

## Bilgi Maliyetlerinin Örgütsel Yapılara Etkisi Effects of Information Costs on Organizational Structure

Begüm AKIŞ\*

### Öz

*Bu çalışma kısaca, bilgi maliyetlerinin örgütsel yapıların oluşumundaki ve örgütlerin işlevselliğindeki önemi üzerinde durmaktadır. Çalışmada, kuramsal bir çerçevenin çizilmesi amaçlanmıştır. Bilgi maliyeti yaklaşımına göre, bilginin gerek ulaşımı ve gerekse kullanımı örgütler içerisinde bir maliyet oluşturmaktadır. Bilgi maliyetleri, alternatif örgütsel yapıların etkinliği üzerinde de anahtar bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda çalışma, bilgi maliyetinin örgütsel yapıların oluşumunda nasıl analiz edilebileceği ve bu maliyetlerin nasıl en aza indirilebileceği soruları doğrultusunda kuramsal önermeler içermektedir.*

*Anahtar sözcükler: Bilgi maliyeti, Bilgi ekonomileri, Örgütsel yapılar.*

### Abstract

*This article briefly understates the information cost analysis, and emphasizes the importance of these costs on organizational structure. The investigation is held on theoretical basis. Information cost approach dwells upon costs being generated both by the information gathering and the use of information in organizations. Thus information costs play a crucial role in effectiveness of alternative organizational structures. Basing upon this context, some theoretical propositions were suggested in order to find out the questions on how the information costs will be analyzed in terms of organizational structures and how it will be minimized.*

*Keywords: Information cost, Information economies, Organizational structure.*

### Giriş

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel yapıların oluşumunda ve örgütlerin temel işlevlerinde bilgi maliyetlerinin nasıl ve nelerden oluştuklarını ortaya

\*Arş. Gör.; Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü İşletme Bölümü, B221, Bağlıca Kampusu 06530 Ankara (begum@baskent.edu.tr).

koyarak, bu maliyetlerin örgütlerin yapılarına olan etkilerini ortaya çıkarmaktır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel sorunsalı, örgütün işleyişindeki ana unsurlardan biri olan bilginin örgüte getirdiği maliyetlerin örgütsel yapıları ne şekilde etkilediğini ortaya koymak biçiminde tanımlanabilir.

Örgüt kuramları kapsamında bilgi maliyetinin yöneticilerde yarattığı ikilemler çok tartışılmaktadır. Chandler'ın yapı-strateji paradigması ve Williamson'ın (1979) işlem maliyeti yaklaşımları, örgütlerin içinde ve dışındaki sosyal ağların oluşumunda temel olarak alınır, örgütün çevresi ve içindeki işleyişin en önemli unsurlardan biri, bilgi ve bilginin yönetimi olarak ortaya çıkmaktadır. Burada unutulmaması gereken nokta, örgütün stratejik konumunu koruyabilmesi için gerekli olan bilgilerin, örgütün kendisine de bir maliyet yüklemekte olduğudur.

İşte tam bu noktada, yöneticilerin temel stratejilerinde önemli bir ikilem oluşmaktadır. Bu ikilem, bir yandan örgütün bağımlı olduğu piyasalar ve örgüt genelindeki stratejiler için gerekli bilginin elde edilmesi zorunluluğu, öte yandan da bu bilginin örgüte önemli bir maliyet yükü ortaya çıkarmakta oluşu arasında yaşanmaktadır. Şüphesiz ki, söz konusu ikilemin gereksindirdiği işletme kararları, bir fayda-maliyet analizi yaklaşımı yoluyla bir yere kadar belirlenebilir. Ancak bu belirleme bir bakıma örgütün temelindeki tüm işleyişe yansımakta olduğu için, büyük bir olasılıkla örgütün yapı ve stratejilerinde de önemli değişimlere neden olabilecektir.

