (yerli, yabancı, aile şirketi, holdinge bağlı firma, holding gibi), farklı büyüklükteki firmaların incelenmesi hedeflenmiştir. Böylece daha geniş bir perspektiften, farklı görüşlerin alınması sağlanmıştır. Örnek firma seçiminde, daha çok dış kaynaklardan yararlandığı düşünülen firmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, katılımcıların bilgi verme konusundaki isteklilik derecesi ile firmaların kolay erişilebilir olması gibi kriterler de firma seçiminde belirleyici olmuştur.

Tez araştırmasındaki başlıca veri kaynağı seçilen firmalardaki insan kaynakları yetkilileriyle yapılan yarı-kurgulu görüşmelerdir. Vaka incelemelerinin önemli bir avantajı farklı kaynaklardan bilgi toplama fırsatı sunmasıdır. Gözlemlerden, görüşmelerden, arşivlerden, basılı dokümanlardan ya da diğer kaynaklardan elde edilen verilerin yoğrulması, incelenen olguları daha anlaşılır kılmaktadır.³³⁸ İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde elde edilen veriler gerekli görüldüğünde başta İnternet olmak üzere çeşitli ek kaynaklardan elde edilen verilerle desteklenmiştir.

³³⁷ Remenyi, D., Williams, B. ve Swartz E., (1998). *Doing Research in Business and Management*, Sage Publications. Aktaran Emrah ACAR ve Yıldız SEY, “Teknolojik yenilik üzerine kalitatif bir araştırma deneyimi”, **İTÜ Dergisi, A Serisi**, Eylül 2006, Cilt:5, Sayı:2, Kısım:1, ss. 51-58.

³³⁸ Patton, M.Q., (1990). *Qualitative Evaluation Methods*, (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. Aktaran ACAR SEY, ss. 51-58.

4.1.4. Görüşme Yapılan Firma ve İnsan Kaynakları Yetkililerinin Özellikleri

Çoklu-vaka incelemesi çalışmalarında incelenecek firma sayısına karar vermek için yararlanılan katı bir kural bulunmamaktadır.³³⁹ Vaka etütlerinde incelenecek firma sayısı bir tekrar sorunu olarak görülmekte; daha fazla sayıda firma ile görüşmekle elde edilen sonuçlardaki kesinliğin daha yüksek olacağının varsayıldığı ifade edilmektedir³⁴⁰. Çalışma kapsamında görüşme gerçekleştirilen firma sayısı on iki olup bunların, sektör, faaliyet alanı, kaç yıldır faaliyette olduğu bilgileri Tablo 5’de özetlenmiştir.

³³⁹ Drucker-Godard C., Ehlinger S. ve Grenier C., (2001). Validity and reliability, Eds. Thieart R.A. et al., *Doing Management Research: A Comprehensive Guide*, SAGE Publications Inc., 196-219. Aktaran ACAR ve SEY, ss. 51-58.

³⁴⁰ Winegardner K.E., (2003). *The Case Study Method of Scholarly Research*, https://cpub.brown.edu:8543/cpubsh/Raymond_Hyatt-SO0105_S02/materialadd2.pdf Aktaran Alexandra Whittington-Jones, 2005, **Rhodes University MBA Thesis**, The Development And Implementation Of A Performance Management System: A Case Study, s.55

Tablo 5
Görüşme Yapılan Firmaların Özellikleri

Firmalar	Sektör / Faaliyet Alanı	Yapısal özellikleri	Kaç yıldır faaliyette
A Firması	Beyaz Eşya Yan San.	%100 Yabancı	> 40 yıl (5 yıldır Türkiye’de)
B Firması	Teknoloji	-Yerli -Holdinge bağlı	< 10 Yıl
C Firması	Plastik Üretimi	-Yerli -Aile Şirketi	> 40 Yıl
D Firması	Hızlı Tüketim	-Yerli	> 30 Yıl
E Firması	Telekomünikasyon	-Yerli	> 20 Yıl
F Firması	Gıda Dağıtım (Distribütör)	-Yerli - Aile şirketi	> 40 Yıl
G Firması	Bilgi Teknolojileri (Sistem Entegratörü)	-Yerli -Holdinge bağlı	> 60 Yıl
H Firması	İlaç	-Yerli -Aile şirketi	> 20 Yıl
I Firması	Telekomünikasyon	- Yabancı ortaklı	> 10 Yıl
J Firması	Telekomünikasyon	- Yabancı ortaklı	< 10 Yıl
K Firması	Bankacılık	- Yabancı ortaklı	> 50 Yıl
L Firması	Hızlı Tüketim	- Yerli - Holding	> 60 Yıl

Görüşmelerde daha fazla bilgi edinilmesine yardımcı olması amacıyla firma ve görüşülen kişilerin kimliğinin açıklanmayacağı taahhüt edildiğinden bu bilgilere çalışmamızda yer verilmemiştir. Ayrı amaçla firmaların kuruluş yılları da tabloda yer almamakta olup, kaç yıldır faaliyette bulundukları yaklaşık olarak belirtilmiştir.

Görüşülen firmaların çalışan sayıları ve insan kaynaklarıyla ilgilenen kişi sayıları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6
Görüşülen Firmaların Çalışan Sayıları ve İnsan Kaynakları Kadro Büyüklüğü

Firmalar	Çalışan Sayısı	İnsan Kaynakları Kadro Büyüklüğü
A Firması	65	1
B Firması	335	4
C Firması	55	1
D Firması	2000	13
E Firması	73	1
F Firması	800	4
G Firması	1100	7
H Firması	1800	16
I Firması	3000	67 (41 Çalışan İlişkileri ve Eğitim, 26 Organizasyonel Gelişim)
J Firması	2000	90
K Firması	9000	65
L firması	25000	180 (Merkez İK + Lokal İK Birimleri)

On iki firmadan toplam on yedi yetkili ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan kişilerin ünvanları çeşitlilik göstermekte olup, Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7
Görüşülen Kişilerin Unvanı

Firmalar	Görüşülen Kişinin (Kişilerin) Unvanı
A Firması	İnsan Kaynakları Koordinatörü
B Firması	İnsan Kaynakları Müdürü
C Firması	İnsan Kaynakları Müdürü
D Firması	Eğitim ve Gelişim Yöneticisi ile İşe Alım Uzmanı
E Firması	İnsan Kaynakları Yetkilisi
F Firması	İnsan Kaynakları Müdürü
G Firması	İnsan Kaynakları Uzmanı
H Firması	İnsan Kaynakları Proje ve Kariyer Yöneticisi
I Firması	Organizasyonel Gelişim ve Değişim Yönetimi Uzmanı
J Firması	İnsan Kaynakları Uzmanı
K Firması	Eğitim Yönetmeni
L Firması	İşe Alım Müdürü, Eğitim Müdürü, Ücretlendirme Müdürü, İK Stratejileri ve Organizasyonel Gelişim Müdürü, Personel ve İdari İşler Müdürü

4.2. BULGULAR

4.2.1. İNSAN KAYNAKLARINDA FAALİYETLER BAZINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE SEBEPLERİ

Görüşme yapılan firmaların hepsi geçmişte ya da halen en az bir insan kaynakları fonksiyonunda dış kaynaklardan kısmi ya da tam olarak yararlanmıştır. Firmaların insan kaynakları kapsamında en çok dış kaynaklardan yararlandıkları faaliyetler arasında idari işler, eğitim ve işe alım gelmektedir.

Çalışma kapsamındaki on iki firmanın dış kaynaklardan yararlanma yoluna gittiği faaliyetler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir:

Tablo 8
Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler
ve Yararlanan Firma Sayısı

İnsan Kaynakları Faaliyetleri	Dış Kaynak Kullanan Firma Sayısı
İdari işler (Yemek, servis, temizlik, güvenlik vb idari işler)	12
Personel Seçme-Yerleştirme (Alt ve Orta düzey yönetici)	7
Personel Seçme-Yerleştirme (Üst düzey yönetici)	8
Çalışan Kiralama	5
Özlük işleri ve yasal süreçler (Puantaj hesaplama, bordro hazırlanması, SSK, Maliye gibi resmi kurumlarla ilişkiler vb)	2
Eğitim ve gelişim	12
Ücretlendirme	2
Kariyer yönetimi	1
Performans Yönetimi	1
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	6

Tablo 9
Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetlerin Görüşülen Firmalara Dağılımı

	A Firması	B Firması	C Firması	D Firması	E Firması	F Firması	G Firması	H Firması	I Firması	J Firması	K Firması	L Firması	Toplam:
İdari işler (Yemek, servis, temizlik, güvenlik vb idari işler)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Personel Seçme-Yerleştirme (Alt ve Orta düzey yönetici)	X	X			X	X			X	X		X	7
Personel Seçme-Yerleştirme (Üst düzey yönetici)		X		X			X	X	X	X	X	X	8
Çalışan Kiralama		X					X		X	X		X	5
Özlük işleri ve yasal süreçler (Puantaj hesaplama, bordro hazırlanması, SSK, Maliye gibi resmi kurumlarla ilişkiler vb)	X		X										2
Eğitim ve gelişim	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Ücretlendirme								X				X	2
Kariyer yönetimi											X		1
Performans Yönetimi										X			1
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi		X		X			X		X	X		X	6

Görüşülen firmalarda dış kaynaklardan yararlanmada en çok tercih edilen alan olarak idari işler kapsamında alınan hizmetler ile eğitim ve gelişim hizmetleridir. Hem alt düzey çalışanlar ve orta düzey yöneticiler, hem de üst düzey yöneticilerin işe alım faaliyetleri için de firmaların birçoğu dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile Çalışan Kiralama da görüşülen firmaların yaklaşık yarısından dış kaynaktan yararlanılan alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Görüşülen firmaların dış kaynak kullanımını en az tercih ettikleri iki alan olarak kariyer yönetimi ve performans değerlendirme yer almaktadır. Bunun sebebi olarak genelde bu faaliyetlerin, diğer insan kaynakları faaliyetlerine kıyasla firmalara daha özgün olması gösterilmektedir. Firmalar gerekirse bu faaliyetlere yönelik sistemin kurulması noktasında danışmanlık hizmeti satın alabilmektedirler ancak bu sistemlerin düzenli bir şekilde firmada işletilmesi için dış kaynak kullanımı tercih edilmemektedir.

Görüşülen firmaların neden dış kaynak kullanımını tercih ettikleri hem firmadan firmaya hem de faaliyetten faaliyete çeşitlilik göstermektedir. İnsan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma sebepleri konusunda, görüşülen firma İK yetkililerinin verdikleri çeşitli cevaplar Tablo 10’da bir arada gösterilmiştir.

Tablo 10
Belirtilen Dış Kaynaklardan Yararlanma Sebepleri

İşin gerçekleştirilme maliyetinden tasarruf
Yönetim maliyetinden tasarruf
Zaman maliyetinden tasarruf
Yapılan işin kalitesini artırma
Uzmanlıktan yararlanma
İş yükünün azaltılması
Etkiyi ve motivasyonu artırmak (eğitim)
Kaynak çeşitliliği ve doğru kaynağa ulaşma (işe alım)
Sabit yatırımdan kurtulma
Daha katma değerli işlere yönelebilme
Operasyonel verimlilik
Personel yönetiminde avantaj

Dış kaynak kullanımının tercih edilmesinde en çok bahsedilen etkenler arasında, maliyetlerin azaltılması yer almaktadır. Bu maliyet hem işin gerçekleşme maliyetini, hem de işin firmada gerçekleşmesi için katlanılan yönetsel ve zaman maliyetlerini içermektedir. Yetkililerin özellikle belirttiği konu çoğu kez, zaman maliyetinden elde edilen tasarrufun işin gerçekleştirme maliyetinden daha önemli olduğudur. Yüksek alternatif maliyetli olarak da düşünülebileceğimiz operasyonel işlerin taşeronla devredilmesiyle kazanılan zaman daha katma değerli işlere ayrılabilir.

İnsan kaynakları faaliyetleri bazında dış kaynaklardan yararlanma sebepleri de firmadan firmaya değişiklik gösterebilmektedir. Elde edilen bulgular ve görüşmelerin düşünceleri doğrultusunda insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma kapsamı ve sebepleri aşağıda faaliyetler bazında detaylandırılmaya çalışılmıştır.

4.2.1.1. İdari İşler:

Çalışmamıza katılan oniki firmanın tamamında ortak olarak idari işler kapsamında olan hizmetlerin sağlanmasında dış kaynak kullanılmaktadır. İdari işler kapsamında yemek, temizlik, güvenlik, personel taşıma ile araç kiralama gibi hizmetler yer almaktadır. Kimi firmalar bu hizmetlerin sadece bir kısmı için kimi firmalar ise tamamı için dış kaynak kullanmaktadırlar.

Ülkemizde genelde insan kaynakları sorumluluğunda gerçekleşen idari işler kapsamında firmaların aldıkları yemek, servis (personel taşıma), araç kiralama, bina ve tesis güvenliği ve temizliği hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmanın sebeplerine bakıldığında, maliyetlerin azaltılması en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Firmalar, faaliyetin firma içinde gerçekleştirildiğinde yaratacağı zaman ve fırsat maliyeti, yönetim maliyeti ve hizmetin gerçekleştirilmesinin maliyetini azaltmak amacıyla dış kaynaklardan yararlanmayı tercih edebilmektedirler.

Kimilerince taşeron kullanımı olarak da adlandırılan idari işlerde dış kaynak kullanımında; yararlanıcı firma özellikle yönetim maliyetlerinde büyük tasarruf sağlamaktadır. İdari işler kapsamındaki bu işler –özellikle temizlik ve güvenlik- piyasada düşük nitelikte işler olarak görülmekte, buna bağlı olarak çalışanlara sunulan

olanaklar da kısıtlı olmaktadır. Kalifiye olmayan elemanların çalıştığı bu işlerde bu sebeple işgücü devir oranı çok yüksektir. Firmalar, sürekli bu pozisyonlar için seçme-yerleştirme faaliyetlerinde bulunmak zorunda kalmakta, bu da hem zaman hem de parasal açıdan maliyet yaratmaktadır. Taşeron kullanılarak, bu çalışanlarla ilgili tüm yönetim faaliyetlerinin de taşeron firmaya devredilmesi yoluyla maliyetten kurtulmayı firmalar tercih etmektedir. Firmalar, hizmet sağlayıcıya, normalde çalışanı kadrosunda bulundursa ona ödeyeceği maaştan ortalama % 10'luk fazla bir bedel ödemektedir ancak bu fazlalık bile ilgili yönetim maliyetleri düşünüldüğünde katlanılabilecek küçük bir tutardır. Ayrıca çoğunlukla kafa sayısına bağlı olarak ödenen bedel yerine, hizmet sağlayıcı ile sözleşmeyi uygun şekilde düzenleyerek sadece “işin yapılması bedeli” de ödenebilmektedir. Bu durumda belli bir işin yapılmasının bedeli firma tarafından ödenmekte, hizmet sağlayıcı firmanın bu hizmetin gerçekleştirilmesi sırasında kaç kişi kullandığı firmayı ilgilendirmemektedir.

İdari işler kapsamındaki hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle de işgücü maliyetlerine ek olarak özellikle sabit yatırım maliyetinden ve bir takım periyodik bakım, onarım gibi maliyetlerden kurtulmak da söz konusudur. Örneğin, servis hizmetinin dışardan sağlanması ile firmalar araç satın alınması, onun bakımı, onarımı, vergileri gibi maliyetlerinden kurtulmuş olmaktadır. Benzer durum araç kiralama ya da diğer ifadeyle araç filosu yönetimi hizmeti için de geçerlidir. Firmalar, kendileri için büyük bir maliyet unsuru olan araç filolarının yönetimini taşeron firmaya devretmekle önemli ölçüde tasarruf sağlamaktadırlar.

Ayrıca dış kaynak kullanımı yoluyla bir takım riskler de dış firmaya aktarılmaktadır. Örneğin, servis hizmeti ya da araç filosu yönetimi düşünüldüğünde aracın bozulma riski hizmet sağlayıcıdadır. Benzer şekilde herhangi bir arıza durumunda araçlar için gerekli tamir bedeli de hizmet sağlayıcı firmaca karşılanacaktır.

Görüşlerine başvurduğumuz insan kaynakları yetkililerinin tamamı özellikle maliyet tasarrufu ve yönetim kolaylığı sağlaması nedeniyle idari işler konularında firmaların mutlaka dış kaynaklardan yararlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

4.2.1.2. Çalışan Kiralama:

Literatürde personel kiralama, işgören kiralama, işçi kiralama gibi farklı isimlerle de anılabilen çalışan kiralama, firmanın başka firmanın bordrosunda görünen kişileri o firmaya hizmet bedeli ödemesi karşılığında çalıştırması anlamına gelmektedir. Çalışan kiralama sürecinin sorumluluğu da normal çalışanlarda olduğu gibi firmanın insan kaynakları departmanındadır. Personel ihtiyacı olan işletme ile hizmet sunan firma (taşeron) arasında imzalanan sözleşme ile ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınmaktadır (kiralananmaktadır). Kiralanan personel aslında taşeron firmanın kadrosunda yer almakta, bordrosu taşeron firma tarafından düzenlenmektedir. Taşeron firma, personeli seçmekte, eğitmekte ve talepte bulunan işletmelere bu personeli kiralamaktadır. Hizmet alan işletmenin, normalde personel seçimine karışma hakkı yoktur, ancak iş çıktılarından memnun kalmazsa ve sebebi personel ise, bunların değiştirilmesini taşerondan isteyebilir.

Görüşülen bilgi teknolojileri ile telekomünikasyon alanında hizmet veren dört firma ile asıl faaliyet alanı hızlı tüketim olan holding, bu yolla personel çalıştırdıklarını belirtmişlerdir. Bilişim ve telekomünikasyon alanında genellikle saha hizmetleri, çağrı merkezi hizmetleri ve proje bazlı çalışmalarda çalışan kiralama yoluna gidilmekteyken, hızlı tüketimde bu tip dış kaynaktan yararlanma mağaza aktivite elemanları ile tanzim/teşhir elemanları kullanımında tercih edilmektedir.

Firmaların çalışan kiralamayı tercih etmesinin en büyük nedeni maliyetler olarak gözükmektedir. Bu yöntemle büyük oranlarda maliyet tasarrufu sağlamak mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları müdürlerinden biri bu alanda hizmet veren bir firmada uzun yıllar görev aldığını belirterek, bu konuya ilişkin olarak şunları söylemiştir:

“Genellikle yabancı kökenli firmalar bu yola başvurmaktadır. Bu firmaların kendi ücret skalaları var ve piyasadaki ücret seviyesinin genelde üzerinde. Kendi bordrolarında çalıştırsalar daha fazla ücret ödeyecekleri kişileri sadece hizmet bedeli ödeyerek daha ucuza çalıştırabiliyorlar. Örneğin; kendi kadrolarında gözüke 2,000 YTL maaş vermeleri gereken bilgi işlemde çalışacak bir kişiyi sadece 750 YTL’ye kiralayabiliyorlar.”

Bilgi teknolojileri alanında hizmet veren firmanın insan kaynakları uzmanı da maliyetlerin nasıl azaldığına şu sözlerle vurgu yapmaktadır:

“Şirket, çalışanları kadrolu aldığında maliyetler artar. Kadrolu çalışana, ikramiye, sağlık sigortası, yakacak yardımı, bayram ödeneği gibi başka yan faydalar ödenir. Oysa işçi kiralamada bunlar ödenmez. Sadece hizmet bedeli vardır. Kiralanan çalışan, kadromuzdaki bir çalışanla aynı aylık ücreti alsa bile, yan faydalardan yararlanamaz. Örneğin; şirketimizde ücretler 16 maaş üzerinden ödenir, 12 maaş + 4 maaş ikramiye şeklinde. İşçi kiralamada bu dört ikramiye ödenmez. Ayrıca bu çalışanlara ilişkin yönetim maliyetlerinde de azalma olur. Kadroda olsalar işe alım, performans değerlendirme gibi faaliyetler nedeniyle katlanılacak yönetim maliyetleri, kiralanan çalışanlar için geçerli değildir.”

İnsan kaynakları yetkililerinin ifadelerinden de görüldüğü üzere firmalar çalışanları kendi kadrolarında istihdam etmek yerine kiralayarak maliyet avantajı sağlamaktadırlar. Bu avantajın temel kaynağı, ücret politikalarındaki farklılıklardır. Kurumsal firmaların ücret sisteminde genelde ücretlere ilave olarak yıl içerisinde 2-4 maaş ikramiye verilebilmekte, ayrıca çalışana bayram ödeneği, giyim yardımı, yakacak yardımı, evlilik ve çocuk yardımı gibi çeşitli sosyal haklar ve bir takım yan faydalar sunulmaktadır. Bu firmalar, bir pozisyondaki işi çalışan kiralayarak yaptırmak için ise, hizmet sağlayıcı firmaya sadece fatura karşılığında çalışan sayısı (kafa sayısı olarak belirtilmektedir) kadar aylık hizmet bedeli öderler. Bu hizmet bedeli de çalışan kendi kadrolarında olsa ona ödeyeceği aylık ücretin oldukça altında olup, ikramiye ve yan faydaları da içermez. Hizmet sağlayıcının çalışanı işten çıkartması halinde de hizmetten yararlanan firmanın çalışana herhangi bir tazminat ödemesi gerekmez. Ayrıca firmanın kiraladığı çalışan, hizmet sağlayıcı firmanın bordrosunda yer alacağından, sosyal sigorta işlemleri, bordro işlemleri, çalışanın performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi, işe alım-işten çıkış işlemleri gibi tüm yönetsel maliyetlerden de dış kaynaktan yararlanan firma kurtulmuş olmaktadır. Çalışan kiralama kapsamındaki işler için genelde çok sayıda çalışan (Call center elemanı, mağaza aktivite elemanı) gerektiğinden, dış kaynaklardan yararlanmayla elde edilen maliyet avantajı da büyük olmaktadır.

Çalışan kiralamanın bir sebebi de işgücü planlarındaki kadro sayısının üzerine çıkmamak olarak belirtilmektedir. Planlanan sayıdan fazla ihtiyaç duyulduğunda firmalar başka yollardan bu işgücü ihtiyacını karşılamaya yönelmektedirler ve bu noktada dış kaynaklardan yararlanma onlar için iyi bir alternatif oluşturmaktadır. Bir görüşmeci bunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Çoğu firmanın bir de yıllık olarak bünyelerinde bulundurmaları gereken kafa sayısı yani çalışan kadrosu ve bunların maliyeti belli ve bunu aşamıyorlar. Genel merkezleri onlara kadronuz 20 kişi dediye 21. kişiyi alamıyorlar. Ancak başka bütçelerinden örneğin satış bütçesinden para ayırarak, kendilerine gerekli çalışanları kiralayabiliyor ve bunu doğrudan gider olarak gösteriyorlar. Böylece kadro sayısı ve maliyeti, kendilerine verilen rakamlarla tutmuş oluyor.”

Çalışan kiralama için diğer bir sebep ise bu çalışanlara olan talebin değişkenlik göstermesi ve geçici olmasıdır. Örneğin firmada bir proje gerçekleştirilmesi gündeme geldiğinde, belirli bir süre için ihtiyaç duyulan personel kiralanmakta, proje bitiminde ise yollar ayrılmaktadır. Bu tarz çalışan kiralama da genelde bilişim projelerinde gündeme gelmektedir. Örnek olarak dönemsel olarak veri girişi ihtiyacı olduğunda geçici süreli personel istihdam etmek yerine, kadrosunda bu tip işler için çalışan barındıran firmalardan dış kaynak olarak yararlanılmaktadır.

Çalışan kiralamanın yasal olarak mümkün olmadığı durumlar da olabilmektedir. Nitekim görüşülen iki yetkili, İş Kanunu’na göre çalışan kiralamanın sadece destek faaliyetler için yasal olarak mümkün olduğunu, esas faaliyet alanını ilgilendiren pozisyonlar için bu yöntemle başvurulamayacağını, bu yüzden çalışan kiralamayı istemiş olmalarına rağmen kendileri için mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Örneğin, bir üretim firması üretimdeki bir usta için kiralama yapamaz, ancak esas faaliyeti olmayan pazarlama faaliyetleri için çalışan kiralama yoluna gidebilir.*

* Taşeron kullanımı, 4857 sayılı İş Kanunu’da **asıl işveren-alt işveren ilişkisi** olarak tanımlanmıştır. Genel olarak doğrudan ürün veya hizmet üretim organizasyonu içinde yer almayan “yemek, temizlik, taşıma, yükleme boşaltma, teknik bakım, güvenlik” vb işleri **yardımcı işler** olarak kabul edilmekte ve alt işverene (taşeron) verilebilmektedir. Ayrıca asıl işin bir bölümü, “işletmenin ve işin gereği uzmanlık gerektiren işler” sözkonusu olduğunda alt işverene verilebileceği gibi, **“teknolojik nedenlerle uzmanlık**

4.2.1.3. *Eğitim:*

Eğitim faaliyetleri için dış kaynak kullanımına gidilirken, genelde sürecin belirli kısımları hizmet sağlayıcı firmadan temin edilmekte, yani kısmi outsourcing tercih edilmektedir. Bu da genelde sadece firmaların ellerinde hazır olarak bulunan, büyük ölçüde standart eğitimlerin sunumunu kapsamaktadır. Ancak eğitim içeriklerinin firmaya uyarlanması da gerektiren durumlarda eğitim tasarımı süreci de dış firma tarafından yapılabilmektedir.

Çalışmamıza katılan firmalarda eğitim faaliyetlerinin hangi süreçlerinin firma dışında gerçekleştiğine ilişkin özet bilgi Tablo 11’deki gibidir:

Tablo 11
Eğitim Faaliyetleri Alt Süreçleri Bazında
Dış Kaynaklardan Yararlanan Firma Sayısı

Eğitim Faaliyeti Alt Süreçleri	Firma sayısı
Eğitim ihtiyaç analizi	1
Eğitim tasarımı	9
Eğitim sunumu	12
Eğitim etkililiğinin ölçümü	3

Eğitim ihtiyacının tespiti genelde firmaların kendi kontrollerinde gerçekleşen bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun tespiti için firmalar “Eğitim İhtiyaç Analizi” yapmaktadırlar. Firmalar gerek yılsonu performans değerlendirme sonuçlarına bakarak, gerekse hem çalışanın hem de onun üstlerinin isteklerine göre eğitim ihtiyacını belirleyerek, gerekli eğitimlerin kimlere ne zaman ve ne şekilde verileceğine ilişkin yıllık planlama yapmaktadırlar. Bu planlama doğrultusunda eğitimlerin içerikleri tespit edilmekte, iç veya dış kaynak mı kullanılacağına karar verilmektedir. İç kaynak kullanımında eğitim tasarımı ve sunumu firma içi eğitmenlerce gerçekleştirilmektedir.

gerektiren işler” de alt işverene verilebilecektir. Buna örnek olarak işyerindeki bilgisayar sisteminin yürütülmesi işinin uzman bir kuruluş tarafından yaptırılması verilebilir.

Firmalar bazı eğitimleri -özellikle işleriyle doğrudan ilgili teknik eğitimleri- kendi bünyelerinde vermektedirler.

Fonksiyonel eğitimler (Satış, Pazarlama, Muhasebe, İnsan kaynakları, Ar-Ge, Üretim vb fonksiyonlara yönelik eğitimler) ve “soft skill” diye tabir edilen kişisel ve yönetsel becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitimleri (Çatışma Yönetimi, Değişim Yönetimi, Zaman Yönetimi, Müzakere Teknikleri vb eğitimler) dışardan sağlamaktadırlar. Dış kaynak olarak yararlanılan eğitim firması duruma göre standart içerikte eğitim sunmakta, bazı durumlarda ise firmaya özgü uyarlamalar yaparak eğitim içeriğini tasarlamakta, eğitim yöntemini belirlemektedir. Devamında ise eğitimin sunumu gelmektedir. Görüşülen bir Eğitim Yönetmeni bu süreçte dış kaynak kullanımında dikkatli davranılması gerektiğini şu sözlerle belirtmiştir:

“Hassas olunması gereken konular tedarikçinin sizin adınıza tüm İK tasarımlarını, eğitim tasarımlarını yapmamasıdır. Onlardan uzmanlıkları alınmalı ama projelerde ekibin başında kesinlikle kurumun İK yöneticileri ve uzmanları bulunmalıdır.”

Bazı firmalarda ise eğitim sonrası, verilen eğitimin etkili olup olmadığının yani katılımcıların aldıkları eğitimi ne kadar işteki davranışlarına yansıttıklarının ölçümü de hizmet sağlayıcı firmanın sorumluluğuna bırakılmıştır. Hizmet sağlayıcı firmalar eğitimden sonraki belirli periyotlarda eğitim etkililiğine yönelik ölçümler yapmaktadır. Bu uygulamaya karşıt bir görüş, eğitimlerin etkili olup olmadığının hizmeti alan firmaca ölçülmesi gerektiğidir. Görüşülen bir yetkili bunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Eğitim firmasının bu konuda ne dediğinden çok, sizin alınan hizmet konusunda ne düşündüğünüz önemlidir.”

Ayrıca çalışanların eğitimi ve gelişimi konusunda bütünsel bir anlayışın olması gerekmektedir. Bazı davranış değişikliklerinin gerçekleşmesi için farklı konularda ama birbirini tamamlayan eğitimlerin alınması söz konusudur. Eğitimlerin teker teker başarılı ya da etkili olması bu noktada anlamlı olmayacaktır. Ayrıca gerekli tüm eğitimlerin aynı firmadan alınmadığı durumlar da olabilir. Bu durumda eğitimlerin etkili

olup olmadığına karar verilmesi için bütünsel bir değerlendirme yapılmalıdır, bunu da yapabilecek olan firmanın kendisidir.

Görüşülen yetkililerin belirttiği, eğitim konusunda dış kaynaklardan yararlanmanın sebepleri arasında uzman eğitmenlerden yararlanma gelmektedir. Gelişen şartlara ve değişimlere ayak uydurabilmek ve çalışanlarını bu doğrultuda geliştirebilmek için firmalar, konusunda uzmanlaşmış, işi eğitim olan firmaların sunduğu hizmetlerden faydalanmayı tercih etmektedirler.

Kurum içerisinde yeterli kadro olmaması ve eğitim konularının çok çeşitli olması nedeniyle firmaların her eğitimi kendi bünyelerinde verememeleri, dış kaynak kullanımını bir anlamda zorunlu da kılmaktadır. Farklı kategorilerde, farklı uzmanlık isteyen çok sayıda eğitimi kendi bünyesinde verebilmesi için firmaların eğitim ve gelişim departmanları içerisinde çok sayıda eğitmen istihdam etmesi gerekir ki bu pek rasyonel olmamaktadır. Maliyet açısından da eğitim, özellikle sabit maliyetleriyle (eğitim odası, projektör, tahta, eğitim materyali, kadrolu eğitmenin maaşı gibi) firma içinde yapıldığında anlamlı olmamaktadır. Bunu görüşülen firmanın Eğitim ve Gelişim Yöneticisi şu şekilde ifade etmektedir:

“Eğitim verilecek konuların farklı olması, çeşitliliğin çok olması nedeniyle, tüm eğitimleri verebilecek şekilde bir kadro oluşturmak için birden fazla eğitmen istihdam etmek gerekiyor. Bir eğitmenin ayda 10 ila 20 günlük eğitim almak mümkün, geri kalan zaman ise eğitim ihtiyacının belirlenmesi, tasarımı ve eğitim sonrası etkililiğin ölçülmesi ile geçecektir. Kaliteli, iyi bir eğitmenin aylık net maaşı ise 4,000 YTL civarında. İki eğitmen istihdamı durumunda primler, vergi, ek ödemeler vs gibi ödemeleri de düşündüğümüzde bunun şirkete maliyeti yıllık 160,000-200,000 YTL. Ayrıca, eğitim sunumu için bir takım ilave maliyetlere de katlanması gerekiyor. Örneğin; projektör, eğitim materyelleri, salon kirası vb. Tüm bedeller düşünüldüğünde bu rakam 300,000 YTL civarında olacaktır.”

Başka bir firmada Eğitim Müdürü olarak çalışan görüşmeci de bunu benzer şekilde ifade etmektedir:

“Eğitimde her konu için ayrı bir uzman eğitmen istihdam etmek mümkün değil. İç eğitmenlerimiz sadece kurum içi süreç, ürün ve uygulamalar konusunda cevabımıza karşılık veriyor.”

Eğitimde dış kaynaklardan yararlanmanın bir diğer sebebi ise, firma dışından bir uzmanın verdiği eğitimlerin çalışanlar açısından daha olumlu sonuçlar vermesi, daha etkili olmasıdır. Bahsedilen bu konuları özetlemek adına görüşülen bir yetkilinin sözlerine burada yer vermek anlamlı olacaktır:

“Mevcut yönetici ve çalışanlar eğitim verebilir ancak burada hem eğitim tasarımı ve sunumu için zaman sorunu var, hem de etkisi düşük oluyor. Danışman ya da eğitmen şapkası ile gelen birinin eğitime katılanlar açısından etkisi çok fazla. Ayrıca kendi bünyemizde eğitim gerçekleştirecek, eğitim içeriği dinamik olmayacak, değişen şartlara göre eğitimin uyarlanması sorunlar ve gecikmeler çıkabilecek. Oysa ki temel işi eğitim olan dışarıdaki firmalar kendini güncellemeyi daha iyi yapıyorlar, yapmak da zorundalar zaten, çünkü onların işi bu.”

4.2.1.4. İşe Alım:

Firmaların bünyelerinde istihdam edecekleri personel için gerçekleştirecekleri işe alım süreci ve bu süreçteki maliyet kalemleri Tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12
Özet İşe Alım Süreci ve Maliyetler

Süreç Adımı	Maliyet Kalemi
Pozisyonun görev tanımının ve profilinin belirlenmesi	Zaman Maliyeti (ayrıca varsa Görev Analizi Envanteri* yatırım maliyeti)
İlan Verilmesi (Gazete/Web Portal)	İlan Maliyeti
Gelen Başvuruların İncelenmesi ve Görüşüleceklerin Tespiti	Zaman Maliyeti (ayrıca kullanılıyorsa veritabanı ya da yazılım maliyeti)
Görüşmecilerle iletişime geçilmesi ve randevu verilmesi	İletişim Maliyeti ve Zaman Maliyeti
Adaylarla İlk Görüşme Yapılması	Zaman Maliyeti
Testlerin Yapılması (Psikomotor Testler, Kişilik Envanterleri**, Zeka Testleri, Yabancı Dil Testleri vb)	Test/Envanter Yatırım Maliyeti
Gerekliyse İlave Görüşme (ler) Yapılması	İletişim Maliyeti ve Zaman Maliyeti
Referans Kontrolü	İletişim Maliyeti ve Zaman Maliyeti
Olumsuz Adaylara geribildirimde bulunulması	İletişim Maliyeti ve Zaman Maliyeti
Olumlu Adaylara Teklifte Bulunulması	Zaman Maliyeti
Teklifi Kabul Eden Adayın İşe Giriş İşlemleri	Zaman Maliyeti

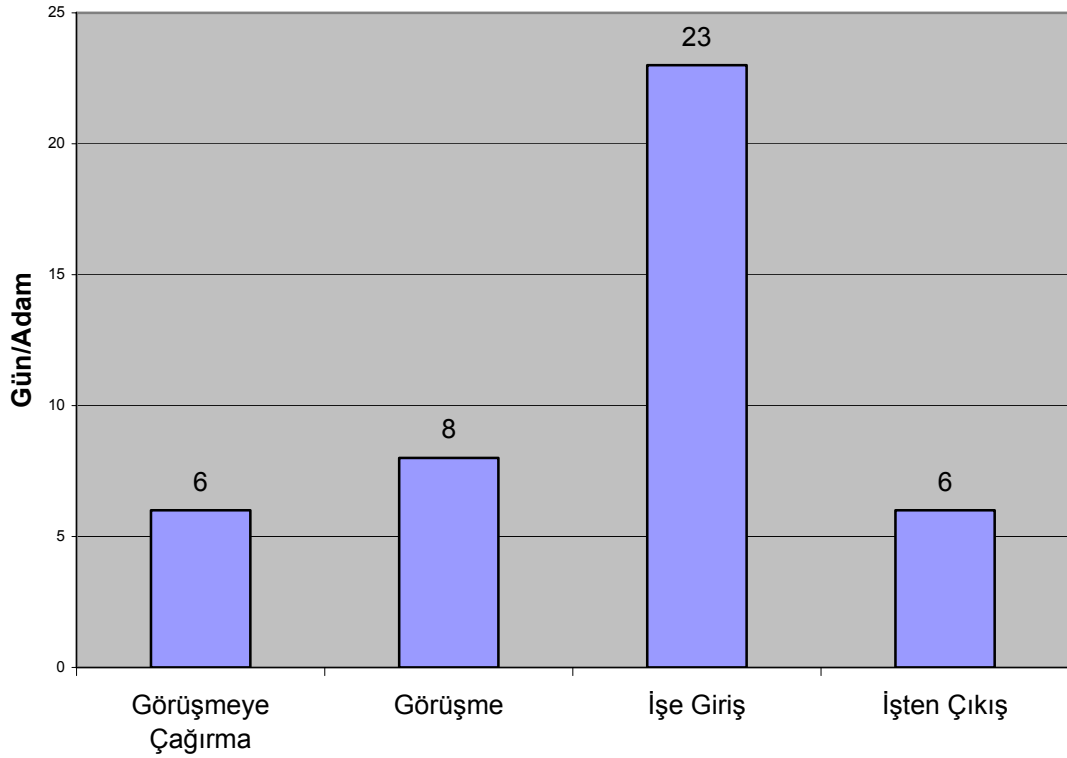
Seçme-yerleştirme süreci olarak da adlandırılabilen bu süreç için firmaların genel tercihi kısmi outsourcing olmaktadır. Firmalar genelde, ilana çıkılmasından ilk

* Görev Analizi Envanteri; bu envanter kullanılarak görevin gerektirdiği davranış profilinin, niteliklerin neler olduğu belirlenir. Genellikle bunun için bir yazılım kullanılarak, belirli sorulara cevap verilmesi istenir. İşlemler bittğinde program girilen verileri derleyip, yorumlayarak bir görev analizi oluşturur.

** Kişilik envanterleri; bu envanterler kullanılarak kişinin davranış profilleri belirlenmeye çalışılır. Belirlenen sonuçlar, kişinin başvurduğu görevin nitelikleriyle (Görev Analizi Envanteri) ne kadar örtüşüyor buna bakılır. Piyasada yazılım olarak farklı envanterlere rastlamak mümkündür (PI, Thomas KEY, 16PF Kişilik Envanteri vb.)

görüşmenin gerçekleştirilerek kendilerine uygun olan adayların yönlendirilmesine kadar olan süreç için dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Bu süreç “Kısa Liste Süreci” olarak da adlandırılmaktadır. Hizmet sağlayıcı firma (danışmanlık firması, Özel İstihdam Büroları vb.) gerek ilana çıkarak, gerekse kendi veritabanından pozisyon için uygun olabilecek adayları belirler, bunlarla ilk görüşmeyi yapar, görüşmeler sonrası yeterli sayıda alternatif olumlu adaydan oluşan kısa listeyi adaylar hakkındaki görüş ve destekleyici raporlarla birlikte firmaya iletir. Sürecin daha sonraki kısımları ise firma içerisinde gerçekleştirilmektedir. Kısa listeye kadar dış kaynaklardan yararlanmanın en büyük sebebi, işe alım sürecinin ilk bölümlerinin firmalar için iş yükü oluşturmastır. Oldukça uzun sürebilen bu süreç firma için zaman ve dolayısıyla da fırsat maliyetine yol açmaktadır. Özellikle fazla nitelikli elemanların çalışmadığı pozisyonlara başvuru sayısı fazla olmakta, bu da süreç için harcanan zamanı arttırıcı etki yapmaktadır. Bu pozisyonlarda başta ücret olmak üzere sunulan olanakların kısıtlı olması, maaşların çoğu zaman asgari ücret seviyesinde olması gibi sebeplerle işgücü devir oranı da yüksek olmaktadır. Firmalar, sürekli bu pozisyonlar için seçme-yerleştirme faaliyetlerinde bulunmak zorunda kalmakta, bu da hem zaman hem de parasal açıdan maliyet yaratmaktadır.

İşe alım için harcanan zamanlara somut örnek olarak görüşülen bir firmanın gerçekleştirdiği “Çağrı Merkezi İşe Alım Projesi”nden bahsetmek anlamlı olacaktır. 30 gün süren proje kapsamında çağrı merkezindeki çeşitli pozisyonlara yönelik ilanlara 2100 kişi başvurmuş, toplam 635 adayla görüşülmüş, bunlardan 473’ü olumlu bulunmuş, 375’i ise işe başlamıştır. İşe başladıktan sonra ise 127 kişinin işten çıkış işlemleri gerçekleştirilmiştir. Adayları görüşmeye çağırma ortalama 5 dakika, görüşmeler ortalama 15 dakika, uygun bulunun adayların işe giriş işlemleri ortalama 30 dakika, işten çıkış işlemleri ise ortalama 20 dakika sürmüştür. Böylece projenin İnsan Kaynakları Gün/Adam bazlı maliyetleri aşağıdaki grafikteki gibi gerçekleşmiştir:



Şekil 13 Çağrı Merkezi İşe Alım Projesi Gün/Adam Bazlı Maliyetler

Firmalar işe alımın ilk sürecini daha az katma değerli görmekte ve buraya harcayacakları zamanı çalışan gelişimi, performans değerlendirme gibi kendileri için daha stratejik gördükleri alanlara ayırmayı tercih etmektedirler. Böylece işe alımdaki bu faaliyetlerin kendileri için fırsat maliyeti yaratmasını da engellemiş olabilmektedirler. Bu konuda bir insan kaynakları müdürünün şu sözlerini yansıtmak anlamlı olacaktır:

“Bazı faaliyetler işyükü açısından çok vaktimizi alıyor, bu yüzden operasyonel olarak nitelendirilebilecek bu faaliyetleri dışarıya yaptırarak, bizim için daha önemli ve stratejik olan işlere (çalışanı geliştirebilecek) daha fazla zaman ayırma fırsatı bulabiliyoruz.”

Firmalar kadro yapıları sayı ve nitelik açısından süreci gerçekleştirmeye müsaitse ve işe alım faaliyetleri sık bir şekilde gerçekleşmiyorsa, bu süreci kendileri de yürütebilmektedirler. Ancak özellikle yoğun bir işe alım talebi ortaya çıktığında bunun kendilerine yaratacağı zaman ve fırsat maliyetini azaltmak adına dış kaynaklardan

yararlanmaktadırlar. Görüşülen bir insan kaynakları yetkilisi bunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Seçme yerleştirme işlemi, firma açısından zaman alıcı bir faaliyet. Sürekli işe alımın gerçekleştiği firmalarda bu iş outsource edilebilir, ancak seyrek gerçekleşen işe alım faaliyetleri firma bünyesinde yapılabilir. Bu noktada belirtmek gerek, işe alımın tüm aşamaları outsource edilemez zaten. İlk kısımları yani ilan, cv toplama, ön eleme, ilk görüşmeler, kişilik ve/veya yetenek testlerinin yapılması sürecinde dış kaynaktan yararlanılabilir.”

Firmaların işe alımda dış kaynak kullanımını tercih ettikleri diğer bir süreç ise, üst düzey yönetici ya da teknik know-how gerektiren pozisyonlarda seçme ve yerleştirme sürecidir. Bu tip işe alımlarda, Adecco, Manpower gibi normal işe alım süreçlerinin yönetilmesi dışında nitelikli eleman avcılığı hizmeti de veren konusunda uzman uluslar arası firmalar tercih edilmektedir. Üst düzey yönetici alımının firmalarca dış kaynağa yaptırılmasının en önemli sebebi, firmanın kendi kaynaklarıyla ulaşabileceği aday sayısının kısıtlı olmasıdır. Oysa ki kafa avcılığı yapan firmaların veritabanlarına kayıtlı olan, ilişki içerisinde bulundukları kişi sayısı oldukça fazladır. Başka bir sebep de, aracı kullanmak yoluyla firmalar ilk etapta kimliklerini gizleyebilmekte, müzakereleri aracı kurum götürmekte, ücret pazarlığı gibi kritik faaliyetlerde firma ile aday karşı karşıya gelmemektedir.

4.2.1.5. Ücretlendirme:

Ücretlendirme konusunda firmaların dış kaynaklardan yararlanma tercihi, iş ailelerinin tespiti ve ücret araştırmalarının yaptırılması noktasında olmaktadır. Çalışanlarının görev tanımlarına karşılık gelen pozisyonlar bazında, sektör içerisindeki diğer firmalara kıyasla firma içindeki ücret seviyesinin konumunun belirlenmesinde bu konuda uzmanlaşmış Hay Group, Watson Wyatt, Mercer gibi firmalardan destek alınmaktadır. Ücret paketinin neleri içerdiği, ortalama ücret bilgileri, ikramiye sayıları, sosyal olanaklar ve diğer yan faydalar gibi bilgiler araştırmanın konusunu

oluşturabilmektedir. Bu araştırma sonuçlarına bakarak, firmalar hedefleri ve kaynakları ölçüsünde çalışan ücret skalalarını revize edebilmektedir.

Çalışmanın literatür kısmında değinildiği gibi “dış kaynaklardan yararlanmanın satın almadan farkı, dış kaynaklardan yararlanılan faaliyet veya fonksiyonun önceden örgüt içinde gerçekleştiriliyor olması veya içselleştirilebilmesinin mümkün olmasıdır”. İş ailelerinin tespiti çalışması ve ücret araştırmaları konusunun bu çerçevede dış kaynaklardan yararlanma olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği net değildir. İş ailelerinin tespiti, firma içi kaynaklar kullanılarak “İş Analizleri” ile yapılabilmekte, bunlar genel kabul görmüş tanımlamalarla örtüştürülebilmektedir. Bu bakımdan iş ailelerinin tespiti faaliyeti “örgüt bünyesinde yapılabilen bir işin dışarıya yaptırılması” şeklinde düşünülerek dış kaynaklardan yararlanma şeklinde değerlendirilebilir. Ancak “ücret araştırması” boyutu ele alındığında ise doğrudan hizmet satın alma gibi düşünülebilir. Çünkü, sektör ve firmalar bazında kapsamlı ücret kıyaslamalarının firma içinde, kendi olanaklarıyla yapılması çok zor, hatta imkansızdır. Ücret bilgileri gizli bilgi olup, birçok pozisyon için bir çok firmadan bu bilgiler uzman bir danışman firma olmadan elde edilemez.

4.2.1.6. Özlük İşleri ve Yasal Süreçler:

Çalışan puantaj bilgilerinin ve ilgili kesintilerin hesaplanması, bunların daha sonra ücret hesap pusulaları ve bordrolara dönüştürülmesi, resmi kurumlara verilecek bildirge ve beyannamelerin hazırlanması ve bunların ilgili yerlere ulaştırılması gibi faaliyetleri içeren süreçte dış kaynaklardan yararlanılabilmektedir. Görüşülen firmalardan % 100 yabancı sermayeli bir üretim firması, özellikle Türkiye’deki faaliyetine başladığı ilk zamanlarda diğer birçok faaliyetinde olduğu gibi özlük işleri ve yasal süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dış kaynaklardan yoluna gitmiştir. Bunda en büyük sebep olarak içinde bulunulan ülkeye yabancı olunmasını gösteren firmanın insan kaynakları koordinatörü, bunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Yabancı kökenli bir firma olduğumuz için bordrolama/özlük işlerinin nasıl yapılacağı konusunda bilgi ve uzmanlık yoktu önceden, öncelikli sebebimiz buydu. Firma sahipleri İspanyol, ortamı bilmiyorlar, yapıyı bilmiyorlar. Mevzuatı biz bile takip etmede zorlanırken onlar nasıl takip etsin?”

4.2.1.7. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi:

Firmalar, işe alım konusunda çoğunlukla bu yönde hizmet veren kariyer portallarından yararlanmaktadır. Bu sektörde yer alan Kariyer.Net, Yenibiris ve SecretCv gibi portallar, sundukları bilgi teknolojisi hizmetiyle işe alım konusunda ilan yayınlanması, ilana yapılan başvuruların bir veritabanında toplanması, istenilen kriterlere göre bu veritabanında arama ve süzme yapılması, uygun adaylardan özet aday listesi oluşturulması, yabancı dil seviyesi, genel yetenek seviyesi veya yetkinliklerin belirlenmesine yönelik testlerin online olarak sunulması, adaylarla iletişimin sağlanması gibi konularda firmalara destek olabilmektedir. İsteyen firmalar kendi ilanlarına başvuruda bulunanların haricinde, sisteme kayıtlı olan herkese yönelik inceleme yapabilmekte, böylece ihtiyaç duydukları insan kaynağı için ellerindeki aday havuzunu genişleterek, nitelikli çalışanlara sahip olma şanslarını yükseltmek istemektedirler. Bu yolla ayrıca kendi veritabanlarını oluşturmakla kıyaslanamayacak ölçüde bir maliyet tasarrufu sağlamaktadırlar. Bu tip portallar sayesinde firmalar işe alım süreçlerini zaman, maliyet ve kalite açısından daha etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmektedirler.

İnsan Kaynağı Bilgi Sistemleri olarak kullanılan SAP, Oracle, Workcube vb program ve veritabanları kullanılarak firmalar işgücü planlama, personel isteklerinin birimlerden toplanması, elektronik eğitim, performans değerlendirme, çalışan iç iletişim, kurumsal doküman (organizasyon şeması, prosedür, duyuru vb) paylaşımı gibi faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için dış kaynak kullanılmamaktadır. Ancak İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin devamlılığı ile değişen ihtiyaçlara göre uyarlanması noktalarında sürekli destek almak üzere hizmet sağlayıcı firmadan teknik bilgi sahibi çalışan kiralanmaktadır.

İnsan Kaynağı Bilgi Sisteminin dış kaynak olarak kullanımındaki diğer bir uygulama ise çalışanlara ait puantaj bilgilerinin bir arayüz üzerinden uzaktaki bir bilgisayar sistemine girilerek, bordrolama işlemlerinin o sistemde gerçekleştirilmesidir. Çalışmamız kapsamında görüşülen, ayrı holdinglere bağlı iki firma bu yöntemi kullanmaktadır. Bağlı bulundukları holdingin bilgisayarlarındaki sistem üzerinden programın çalıştırılmasına dayanan bu yöntem sayesinde, firmalar ayrı ayrı bordrolama programına ve bordrolama çalışanına yatırım yapmamakta, ortak kaynakları kullanmaktadırlar. Bu sayede hem fiziksel kaynak hem de insan kaynağı anlamında maliyet tasarrufu mümkün olabilmektedir. Firmaların holding bünyesinde olması her ne kadar dış kaynak kullanımı değilmiş gibi görünse de, firmaların kendi tüzel kişiliklerine sahip olması ve işlemin firma tarafından gerçekleştirilmiyor olması nedeniyle bir çeşit dış kaynak kullanımı sayılabilir. Piyasada internet üzerinden bu hizmeti sağlayan firmaların da olması, konunun dış kaynak kullanımı kapsamında ele alınabileceğini göstermektedir.

4.2.1.8. Kariyer Yönetimi

Kariyer Yönetimi, çalışma kapsamında görüşülen firmaların dış kaynak kullanımında en az tercih edilen insan kaynakları fonksiyonlarından biridir. Bunun temel nedeni, kariyer yönetimi (Terfi-Transfer-Rotasyon-Kariyer Yedekleme Planlaması-Yetenek Yönetimi gibi konuları içerir) , Ücret ve Performans ile ilgili konuların firmaya özgü ve hassas konular olması nedeniyle firma dışına pek açılmaması gerektiği düşünülmektedir. Bu sebeple de bu faaliyetlerde ya hiç ya da çok az dış kaynak kullanılmaktadır.

Görüşülen firmalardan sadece bir tanesi bu alanda firma dışından hizmet aldığını belirtmiştir. Alınan hizmet ise; kişilerin kariyerine yön verirken kullanılabilen araçlardan biri olan “Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”dır. Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında kişiler farklı testler, grup mülakatları, senaryo çalışmaları, vaka incelemeleri gibi değişik birçok yöntemin birarada kullanılmasıyla çok yönlü olarak değerlendirilmekte, davranış kalıpları, kişilik profilleri detaylı olarak ortaya konulmaya

alışılmaktadır. Böylece, hakkında daha fazla bilgi edinilen çalışanların, kendilerine ve şirket stratejilerine uygun pozisyonlara yönlendirilmeleri, geliştirilmesi gereken yönleri için de eēitim olanakları sunulması, kendilerine yatırım yapılması mümkün olabilmektedir. Çalışmamızda yer alan firma yetkin personel istihdamıyla firma içerisinde de gerçekleştirilebilecek bu uygulama için, belirli dönemlerde ihtiyaç duyulduēundan srekliplik arzetmemesi nedeniyle dış kaynak kullandığını belirtmiştir.

4.2.2. İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.2.2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararı

Yaklaşım, dış kaynaklardan yararlanma kararının temelde maliyet ekseninde verildiğini, bunun için firmaların aynı faaliyeti kendi bünyelerinde gerçekleştirme ile dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirme arasında maliyet karşılaştırması yapması gerektiğini öne sürmektedir. Bu maliyetler ile ilgili olarak da, işlemin gerçekleşmesinin sadece hizmet bedelini değil aynı zamanda işlem maliyetlerini yani firma içindeki koordinasyon ve yönetim maliyetleri ile firma dışındaki tedarikçilere ilişkin de sözleşme öncesi ve sonrası maliyetlerin birlikte ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca yaklaşıma göre işlem maliyetleri, işlemin özelliklerinden (varlık özgünlüğü, sıklık, belirsizlik) ve davranışsal varsayımlardan (fırsatçılık ve sınırlı rasyonellik) etkilenmektedir.

Görüşülen insan kaynakları yetkilileri aldıkları her kararda olduğu gibi dış kaynaklardan yararlanma kararında da alternatiflerin karşılaştırıldığını, maliyet hesaplarının yapıldığını söylemektedirler. Kararlarında maliyetin önemli bir unsur olduğunu, ancak maliyetin her zaman karar vermede birinci öncelikleri olmadığını da belirtmektedirler. Stratejik olarak da bir faaliyetin içerde gerçekleştirilmesi daha fazla maliyetli olmasına rağmen firmanın dış kaynak kullanımına gitmeyebileceği ya da tam tersi bünyesinde daha ucuza gerçekleştirilebilecekken faaliyet için dış kaynaklardan yararlanılabileceği söylenmektedir. İletişim sektöründe faaliyet gösteren firmanın Organizasyonel Gelişim ve Değişim Yönetimi Uzmanı dış kaynaklardan yararlanma kararının nasıl alındığına ilişkin şunları söylemiştir:

“Bir çok boyut var. Örneğin Call Center için karar alırken bu işi kanunda outsource edebiliyor muyuz onu değerlendirmek lazım. Kanuna göre esas işimizi yaparken taşeron kullanamıyoruz, yan iş olması gerek. Diğer bir boyut işi bünyemizde yapıyor muyuz? Yapıyorsak işi analiz etmek gerek. Ne kadar birim iş, kaç personelle yapılıyor ve maliyeti ne? İş mevcutta yapmıyorsak, yapacak şekilde organize olmamızın maliyetini hesaplayabiliyor muyuz? Taşeron kaçta yapacak? Genel olarak iş taşeronun yapmasının maliyeti içerde yapmamızdan küçükse outsource kullanabiliriz diye düşünüyoruz. Ama aynı zamanda işin taşerona yaptırılmasıyla prestij ya da sadakat kaybı olacak mı, taşeron kullanımı ne getirecek ne götürecektir onlara da bakılması gerekiyor.”

Görüşülen bir Eğitim Müdürü dış kaynaklardan yararlanma kararı konusunda “yap ya da satın al analizi” yapıldığını şu sözlerle ifade etmektedir:

“Yeni işlere başlarken de öncesinde “Yap/satın al” analizleri yapılmaktadır. Örnek olarak yeni bir eğitim verilecekse bu eğitimin sıfırdan tasarlanması, iç eğitmenler yetiştirilmesi ve bu eğitmenlerin asıl iş fonksiyonundan koparılarak dönem dönem eğitim vermelerinin maliyetleri araştırıldığında, gerek eğitimin kalitesi gerekse maliyeti açısından dış kaynakların kullanımının daha mantıklı bir tercih olduğu ortaya çıkmaktadır.”

Dış kaynaklardan yararlanma kararını verirken firmaların dikkat ettikleri maliyetlere değinmek bu noktada anlamlı olacaktır.

4.2.2.2. İşlem Maliyetleri

Hizmet bedeli haricindeki işlem maliyetlerinin ne olabileceği ve önemi konusunda firma içi maliyetler literatürle örtüşmekle birlikte, firma dışı hizmet sağlayıcı ile ilgili olan maliyetlerde literatürdekinden farklılık gösteren görüşlere de sahip oldukları görülmektedir.

Firma içindeki maliyetler olarak koordinasyon ve yönetim maliyetleri, görüşülen insan kaynakları yetkililerinin bahsettikleri maliyetlerdir. İşlemi gerçekleştirecek olan çalışanların koordinasyonu, onları işe alma, eğitime, geliştirme, performanslarını ölçme gibi yönetsel faaliyetlerin maliyeti bu kapsamdadır. İş gerçekleştirecek çalışanla ilgili bu maliyetleri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Uygun adayı arama maliyetleri
- Müzakere maliyetleri (mülakatlarda geçen zaman, test maliyetleri (kişilik envanteri vs kullanım bedeli))
- Sözleşme maliyetleri (ücret ve faydalar)
- Performans izleme maliyetleri (performans değerlendirme sistemi)
- Verimsizlik maliyetleri (işten çıkarma, performans kaybı, yeni eleman bulma maliyeti)
- Fırsat maliyeti (elemanın uygun olmaması durumunda kaybedilen para ve zaman)

Şekil 14. Bir işlemi örgüt bünyesinde gerçekleştirecek çalışanla ilgili maliyetler

Görüşülen kişilerden bankada eğitim yönetmeni olarak çalışan insan kaynakları yetkilisi eğitim süreçleri içerisinde yer alan elektronik öğrenme çalışmasının firma bünyesinde yapılması konusunu analiz ettiklerini belirtmiş, hem bunun için gerekli istihdamın sağlanması hem de lisans bedellerinin maliyetlerinin, outsource maliyetinden yüksek çıktığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“E-öğrenme modüllerimizin geliştirilmesi için iç kaynak kullanmaya kalktığımızda karşımıza çıkacak olan maliyetleri şu şekilde gördük:

1 grafiker, 2 yazılımcı istihdam etmek ve 2-3 farklı yazılım için yıllık kullanıcı lisans bedeli gibi maliyetlere katlanmaktansa, sadece ihtiyacımız olduğu dönemlerde e-öğrenme konusunda uzman olan, sürekli arge yatırımlarıyla ürünlerini geliştiren firmalardan destek aldık. Bunun hem maddi sonuçları hem de işin kalitesi açısından daha avantajlı sonuçlara yol açtığını gördük.”

Hizmet sağlayıcıyla olan ilişkilerin maliyetleri ise görüşülen firma yetkilileri tarafından pek önemli bulunmamaktadır. Literatürde sözleşme öncesi ve sözleşme sonrası şeklinde ikili bir ayrıma rastlamak mümkündür. Sözleşme düzenlenmeden önceki tedarikçi/hizmet sağlayıcı firma arama, araştırma, seçme, müzakere ve sözleşme düzenleme maliyetleri, günümüzde önemini kaybetmiş görünmektedir. Bunun en büyük sebebi olarak bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim gösterilebilir. Çünkü görüşülen yetkililerin çoğu özellikle internete vurgu yaparak, istenilen her türlü bilgiye rahatlıkla ve çok az maliyetli olarak ulaşabildiklerini söylemişlerdir. Bir insan kaynakları müdürünün hizmet bedeli haricindeki maliyetler ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

“Pek bir maliyeti yok. Zaman maliyeti gündeme gelebilir ama günümüzde internet ve bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla bu da önemli ölçüde azaldı. Tedarikçi seçimi konusunda rahatlıkla internetten uygun adayları arayabiliyor, haklarında bilgi sahibi olabiliyor, hizmet içeriklerine bakabiliyor, referanslarına ulaşabiliyoruz. İletişim maliyetleri de düştü bu noktada. Firmayla kontak kurmak kolaylıkla e-posta yoluyla yapılabiliyor, teklifler elektronik ortamdan alınabiliyor.”

Sözleşme öncesi maliyetlerin zaten firmaların katlanması gereken bir maliyet olduğunu belirten bir görüşmeci şunları belirtmiştir:

“Tedarikçi arama ya da onlarla müzakere etme o kadar da önemli maliyeti olan faaliyetler değil. Zaman alıyor biraz ama zaten kendi bünyende yapmak istersen de uygun çalışan aramak ve onunla anlaşmak için de zaman harcanıyor. O yüzden bu maliyetler katlanması gereken maliyetler.”

Sözleşme sonrasındaki maliyetler olarak karşımıza sözleşme şartları çerçevesinde tedarikçilerin performansının izlenmesi, değerlendirilmesi, gerekli olduğunda sözleşmelerin yeniden müzakere edilmesi ve sözleşmeye uyulmaması nedeniyle firmanın uğrayabileceği zarar sayılabilir. Görüşülen yetkililer açısından bu konular da çok maliyetli görülmemektedir. Çıktılar üzerinden ve genelde yaşanan sorunlar ya da gelen şikayetler bazında tedarikçilerini değerlendirdiklerini, memnun

olmadıkları durumlarda tedarikçi değiştirme genelde maliyetli olmadığından başka bir firmaya yöneldiklerini, zarar grlirse de bunu karşı taraftan tazmin ettiklerini belirtmektedirler. Genelde hukuki konular ve sözleşmeler için birlikte çalıştıkları hukuk danışmanlarının maliyetlerini de katlanılabilir olarak görmektedirler.

Faaliyetin gerçekleştirilme maliyeti yani hizmet bedeli olarak ise faaliyetler bazında değişkenlik söz konusudur. Kimi faaliyetin firma bünyesinde yapılması daha az maliyetliken, kim faaliyet ise dış kaynaklardan yararlanılmak suretiyle ekonomik bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Tabii ki firmanın büyüklüğü, mevcut kaynakları, yapılacak işlemin sıklığı ile karmaşıklığı gibi etkenler de bu maliyetleri etkileyebilmektedir.

Maliyetler denildiğinde genelde parasal maliyetler gündeme gelmektedir. Ancak değerlendirmelerin sadece mali açıdan yapılacağını söylemek uygun olmayacaktır. Yaklaşımın dikkate aldığı maliyetlerden biri de çalışmamızın literatür kısmında da belirtildiği gibi fırsat maliyetidir. Kaynaklar başka bir faaliyet için kullanıldığında daha fazla değer üretiyorsa, fırsat maliyetinden söz etmek mümkündür. Görüşülen insan kaynakları yetkililerinin birçoğu faaliyetleri zaman ve onun oluşturduğu fırsat maliyetine vurgu yapmaktadır. Bu zaman ve fırsat maliyeti kararlarını önemli ölçüde etkileyen unsurların başında gelmektedir. Görüşülen insan kaynakları yetkililerine göre insan kaynakları faaliyetlerini operasyonel ve stratejik olarak ayırmak mümkündür. Onlara göre operasyonel faaliyetler arasında özlük işleri, bordro hazırlama, SSK, Maliye gibi ilgili kuruluşlarla ilişkilerin yürütülmesi, standart eğitimlerin alınması, işe alım sürecindeki ilan verme, özgeçmiş toplama, özgeçmiş inceleme ve eleme, adaylarla ilk görüşmelerin organizasyonu ve gerçekleştirilmesi ile standart testlerin yaptırılması gibi faaliyetler yer almaktadır. Stratejik faaliyetler olarak ise performans değerlendirme, eğitim, gelişim, kariyer planlama, cretlendirme gibi faaliyetleri saymaktadırlar. Operasyonel faaliyetlere zaman ayırmak yerine stratejik faaliyetlere daha fazla odaklanmak isteyen firmalar operasyonel faaliyetlerin zaman ve fırsat maliyetlerinden kurtulmak için dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedirler.

4.2.2.3. İşlemin Boyutları

İşlem maliyetini artırıcı unsurlar arasında yer alan varlık özgünlüğü, işlemi gerçekleştirirken kullanılan varlığın işleme özgü olmasıyla alakalıdır. Varlık özgünlüğü arttıkça işlem ya da faaliyet de özgünleşmektedir. Başka bir açıdan bakarsak, varlık özgünlüğü işlemi ya da faaliyeti firma için temel yetenek haline getirebilmektedir. Yaklaşım, yüksek özgünlüğe sahip faaliyetlerin firma içerisinde yapılmasının daha doğru bir tercih olacağını söylemektedir. Bu çerçeveden bakıldığında firmaların faaliyetleri kendileri için önem sırasına sokarken arka planda varlık özgünlüğünün rol oynadığı söylenebilir. Daha önce de değindiğimiz gibi faaliyetler insan kaynakları yetkililerince operasyonel ve stratejik olarak ayrılmaktadır. Operasyonel faaliyetler, rutin, firmadan firmaya pek farklı uygulaması olmayan, bu sebeple özel ve özgün bir yatırım yapılması gerekmeyen standart faaliyetler olarak görülmektedir. Bu faaliyetlerin bu özellikleri taşımaları, onların önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir, hepsi yapılması gereken, bütünün parçası olan faaliyetlerdir ancak zaman ve mali açıdan genelde maliyetlidirler, fırsat maliyetleri fazladır. Sonuçta düşük varlık özgünlüğü gösteren bu faaliyetler için firmalar genelde dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler.

İşlemin sıklığı da dış kaynaklardan yararlanma kararında etkili bir unsur olarak görülebilir. Özellikle yoğun işe alım faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma firma içinde buna yönelik olarak harcanan zaman maliyetini oldukça azaltabilmektedir. Zaman alıcı ve sık gerçekleşen faaliyetlerde, maliyetin dışarıda daha ucuz olduğu durumlarda outsourcing düşünülebilir.

Belirsizliğin de dış kaynaklardan yararlanma tercihi üzerinde etkisi vardır. Faaliyetin gerçekleştirilmesi konusunda talep belirsizliği varsa, firmalar bu faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanmayı tercih edebilmektedirler. Örneğin, işe alım konusunda düzenli bir işgücü talebi olmadığında ya da geçici talep artışlarında, firmalar talep oluştuğunda dış firma desteğine başvurabilmektedirler. Özellikle proje bazlı olarak çalışan kiralama belirsizliğin etkisi olduğu söylenebilir. Firma, benzer projeler yapıp yapamayacağına ilişkin öngöründe bulunamadığından, kadrosunu genişletme ihtiyacı hissetmemekte, geçici olarak gördüğü bu işgücü talebini de çalışan kiralama ile karşılama yolunu seçmektedir.

4.2.2.4. Davranışsal Varsayımlar

Yaklaşımın atıfta bulunduğu davranışsal varsayımlardan olan fırsatçılık, hizmet sağlayıcıların koşullar elverdiğinde karşı tarafın zararına olma pahasına kendi çıkarını gözetmeye çalışacağını, hatta bunun için aldatma ve yanıltma gibi yöntemlere bile başvurabileceğini ileri sürmektedir. Bunun sonucu olarak da hizmeti alan tarafın, özellikle mali açıdan zarara uğrayabileceği belirtilmektedir. Her hizmet sağlayıcı bu şekilde davranmasa bile kimin fırsatçı olup olmadığının belirlenmesinin önem taşıdığı ve bu işlemin de maliyetli olabileceği, ayrıca hizmet alan firma tarafından bu davranışı engellemeye yönelik önlemler alınması gerektiği yaklaşımın vurgu yaptığı konulardandır.

Artan rekabetin olduğu günümüzde hizmet sağlayıcılar genelde hizmet verdikleri firmaları kaybetmemek adına yanlış davranışlar sergilemekten kaçınmaya çalışmaktadırlar. Ancak gene de fırsatçı eğilim içerisinde olanlar çıkabilmektedir. Dış kaynak olarak hizmet sağlayan firmaların zaman zaman yükümlülüklerini getirme noktasındaki sıkıntılar da firmaya zarar verebilmektedir. Bu konuda bir yetkilinin görüşü şu şekildedir:

“Hizmet sağlayıcımızın yüzünden ceza ödemek zorunda kaldığımız durumlar oldu. Bir de zaman zaman fırsatları kullanmaya çalışıyorlar. Sözleşme yenileme gündeme geldiğinde mesela, fiyat verirken ilk yıl ben zaten sizinle zararına çalıştım, o yüzden bu sefer enflasyon oranında değil de daha üstünde fiyat istiyorum diyebiliyorlar.”

Hizmet sağlayıcı firmaların fırsatçı davranabildiklerine ilişkin diğer bir örnek ise özellikle temizlik ve güvenlik hizmetlerinde taşeron kullanımında görülmektedir. Hizmet bedelinin içinde aldıkları sigorta ve tazminat bedeli gibi paraları ilgili resmi kurumlara yatırmak yerine kendileri kullanmaktadır. Bunu görüşülen bir insan kaynakları yetkilisi şu şekilde ifade etmektedir:

“Tedarikçilerin çalışanları sadece birkaç gün sigortalı göstermesi, sonrasında sigortasız çalıştırması, işten ayrılmalarda tazminatlarını ödememeleri gibi durumların da olduğunu gördük. Bu, firmalar için büyük bir risk anlamına geliyor. Örneğin, çalışanın başına bir kaza

gelse, taşerondan önce firma sorumlu. Bu sebeple tedarikçi seçimi ve yapılan işin kontrolü çok önemli.”

Eğitim konusunda gözlemlenebilecek fırsatçı bir davranış ise şu şekilde belirtilmektedir:

“Eğitimin sunumu konusunda pek sorunla karşılaşmıyoruz ancak zaman zaman ilave giderlerde fazla gösterme yoluna gidebiliyorlar. Örneğin, eğitmenin yol gideri bize aitse ve bir bedel belirlenmemişse, bu bedeli şişirebiliyorlar.”

Özellikle ilgili işlemin gerçekleştirilmesi için piyasada az sayıda hizmet sağlayıcının bulunmasının fırsatçı davranışı arttırdığı, bunun da işlemin dış kaynaklarca yapılmasının maliyetini arttırabileceği görüşü de yaklaşımın savundukları arasında yer almaktadır. Günümüzde piyasaların oldukça çok aktörü içeren rekabetçi bir duruma gelmesi, iletişim ve bilgi teknolojileri nedeniyle sınırların kalkması ve tüm dünyanın tek bir pazar haline gelmesi yaklaşımın savunduğu bu görüşün de etkisini azaltmış görünmektedir. Görüşlerine başvurduğumuz yetkililer, piyasaya bakıldığında insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanılabilecek yeterli sayıda firmaya ulaşmanın mümkün olduğu düşüncesinde birleşmektedirler. Ancak bir insan kaynakları yetkilisinin konuyla alakalı olarak belirttiği şu düşünce faaliyetleri gerçekleştirebilecek firmaların az sayıda olmasının hizmet alan firma açısından nasıl risk yaratabileceğini göstermesi açısından önemlidir:

“Az sayıda tedarikçi olması durumuna insan kaynaklarında değil de başka bir alanda karşılaştık, elimiz kolumuz bağlandı, tedarikçinin şartlarına uymak zorunda kaldık.”

Aynı konuda başka bir görüşmeci ise taraflar arasındaki güç dengesinin bu konuda belirleyici etkenlerden biri olduğuna şu sözlerle vurgu yapmaktadır:

“Piyasada az sayıda tedarikçi olması ilk bakışta dezavantaj gibi görünebilir. Tedarikçi alternatifi olmadığını düşünerek pahalı hizmet sunabilir ya da daha çok kendi isteklerini dayatabilir, ama aslında bu tamamen gücünüze bağlı. Kurum olarak markanız büyükse, ekonomik gücünüz varsa, tedarikçi sizi kaybetmemek için elinden geleni yapacak, hatta tavizler verecektir.”

4.2.2.5. Hizmet Sağlayıcı Seçimi

Çalışma kapsamında görüşülen firmalar dış kaynaklardan yararlanma hizmet sağlayıcısı seçiminde en çok dikkat ettikleri unsurun güvenilirlik olduğunu belirtmişlerdir. İşin istenildiği gibi yapılacağına güvenilen firmalar bulmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada firmalar için referans en etkili mekanizma olmaktadır. Hizmet sağlayıcı firmanın yapmış olduğu önceki işleri, kime yaptığı, kapsamı, başarı seviyesi hizmet sağlayıcı seçiminde başlıca araştırılan konulardır. Hizmetin fiyatı ve maliyeti de önemli konular arasında yer almaktadır. Firmaların dikkat ettiği diğer noktalar ise hizmet sağlayıcının kendilerine yaklaşımı ve sorunlara çözüm bulma becerisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Piyasada yeterli sayıda hizmet sağlayıcı olsa bile bazı firmalar ilgili insan kaynakları faaliyeti için dış kaynak olarak çalıştıkları firma sayısını arttırmak suretiyle firmalar arası rekabeti kullanarak, olası fırsatçı davranışları engellemeye ve kendilerine avantaj sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu noktada bir yetkilinin görüşleri şu şekildedir:

“Birden fazla sayıda hizmet sağlayıcının olması, firmanın daha hassas davranması açısından önemli. Tek olduğunu bilirse, bunu sonuna kadar kendi lehlerine kullanıyorlar.”

Benzer şekilde başka bir görüşmeci de şunları söylemiştir:

“Tek hizmet sağlayıcıyla çalışmanın herhangi bir avantajı yok. Belki kurumunuzu daha iyi tanıyıp bir partner olarak davranmaya başlaması bir avantaj gibi görünse de, rekabet unsurunu hissetmeyen tedarikçinin hizmet kalitesi bir süre sonra düşmektedir. Bu nedenle her durumda alternatifli ve birden çok hizmet sağlayıcıyla çalışmak gerek maliyetleri düşürecek gerekse de kaliteyi arttıracaktır.”

Diğer yandan ilgili faaliyet için tek ya da birkaç hizmet sağlayıcıyla çalışmanın da avantajlı olduğu durumlar olabilmektedir. Dış kaynak kullanımında tek firmayla çalışma, taraflar arasında güveni arttırmakta, uzun süreli ilişkilerin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu sayede maliyetlerin azalması da mümkün olabilmektedir. Ayrıca tarafların zaman içerisinde birbirlerini daha iyi anlamaları, aralarında ortak dil oluşması, firmaya sunulan hizmetin daha etkili olarak, daha fazla fayda sağlamasına yardımcı olmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanılan hizmet sağlayıcı sayısının az sayıda olması, onların yönetilmesi işlemini de kolaylaştıracak, bu da özellikle yararlanıcı firmanın izleme, kontrol, iletişim ve koordinasyon maliyetlerini azaltacaktır. Ayrıca uzun süreli ilişkiler sayesinde firma hizmet sağlayıcı arama işlemine daha az vakit ayırabilecektir. Bu konuda bir yetkilinin görüşleri şu şekildedir:

“Belirli konularda tek tedarikçiyle düzenli çalışmak, firma ile tedarikçi arasında ortak dil oluşmasını ve beklentilerin daha iyi anlaşılmasını sağlıyor. Uzun süreli, güvenilir bir ilişki kurulması, hizmetin performansının sürekli ve olumlu olmasına katkı sağlıyor, memnuniyeti artırıyor. Bu sayede sık sık tedarikçi arama sürecine girilmesine de gerek kalmıyor.”

Faaliyet bazında tek tedarikçi ya da birden fazla tedarikçiyle çalışma farklı anlamlar taşımaktadır. Örneğin, görüşülen yetkililer eğitimlerin sunumu konusunda çok tedarikçiyle çalışmanın bir zorunluluk olduğunu belirtmektedirler. Bunun iki boyutundan biri, eğitim konularının çeşitlilik arz etmesi nedeniyle zaten her eğitimi kendi bünyesinde verebilecek tedarikçinin bulunamayacağıdır. Tedarikçiler genelde bir ya da birkaç eğitim konusunda uzmanlaşmışlardır. İkinci boyut ise, eğitimin dinamik bir doğaya sahip olması gerekliliğidir. Eğitimlerin etkili olması için içeriğinin sürekli ihtiyaçlara göre geliştirilmesinin yanında eğitimi sunan kişilerin de değişmesi gerekmektedir. Çünkü belirli bir süre sonra konusu değişik olsa bile aynı eğitmenlerden alınan eğitimler sıkıcı olmakta, katılımcılar motivasyonlarını kaybetmekte, sonuçta alınan eğitimlerin bir yararı görülememektedir. Bu sebeplerle firmalar eğitim

konusunda çok sayıda eğitim firmasıyla ve fazla uzun süreli ilişkilere girmeden dış kaynaklardan yararlanmaktadır.

İşe alım konusunda ise tek hizmet sağlayıcı ile çalışmak çoğu zaman daha anlamlıdır. Çünkü, uzun bir süre beraber çalışma deneyimi olduğunda hizmet sağlayıcı; firmayı, yapısını, kültürünü daha iyi tanıyabilmekte, firmaya yönlendireceği adayları daha doğru ve daha kısa zamanda seçebilmektedir. Böylece işe alım sürecinin de etkinliği artmış olmaktadır.

4.2.2.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Sözleşme Yönetimi

Yaklaşım dış kaynaklardan yararlanmayı seçen firmaların, kendilerini bir takım güvence altına almaları gerektiğini öne sürmektedir. Bu güvencelerin en başında da tedarikçi firmalarla yapılan sözleşmeler gelmektedir. Fırsatçı davranışı engellemeye yönelik olarak firmaların başvurduğu en önemli araç sözleşmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Görüşülen firmalar idari işler kapsamındaki faaliyetler için genelde standartlaştırdıkları taşeron sözleşmelerini kullanırlarken, diğer hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanırken hizmet sözleşmeleri düzenlemektedirler. Sözleşmeleri mümkün olduğunca detaylı yapmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca genelde sözleşmeleri firmaların hukuk danışmanları ya da bu mevcut değilse mali müşavirleri gözden geçirmektedir.

Sözleşmelerde işin kapsamı ve tarafları, tarafların iletişim bilgileri ve yetkili kişilerine ilişkin bilgiler, tarafların sorumlulukları, işin bedeli, süresi gibi bilgilerin yanında, sözleşme şartlarına uyulmaması halinde ne tür bir sürecin izleneceği ile cezai şartlar ve kimi zaman da tazminat konusu yer almaktadır. İşlem Maliyeti Yaklaşımı'nın ileri sürdüğü davranışsal varsayımlardan olan sınırlı rasyonellik kavramı, ilerde gerçekleşebilecek durumların hepsinin önceden öngörülelemeyeceği, geleceğe ilişkin belirsizliklerin olacağı ve düzenlenen tüm sözleşmelerin bu nedenle kaçınılmaz bir şekilde eksik sözleşme olacağı anlamını taşımaktadır. Bu çerçevede her ne kadar

ayrıntılı yapılmaya çalışılsa da sözleşmelerin şartlarının kapsamadığı konular olabilecektir. Bu noktada firmaların yapmakta oldukları şey, böyle durumlarla karşılaşılırsa mümkünse sözleşme şartlarını karşı tarafla yeniden müzakere etmektir. Öngöremedikleri bu durumu da bundan sonraki sözleşmelere eklemek suretiyle sözleşmelerini zaman içerisinde güçlendirmiş olmaktadır.

SONUÇ

Firmalar, faaliyetleri tamamen kendi bünyelerinde yapmak yerine bir çok faaliyet için dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İnsan kaynakları anlamında gerçekleştirilen birçok faaliyet de dış kaynaklardan yararlanma konusu olmuştur, firmalar bu faaliyetler için artan bir şekilde dış kaynak kullanımına yönelmektedir.

Çalışmanın literatür kısmında kapsamlı olarak ele alınan İşlem Maliyeti Yaklaşımı, dış kaynaklardan yararlanma kararına, tedarikçi seçimine ve sözleşme yönetimine ilişkin güçlü bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma kararı, yaklaşım açısından “Yap ya da Satın al Kararı”dır. İşlemler, faaliyetler ya da süreçlerin gerçekleştirilmesi için ya firma içi yapılanmalar kullanılacak ya da piyasaya yönelerek örgüt dışı tedarikçilerden dış kaynak kullanma yoluna gidilecektir. Yaklaşım, dış kaynak kullanım kararının temelde maliyet ekseninde verildiğini, bunun için firmaların faaliyetin gerçekleştirilmesi için kendileri ile hizmet sağlayıcı firma arasında maliyet karşılaştırması yapması gerektiğini öne sürmektedir. Bu maliyetler ile ilgili olarak da, işlemin gerçekleşmesinin sadece hizmet bedelinin değil aynı zamanda işlem maliyetlerini yani firma içindeki koordinasyon ve yönetim maliyetleri ile firma dışındaki tedarikçilere ilişkin de sözleşme öncesi ve sonrası maliyetlerin birlikte ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca yaklaşıma göre işlem maliyetleri, işlemin özelliklerinden (varlık özgünlüğü, sıklık, belirsizlik) ve davranışsal varsayımlardan (fırsatçılık ve sınırlı rasyonellik) etkilenmektedir. Dış kaynaklardan kullanma yolunu tercih eden firma için tedarikçilerin seçilmesi ve taraflar arasındaki sözleşmesinin yürütülmesi gündeme gelecektir.

Çalışma kapsamında on iki firmadan on yedi insan kaynakları yetkilisiyle yarı yapılandırılmış mülakat şeklinde görüşülmüştür. İnsan kaynakları alanında dış kaynaklardan ne ölçüde yararlandıkları, dış kaynaklardan yararlanma sebepleri ve kararı nasıl verdikleri, faaliyeti kendi bünyelerinde gerçekleştirmeyi düşünüp düşünmedikleri, hizmet sağlayıcı seçimi ile sözleşme yönetimi konuları İşlem Maliyeti Yaklaşımı çerçevesinde ele alınmıştır.

Görüşülen firmalarda dış kaynaklardan yararlanmada öne çıkan iki faaliyet idari işler kapsamındaki hizmetler (personel servisleri, yemek, güvenlik, temizlik vb) ile eğitim ve gelişimdir. Görüşülen tüm firmalar bu iki insan kaynakları konusu için dış kaynak kullanmaktadır. İdari işlerin tamamı için dış kaynak kullanılabilirken, eğitim faaliyetleri için tamamen dış kaynak kullanımı tercih edilmemektedir. Eğitim ihtiyacının analizi ile eğitim etkililiğinin ölçümü genelde firma bünyesinde yapılmakta, eğitim tasarımı ve sunumu için ise eğitim alanında danışmanlık veren firmalara başvurulmaktadır.

Seçme yerleştirme faaliyetleri ile insan kaynakları bilgi sistemleri konusunda dış kaynaklardan yararlanma da sıklıkla kullanılmaktadır. Gerek alt ve orta kademe yöneticilerin işe alımı için gerekse üst düzey yönetici işe alımı için firmalar kurum dışından hizmet kullanabilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri açısından dış kaynaklardan yararlanmada ise genelde internet üzerinden işe alım konusunda ilan, veritabanı yönetimi gibi hizmetler sunan kariyer portalları kullanılmaktadır. Diğer bir uygulama ise, firmaların bünyelerinde kullandıkları çeşitli insan kaynakları yazılımlarının ve veritabanlarının sürekliliğinin sağlanması ve ihtiyaca göre uyarlanması için taşeron firmadan çalışan kiralmasıdır.

Firmaların dışarıya yönelmeyip kendi bünyelerinde yapmayı tercih ettikleri faaliyetler de vardır. Firmaya özgü olması nedeniyle ücretlendirme, kariyer yönetimi ve performans yönetimi konuları için çok az ya da kısıtlı olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

İşlem Maliyeti Yaklaşımı açısından bakıldığında, yaklaşımın öngördüğü bazı konulara uygulamada rastlanmaktayken, bir kısmı ise önemini kaybetmiş görünmektedir. Yaklaşım, maliyet etkinliği düşüncesinden hareketle işlemlerin firma içinde ya da dışında yapılmasında en az maliyetli olanın seçilmesi gerektiğini savunur. Yaklaşımla aynı doğrultuda, görüşmeciler tarafında dış kaynak kullanımının tercih edilmesinde en çok bahsedilen etkenler arasında, maliyetlerin azaltılması yer almaktadır. Bu maliyet hem işin gerçekleşme maliyetini, hem de işin firmada gerçekleşmesi için katlanılan yönetsel ve zaman maliyetlerini içermektedir.

Firmalar, yaklaşımla tutarlı bir şekilde dış kaynak kullanımı kararı alırken iç-dış maliyet karşılaştırması yapmakta ancak bu çoğu zaman yaklaşımın öngördüğü detayda olmamaktadır. Sözleşme öncesi maliyetler olarak yaklaşımda yer bulan; tedarikçi arama, araştırma, tedarikçilerle müzakere gibi maliyetler önemini yitirmiş görünmektedir. Bunun sebebi olarak da özellikle internet gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle zaman ve mekan sınırının kalkması, iletişimin hızlanması, kolaylaşması ve ucuzlaması gösterilmektedir. Bu yolla firmalar aradıkları tedarikçileri rahatlıkla bulabilmekte, haklarında araştırma yapabilmekte, referanslarını kontrol edebilmekte, gerektiğinde elektronik ortamdan kendileriyle iletişime geçerek teklif almakta, müzakereleri de bu şekilde sürdürebilmektedirler.

Yaklaşımın sözleşme sonrası maliyetler olarak ele aldığı tedarikçi performansının izlenmesi, sözleşmeye uygun hareket edildiğinin değerlendirilmesi ve gerekli durumlarda sözleşmenin yeniden müzakeresi de firmalar açısından maliyet unsuru olarak fazla önemslenmemektedir. Sözleşmeleri mümkün olduğunca kapsamlı düzenlediklerini, zarara uğramaları durumunda bunu zaten tedarikçiden tazmin ettiklerini belirtmektedirler. Ayrıca piyasada çok sayıda tedarikçi olduğundan, tedarikçi değiştirmenin o kadar maliyetli olmadığı belirtilmektedir.

İşlem Maliyeti Yaklaşımı'nın işlemin maliyetini etkileyen unsurlar arasında gösterdiği işlemin boyutları varlık özgünlüğü, belirsizlik ve sıklıktır. Varlık özgünlüğünün dış kaynaklardan yararlanma kararına etkisi görüşülen firma yetkilileri itibarıyla yaklaşımla tutarlı görünmektedir. Yaklaşımına göre varlık özgünlüğü düştükçe, dış kaynak kullanımı artacaktır. Görüşmecilerin de belirttiği gibi insan kaynakları faaliyetleri stratejik ve operasyonel olarak ayrılmakta, düşük varlık özgünlüğü gösteren operasyonel işler için dış kaynak kullanımına yönelinmektedir. Görüşmecilerin belirttiği şekilde sıkça gerçekleşen işlemler eğer varlık özgünlüğü de düşükse dış kaynak kullanılarak, varlık özgünlüğü yüksekse kurum içinde gerçekleştirilmektedir. Bu da yaklaşımla aynı paraleldedir. Belirsizliğin etkisi iki yönlüdür. Eğer faaliyetin ya da işlemin talep belirsizliği söz konusuysa yani iş süreklilik arzetmiyor, bazı dönemlerde ihtiyaç duyuluyorsa, bu durumda dış kaynaklardan yararlanma tercih edilmektedir. Böylece sürekli olmayan faaliyetin gerçekleştirilmesi için firma içinde kaynak tahsisi

yapılmayarak, faaliyete ihtiyaç durumlarında dışardan sağlamak yoluyla önemli ölçüde maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir. Yaklaşımla tutarlı olan bu bulgunun aksine, belirsizlikle ilgili olan diğer boyut olan tedarikçinin davranışlarındaki belirsizlik yani davranışlarını ve performansını kestirememeye konusuna ise görüşmeciler tarafından pek değinilmemiştir.

İşlem Maliyeti Yaklaşımının davranışsal varsayımlarından olan fırsatçılık konusuyla ilgili olarak, temelde tedarikçilerin zaman zaman kendi çıkarlarını korumak için aldatici faaliyetlerde bulundukları görüşmeciler tarafından belirtilse de, çok sayıda tedarikçinin yoğun rekabet ortamında yer almasından dolayı hem tedarikçi değiştirme işleminin maliyetsiz gerçekleşmesi, hem de hizmet alan tarafın güçlü duruma gelmesi fırsatçı davranışı engeller görülmektedir.

Yaklaşım, güvenin maliyetler üzerinde azaltıcı etkisi olduğunu söylemektedir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, firmaların tedarikçi seçiminde güvenilirlik konusuna oldukça dikkat ettiklerini göstermektedir. Olumlu referanslar, tedarikçilere olan güveni arttırmaktadır. Bunun bir sonucu olarak tek ya da az sayıda tedarikçiyle güven ilişkisi içerisinde sürekli çalışmak mümkün olmakta, bu da yeni tedarikçi arama maliyeti, sözleşme düzenleme maliyeti gibi maliyetlerden firmayı kurtarmaktadır. Firmayla uzun süreli çalışan tedarikçi firmanın ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak daha iyi hizmet verir hale gelmekte, bu da dış kaynak kullanımının faydasını arttırmaktadır. Buna örnek olarak işe alımda dış kaynak kullanımı verilmiştir. Firmayı ve yapısını daha iyi anlayan, onunla zaman içerisinde ortak dil oluşturan tedarikçiler, işe alım sürecini zamanla daha etkin şekilde gerçekleştirmektedir. Ayrıca az sayıda tedarikçiyle çalışmak, yönetim ve koordinasyon kolaylığı nedeniyle maliyetleri düşürmektedir. Ancak insan kaynakları faaliyetine bağlı olarak tek ya da az sayıda tedarikçi ile çalışılmasının doğru bulunmadığı eğitim ve gelişim gibi alanlar da vardır.

Yaklaşım dış kaynaklardan yararlanmayı seçen firmaların, özellikle tedarikçilerin fırsatçı davranışını engellemeye yönelik olarak sözleşme yapmalarına vurgu yapmaktadır. Görüşülen firmalar idari işler kapsamındaki faaliyetler için genelde standartlaştırdıkları taşeron sözleşmelerini kullanırlarken, diğer hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanırken hizmet seviyesi sözleşmeleri (Service Level Agreement-

SLA) düzenlemektedirler. Sözleşmeleri mümkün olduğunca detaylı yapmaya çalışmakta, gerektiğinde hukuk danışmanlarından destek almaktadırlar. İşlem Maliyeti Yaklaşımı'nda geçen sınırlı rasyonellik kavramı, düzenlenen tüm sözleşmelerin geleceği tam olarak öngöremeyeceğinden kaçınılamaz bir şekilde eksik sözleşme olacağını, ne kadar ayrıntılı yapılmaya çalışılsa da sözleşmelerin şartlarının kapsamadığı konular olabileceğini ileri sürmektedir. Bu noktada firmaların yapmakta oldukları şey, böyle durumlarla karşılaşılırsa mümkünse sözleşme şartlarını karşı tarafla yeniden müzakere etmektir.

Çalışmayla, literatür kısmında işlem maliyeti yaklaşımı açısından teorik olarak bahsedilen konu ve kavramların uygulamada nasıl olduğunun anlaşılması amaçlanmıştır. Keşfedici araştırmayla, literatürde üzerinde az çalışılmış, henüz bakir sayılabilecek bir alanda bilgi vermek hedeflenmiştir. Ancak çalışma kapsamında elde edilen bulguların anakütleyi temsil eden örneklemin kullanılarak daha derinlemesine incelenmesi uygun olacaktır.

EKLER

EK 1: Yarı yapılandırılmış Mülakat Kılavuz Soruları

- İnsan Kaynakları alanında hangi faaliyet/fonksiyonlarda ve ne kapsamda (oranda) dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz?

Faaliyet/Fonksiyonlar	Kapsamı (Tamamen/Kısmen)	Kısmen yararlanılıyorsa, dış kaynaktan yararlanılan alt süreçler:
İşe alım		
Eğitim		
İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojileri		
Performans Değerlendirme		
Ücretlendirme		
Kariyer Yönetimi		
İdari İşler kapsamında taşeron kullanımı (Yemek, servis, güvenlik hizmetleri vb.)		
Çalışan kiralama (Başka firmanın bordrosu altında eleman çalıştırma)		
Yasal işlemler (Özlük işlemleri, SSK, Çalışma Bakanlığı, Maliye, Sendikalar ile ilgili süreçler)		
...		
...		

- Ne kadar süredir bu faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz?

- İnsan Kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanma sebepleriniz nelerdir?
(Genel sebepler nelerdir? Fonksiyonlar bazında sebepler nelerdir?
(Yararlanmıyorsanız: Yararlanmama sebebi?))
- İnsan Kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanma kararını nasıl verdiniz?
- Faaliyeti kurum bünyesinde gerçekleştirmeyi düşündünüz mü? (Ya da kurum bünyesinde gerçekleştirmekten neden vazgeçtiniz?) Bunun için herhangi bir araştırma, analiz yaptınız mı?
- Sizce dış kaynak kullanmanın hizmet bedeli haricindeki maliyetleri nelerdir?
- Dış kaynak olarak kullandığınız hizmet sağlayıcı firma seçimini nasıl yaptınız?
Kriterleriniz neydi?
- Uygun ve güvenilir hizmet sağlayıcı bulmakta zorlandınız mı? Yeterli sayıda hizmet sağlayıcı piyasada var mıydı? Hizmet sağlayıcı az sayıda olsaydı ne yapardınız?

- Hizmet sağlayıcıyla sözleşme düzenlediniz mi? Kapsamı hakkında bilgi verebilir misiniz? Sözleşme neleri, ne kadar tanımlıyor?
- Hizmet sağlayıcının performansını izliyor musunuz? Nasıl?
- Hizmet sağlayıcı(ları)nızdan memnun musunuz? Neden? Değilseniz hangi noktalarda problem var?
- Dış kaynaklardan yararlanma konusunda kaç hizmet sağlayıcı ile çalışıyorsunuz?
- Tek hizmet sağlayıcı ile çalışmanın avantajları sizce nelerdir? Birden çok hizmet sağlayıcı ile çalışmanın avantajları nelerdir? (*Dezavantajları?*)
- İnsan Kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanmanın sonuçlarından memnun musunuz? Yeterli faydayı aldınız mı? Ne gibi faydalar sağladınız? Maliyet faydası oldu mu?

- Başka İK faaliyetleri için de dış kaynaklardan yararlanmayı düşünüyor musunuz? Hangilerinde?
- Genel olarak sizce hangi İK faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanılmalı, hangileri için yararlanılmamalıdır? Neden?
- Herhangi bir faaliyet için hangi durumlarda dış kaynaklardan yararlanılmalı, hangilerinde yararlanılmamalıdır? Neden?
- Dış kaynaklardan yararlanırken nelere dikkat edilmelidir?
 - o **Görüşme Tarihi:**
 - o **Görüşülen Firma:**
 - o **Sektörü/Faaliyet Alanı:**
 - o **Kaç yıldır faaliyette bulunduğu:**
 - o **Ulusal/uluslar arası firma?:**
 - o **Büyüklüğü:**
 - o **İnsan Kaynakları Departmanı Büyüklüğü (Çalışan Sayısı):**
 - o **Görüşülen Kişi:**
 - o **Ünvanı:**
 - o **İletişim Bilgileri:**

(Firmaya özgü tüm bilgiler gizli kalacak olup, istenildiği takdirde firmanın ve/veya görüşülen kişinin kimliğini belirtecek hiçbir bilgi çalışmaya konulmayacaktır.)

KAYNAKÇA

- Adler, Teri Richard. "A Transaction Cost Analysis of Hybrid Forms of Contracting: Implications for Prediction and Performance", **Doktora Tezi**. University of Cincinnati, 1996.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. 2.Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Ataman, Göksel. "İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay", **Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.21, Ocak 2004, ss.13-24.
- Aubert Benoit A. ve Ron Weber. "Transaction Cost Theory, the Resource-based View, and Information Technology Sourcing Decisions: A Re-Examination of Lacity et al.'s Findings", **HEC Montreal Cahier du GReSI**, No.01-08, May 2001, <http://gresi.hec.ca/SHAPS/cp/gescap/formajout/ajout/test/uploaded/cahier0108.pdf> (10 Haziran 2006)
- Aubert, Benoit A., Suzanne Rivard ve Michel Patry. "A Transaction Cost Model of IT Outsourcing", **HEC Montreal Cahier du GReSI**, No.02-09, December 2002, <http://gresi.hec.ca/SHAPS/cp/gescap/formajout/ajout/test/uploaded/cahier0209.pdf> (10 Haziran 2006)
- Bahli, Bouchaib ve Suzanne Rivard. "The Information Technology Outsourcing Risk: A Transaction Cost and Agency Theory-Based Perspective", **Journal of Information Technology**. Vol.18, September 2003, ss.211-221.
- Bahli, Bouchaib. "An Assessment of Information Technology Outsourcing Risks", **Doktora Tezi**. Universite De Montreal, Nisan 2002.
- Barney, Jay B. "How a firm's capabilities affect boundary decisions", **Sloan Management Review**. Vol.40, No.3, Spring 1999, ss.137-145.
- Bellon Bertrand ve Jorge Niosi. "Institutionalist Theories and Inter-Firm Alliances: The Transaction Cost, Competence and Evolutionary Debate Revisited", **Current Sociology**. Vol.49, No.4, July 2001, ss.67-84.
- Bertolini, Massimo, Maurizio Bevilacqua, Marcello Braglia, Marco Frosolini. "An analytical method for maintenance outsourcing service selection", **The International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol.21, No.6/7, 2004, ss.772-788.
- Brynjolfsson, Erik. Thomas W. Malone, Vijay Gurbaxani ve Ajit Kambil. "Does information technology lead to smaller firms?", **Management Science**. Vol.40, No.12, December 1994, ss.1628-1644.

- Brouthers, Keith D., Lance Eliot Brothers, ve Steve Werner. "Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance", **Strategic Management Journal**. Vol.24, No.12, December 2003, ss.1239-1248.
- Carroll Glenn R., Pablo T. Spiller ve David J. Teece. "Transaction Cost Economics: Its Influence on Organizational Theory, Strategic Management, and Political Economy", İçinde Glenn R. Carroll ve David J. Teece (Ed.). **Firms, Markets and Hierarchies – The Transaction Cost Economics Perspective** içinde. New York: Oxford University Press, 1999, (60-88)
- Coase, Ronald H. "The Nature of the Firm", **Economica**. Vol.4, 1937, ss.386-405.
- Coase, Ronald H. "The Problem of Social Cost", 1960, Yeniden Basım. Donald A. Wittman, (Ed.). **Economic Analysis of the Law: Selected Readings** içinde. UK: Blackwell Publishing, 2003, ss.3-13.
- Dasborough, Marie ve Christina Sue-Chan, "The role of transaction costs and institutional forces in the outsourcing of recruitment", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.40, No.3, 2002, ss.306-321.
- David, Robert J. ve Shin-Kap Han. "A Systematic Assessment of the Emprical Support for Transaction Cost Economics", **Strategic Management Journal**. Vol.25, 2004, ss.39-58.
- Davidson, Glenn. "Why HR outsourcing continues to expand", **Human Resource Management International Digest**; Vol.13, No.3(2005); ss.3-5.
- Debbink, Thomas M. "Make-Buy Decision Making: A Multi-theoretical Examination", **Doktora Tezi**, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, 2001.
- Desouza, Kevin C. ve Yukika Awazu. "Need to Know – Organizational Knowledge and Management Perspective", **Information Knowledge Systems Management**. Vol.4, 2004, ss.1-14.
- Dietrich, Michael. **Transaction Cost Economics and Beyond**. London: Routledge, 1994.
- Dyer, Jeffrey H. ve Wujin Chu. "The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea", **Organization Science**. Vol.14, No.1, January-February 2003, ss.57-68.
- Ecerkale, Kubilay ve Ahmet Kovancı. "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C.2, S.2 (Temmuz 2005), ss.69-75.
- Eggertson, Thrainn. **Economic Behavior and Institutions**. 5.Basım, USA: Cambridge University Press, 1995.

- Espino-Rodríguez, Tomás F. ve Antonia Ma Gil-Padilla. "Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels from the Resource-based View: An Empirical Analysis", **The International Journal of Tourism Research**. Vol.7, No.1, January-February 2005, s.35-47.
- Fill, Chris ve Elke Visser. "The outsourcing dilemma: A composite approach to the make or buy decision", **Management Decision**. Vol.38, No.1/2, 2000, ss. 43-50.
- Gander, Jonathan ve Alison Rieple. "How Relevant is Transaction Cost Economics to Inter-Firm Relationships in the Music Industry", **Journal of Cultural Economics**. Vol.28, No.1, February 2004, ss.57-79.
- Georgantzas, Nicholas C. "Virtual Enterprise Networks: the Fifth Element of Corporate Governance", **Human Systems Management**. Vol.20, 2001, ss.171-188.
- Gifford, Sharon. "To Make or Buy: An Allocation of Attention", **Contributions to Theoretical Economics**. Vol.4, No.1, 2004, Article 2
- Gilley, K. Matthew ve Abdul Rasheed. "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance", **Journal of Management**. Vol.26, No.4, 2000, ss.763-790.
- Greer, Charles R., Stuart A. Youngblood ve David A. Gray, "Human resource management outsourcing: The make or buy decision", **Academy of Management Executive**, Vol.13, No.3 (August 1999), ss.85-96.
- Hemphill, Thomas A. ve Nicholas Vonortas. "Strategic Research Partnerships: A Managerial Perspective", **Technology Analysis & Strategic Management**. Vol.15, No.2, 2003, ss.255-271.
- Herbertson, Iain. "Outsourcing HR for the Dome", **The British Journal of Administrative Management**; Vol.20(May/Jun 2000), s.18.
- Hodgson, Geoffrey M. "The Legal Nature of the Firm and the Myth of the Firm-Market Hybrid", **International Journal of the Economics of Business**. Vol.9, No.1, 2002, ss.37-60.
- Husted, Bryan W. ve Robert Folger, "Fairness and Transaction Costs: The Contribution of Organizational Theory to an Integrative Model of Economic Organization", **Organization Science**. Vol.15, No.6, November-December 2004, ss.719-729.
- James, Harvey S. "Separating Contract from Governance", **Managerial and Decision Economics**, Vol.21, 2000, ss.47-61
- Jensen, Paul H. "The Impact of Incentives, Uncertainty and Transaction Costs on the Efficiency of Public Sector Outsourcing Contracts", **Doktora Tezi**. Australian Graduate School of Management Universities of Sydney and New South Wales, August 2004.

- Jenster, Per V. ve Henrik Stener Pedersen. "Outsourcing - facts and fiction", **Strategic Change**. Vol.9, No.3, May 2000, ss.147-154.
- Jones, Gareth R. ve Charles W.L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice", **Strategic Managament Journal**. Vol.9, 1988, ss.159-172.
- Jurison, Jaak. "The Role of Risk and Return in Information Technology Outsourcing Decisions", **Journal of Information Technology**. Vol.10, 1995, ss.239-247.
- Kakabadse, Andrew ve Nada Kakabadse. "Sourcing: New Face to Economies of Scale and The Emergence of New Organizational Forms", **Knowledge and Process Management**. Vol.7, No.2, Apr/June 2000, ss.107-118.
- Kakabadse, Andrew ve Nada Kakabadse. "Outsourcing: Current and Future Trends", **Thunderbird International Business Review**, Vol. 47, No.2, March-April 2005, ss.183-204.
- Karadeniz, Selma. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**.Marmara Üniversitesi SBE. 2006.
- Karakurt, Alper. **Ekonomik ve Hukuki Açından Piyasa Kapama Etkisi**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları, 2005.
- Khatri, Naresh ve Pawan S Budhwar. "A study of strategic HR issues in an Asian context", **Personnel Review**. Vol.31, No.1/2; 2002; ss.166-188.
- Kim, Jongwook ve Joseph T Mahoney. "Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management", **Managerial and Decision Economics**. Vol.26, 2005, ss.223-242.
- Klaas, Brian S., John Mc Clendon ve Thomas W. Gainey, "HR Outsourcing and its impact: The role of transaction costs", **Personel Psychology**; V.52, N.1 (Spring 1999)
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 8.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Landry, Sylvain, Yves Trudel ve Mattio O. Diorio. "Just-In-Time Supply: Cooperation, Competition, and Abuse", **Competitiveness Review**. Vol.8, No.1, 1998, ss.37-45.
- Lawler, Edward ve Susan A. Mohrman. **Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions**, Stanford University Press: 2003, s.49.
- Lonsdale, Chris ve Andrew Cox. "The historical development of outsourcing: the latest fad?", **Industrial Management + Data Systems**. Vol.100, No.9, 2000, ss.444-450.

- Lonsdale, Chris. "Effectively Managing Vertical Suplly Chain Management: A Risk Management Model for Outsourcing", **International Journal**, Vol.4.No.4, 1999, ss.176-183.
- Love, James H. "On the Opportunism-Independent Theory of the Firm", **Cambridge Journal of Economics**. Vol.29, 2005, ss.381–397.
- Madhook, Anoop. "Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, The Transaction Costs and Resource-based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production", **Strategic Management Journal**. Vol.23, 2002, ss.535-550.
- Maltz, Arnold. "Outsourcing the warehousing function: Economic and strategic considerations". **Logistics and Transportation Review**; Vol.30, No.3, September 1994, ss.245-265.
- Mariotti, John. "Strategic Outsourcing Can Be Powerful Medicine", **Industry Week**. Vol. 248, No.8, April 1999, ss.
- May, Andrew Sheridan. "Business process outsourcing: a new test of management competence", **Career Development International**. Vol.3, No.4, 1998, ss.136-141.
- Meng, Fanru. "Benefits of Trade in the Presence of Transaction Cost", **Doktora Tezi**. University of Kansas, April 2001.
- Mol, Michael J. "Outsourcing, Supplier Relations and Internationalization: Global Sourcing Strategy as a Chinese Puzzle", **Doktora Tezi**. Erasmus University Rotterdam, 2001.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 12.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.
- Mulligan, Paul ve Steven R. Gordon. "Restructuring in Financial Services: A Transaction Cost Perspective", **E-Service Journal**. Vol.3, No.1, Spring 2003, ss.77-98.
- Nagpal, Pankaj. "Use of Transaction Cost Economics Framework to Study IT Sourcing: Over-Application or Under-Theorizing?", **Sprouts: Working Papers on Information Environments. Systems and Organizations**, Vol. 4, Spring 2004, Article 6, <http://weatherhead.cwru.edu/sprouts/2004/040206.pdf> , (10 Temmuz 2006)
- Ngwenyama, Ojelanki K. ve Noel Bryson. "Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems", **European Journal of Operational Research**. Vol.115, 1999, ss. 351-367.

- Noordewier, Thomas G., George John ve John R. Nevin. "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer–Vendor Relationships", **Journal of Marketing**. Vol.54, No.4, October 1990, ss.80–93.
- Nooteboom, Bart. "Information Technology, Transaction Costs and the Decision to 'Make or Buy' ", **Technology Analysis & Strategic Management**. Vol.4, No.4, 1992, ss.339-350.
- Nooteboom, Bart. "Firm Size Effects on Transaction Costs", **Small Business Economics**. Vol.5, 1993, ss.283-295.
- Oshima, Mark., Tina Kao ve Jennifer Tower, "Achieving Post-Outsourcing Success", **HR. Human Resource Planning**; Vol.28, No.2 (2005).
- Özgen, Hacer. "İşlem Maliyetleri Teorisi: Sağlık Hizmetleri Sunumunda Sözleşme Mi Yoksa Örgüt İçi Yapılanma Mı?", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.35, Sayı.2, 2002, ss.49-59.
- Picot, Arnold, Christine Bortenlänger ve Heiner Röhl. "Organization of Electronic Markets: Contributions from the New Institutional Economics", **The Information Society**. Vol.13, 1997, ss.107-123.
- Poppo, Laura ve Todd Zenger. "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services", **Strategic Management Journal**. Vol.19, 1998, ss.853-877.
- Qu, Zhonghua ve Michael Brocklehurst, "What will it take for China to become a competitive force in offshore outsourcing? An analysis of the role of transaction costs in supplier selection", **Journal of Information Technology**. Vol.18, 2003, ss. 53–67.
- Quinn, James Brian. "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities". **Sloan Management Review**. Vol.40, No.4, Summer 1999. ss.9-21.
- Quinn, James Brian ve Frederick G. Hilmer. "Strategic Outsourcing". **Sloan Management Review**. Vol.35, No.4, Summer 1994, ss.43-55.
- Robins, James A. "Organizational Economics: Notes on the Use of Transaction-Cost Theory in the Study of Organizations", **Administrative Science Quarterly**. Vol.32, No.1, March 1987, ss.68-86.
- Slater, Gary ve David A. Spencer. "The Uncertain Foundations of Transaction Costs Economics", **Journal of Economic Issues**. Vol.34, No.1, March 2000, ss.61-87.
- Shelanski, Howard A. ve Peter G. Klein. "Emprical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment", **Journal of Law, Economics, and Organization**. Vol.11, No.2, October,1995, ss.335-361.

- Shelgren, Diane. "Why HR outsourcing continues to expand", **Employment Relations Today**; Vol.31, No.2 (Summer 2004); ss.47-53.
- Sherman, W. Scott. "Deming was not Opposed to a Transaction Cost Perspective". **The Academy of Management Review**. Vol.20, No.1, Jan.1995. ss.10-11.
- Solak, Mehmet. "Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2002.
- Son, Jai-Yeol. Sridhar Narasimhan, ve Frederick J. Riggins. "Effects of Relational Factors and Channel Climate on EDI Usage in the Customer-Supplier Relationships", **Journal of Management Information Systems**. Vol.22, No.1, Summer 2005, ss.321-353.
- Stuckey, John ve David White, "When and When Not to Vertically Integrate", **Sloan Management Review**. Vol.34, No.3, Spring 1993, ss.71-83.
- Tanyeri, Mustafa ve Aytekin Fırat. "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 7, Sayı:3, 2005, ss.268-279.
- Torlak, Gökhan N. "Understanding the Nature of Transition of Organizational Forms in the Contemporary World", **Fatih University Journal of Economic and Social Research**. Cilt.4, Sayı.2, 2002, ss.27-51.
- Ülgen Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- Vazquez, Xosé H. "Allocating Decision Rights on the Shop Floor: A perspective from Transaction Cost Economics and Organization Theory", **Organization Science**. Vol.15, No.4, July-August 2004, ss.463-480.
- Walker, G. ve D. Weber. "A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decision", **Administrative Science Quarterly**. Vol.29, 1984, s.373-391.
- Widener Sally K. ve Frank H Selto. "Management control systems and boundaries of the firm: Why do firms outsource internal auditing activities?", **Journal of Management Accounting Research**. Vol.11, 1999, ss.45-73.
- Williams, Steve. "An Empirical Application of Transaction-Costs Theory to Organizational Design Characteristics", **The Journal of Psychology**. Vol.134, No.1, 2000, ss.81-92.
- Williamson, Oliver E. "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", **The American Journal of Sociology**. Vol.87, No.3, November 1981, ss.548-577.

- Williamson, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. NewYork: Free Press, 1985.
- Williamson, Oliver E. "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", **Strategic Management Journal**. Vol.12, Winter 1991, ss.75-94.
- Williamson, Oliver E. "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", **Administrative Science Quarterly**. Vol.36, 1991, ss.269-296.
- Williamson, Oliver E. "Economic Organization: The Case for Candor", **Academy of Management Review**. Vol.21, 1996, ss.48-57.
- Williamson, Oliver E. "The Institutions of Governance", **The American Economic Review**. Vol.88, No.2, May 1998, ss.75-79.
- Williamson, Oliver E. "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives", **Strategic Management Journal**. Vol.20, December 1999, ss.1087-1108.
- Williamson, Oliver E. "The Theory of the Firms as Governance Structure: From Choice to Contract", **Journal of Economic Perspectives**. Vol.16, No.3, Summer 2002, ss.171-195
- Williamson, Oliver E. "Examining Economic Organization Through the Lens of Contract", **Industrial and Corporate Change**. Vol.12, No.4, August 2003, ss.917-942.
- Yerlikaya, Alaattin. "Outsource (Dış Kaynak Kullanımı) Edilen Hizmetlerde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Hizmet Kalitesine Etkisi". **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Yılmaz, Ferudun. "Güç İlişkileri ve Firma Teorisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Cilt.57, Sayı.1, 2002, ss.157-176.
- Zaheer, Akbar; Bill McEvily ve Vincenzo Perrone. "The Strategic Value of Buyer-Supplier Relationships", **International Journal of Purchasing and Materials Management**. Vol.34, No.3, Summer 1998, ss.20-27.
- Zhu, Zhiwei, Kathy Hsu ve Joseph Lillie. "Outsourcing - A Strategic Move: The Process and The Ingredients for Success", **Management Decision**. Vol. 39, No.5/6, 2001, ss.373-378.

İnternet Kaynakları:

- Arvind Mishra ile Ropörtaj. “İnsan Kaynaklarında Outsourcing”. 29 Mayıs 2003. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1330> (10 Temmuz 2006).
- Byham, William C. “**The Outsourcing Question**”. Development Dimensions International, White Paper, 1997, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_outsourcingquestion_wp.pdf (10 Eylül 2006)
- Çoban, Orhan ve Oğuz Tutkun. “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü”. 30 Kasım 2003. http://www.diskaynakullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10 (20 Temmuz 2006).
- Hold-up problem – Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Hold-up_problem (10 Haziran 2006)
- insankaynaklari.com içerik ekibi, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”, 21 Nisan 2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4587>, (25 Temmuz 2006)
- Lah, Thomas. “Coase, Product Companies, and Professional Services”, 2001, <http://www.phptr.com/articles/printerfriendly.asp?p=24040> (20 Mayıs 2006).
- Mali Haber, <http://www.malihaber.com/modules.php?name=Encyclopedia&op=content&tid=1505> (15 Mart 2006).
- “Örnek Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları”, Kobifinans Bilgi Merkezi, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020606/347 (10 Ağustos 2006)
- Özden, Mehmet Cemil. “Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) ve Sözleşme Yönetimi”. Ocak 2004. http://www.mcozden.com/ikf10_dkysy.htm, (10 Ağustos 2006)
- Patry, Michel., Michel Tremblay, Paul Lanoie ve Michelle Lacombe, “Why Firms Outsource Their Human Resource Activities: An Empirical Analysis”, CIRANO Papers; No. 99s-27 (August, 1999), <<http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/99s-27.pdf>> s.2.
- Simons, Janet. “A Solution to the HR Conundrum”, http://www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Communications/Access_Newsletter/Article_Index/SolutionHrconundrum.htm, (12 Eylül 2006)
- Şeyda Oltulu ile Ropörtaj. “Nerede ve ne zaman outsourcing? Muhasebe ve Finans Alanında Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, 21 Nisan 2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=4595>, (10 Temmuz 2006)

Vendor lock-in – Wikipedia, the free encyclopedia,
http://en.wikipedia.org/wiki/Lock_in, (10 Haziran 2006)

Williamson – Markets and Hierarchies, Babson College: Keith Rollag Home Page,
http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/william_market.html (5 Haziran 2006).

Zorlu Grubu Basın Bülteni, 28 Şubat 2006,
http://www.zorlu.com.tr/TR/BASIN/bas_bulten_detay.asp?fId=36, (27 Temmuz 2006).