Diğer taraftan, vekil teorisinin (*agency theory*) ortaya koyduğu vekil maliyeti içerisindeki en önemli maliyet kalemi, bilgi maliyetidir. Bu bağlamda vekil kuramı, bilgi maliyetinin örgüte ilişkin etkisinin açıklanabilmesinde ortaya oldukça net tanımlamalar koymaktadır.

Öte yandan, işlem maliyeti yaklaşımı (*transaction cost approach*) da, örgütün işleyişindeki temel maliyetlerin arasına bilgi maliyetlerini eklemektedir. Bu anlamda, işlem maliyeti yaklaşımı içerisinde bilgi maliyetinin boyutu oldukça önemlidir.

Bilginin maliyeti, örgütsel yenilik ve değişim kavramları içerisinde ele alındığı taktirde de ön plana çıkmaktadır. Değişimin içerisinde yeni bilgi ve ona bağlı olarak yeni maliyetler vardır. Örgütsel yenilik açısından da, örgütün katlanması gereken birtakım maliyetler arasında yine bilginin maliyeti önemli bir yer kapsamaktadır.

İşte tüm bu bahsedilenler doğrultusunda, bu çalışmada ortaya çıkacak tartışmalarla, bilgi maliyetinin temel unsurları ve bilgi maliyetinin örgütsel yapılara yansımaları, bir bakıma irdelenmiş olacaktır.

Bu açıdan, öncelikle genişçe bir literatür taraması yapılacak ve elde edilen bilgiler vasıtasıyla ortaya konulabilecek paradigmaların ışığında bir

model oluşturulacaktır. Çalışmanın kapsamı, genel olarak bilgi maliyeti ve bilginin örgütsel yapıların oluşumundaki rolü olarak sınırlandırıldığı için, bilgi ağları, sosyal ve örgütsel ağlar (*organizational networks*) kapsam dışında kalmaktadır.

### İşlem ve Bilgi Maliyetinin Ortaya Çıkardığı Kurumsal Çerçeve

Williamson (1979), işlem maliyetinin ortaya çıkışındaki en önemli unsurlardan birisini, örgüt çalışırken meydana gelen iç ve dış işlemlerin örgüt içinde yarattığı maliyetler olarak görmektedir. Buradaki temel nokta, firmaların, söz konusu maliyetlerin çıkarsandığı maliyet fonksiyonlarını, kâr marjlarını ençoklama hedefini de göz önünde tutmak suretiyle üretim fonksiyonlarından türetmeleridir.

Arrow (1969), işlem maliyetini, ekonomik sistemlerin yürümesindeki maliyet olarak açıklamıştır. İşlem maliyeti teorisi (*transaction cost*), örgütlerin yapılarındaki ve işleyişindeki nedenleri işletme fonksiyonlarının yürütülmesi sırasında ortaya çıkan işlem maliyetlerine dayandırarak açıklamaya çalıştığından, örgütlerin bu maliyetlerini en aza indirmesini ve daha ekonomik örgütler olabilmeleri için farklı davranışlar göstermelerini öngörmektedir. (Williamson,1981). Bu bağlamda ekonomikleşme, örgüt içerisindeki işlemleri yönlendirerek yapının yönetilebileceği şeklinde anlaşılacak üzere tarif edilmektedir.

İşlem maliyeti teorisi, literatürde geniş yer tutmaktadır. Bu kurama göre, örgütlerin ekonomikleşme adına ortaya koydukları bir iletişim ve bilgi ağı söz konusudur. Bu bağın güçlü ve verimli olması ise, örgütün işleyişi bakımından oldukça önemlidir. Örgütlerin, bu bilgi ağı içerisinde maliyetlerini en aza indirgeme istekleri, elbette ki kârlarını ençoklama amaçları ile doğrudan bağlantılıdır. O halde, örgütlerin işleyişlerindeki maliyetleri en az seviyede tutma isteklerinin oldukça kabul edilebilir bir gerekçesi vardır. Ancak bu yaklaşım, '*homo oeconomicus*', yani 'rasyonel davranan iktisadi insan' yaklaşımından farklıdır. Çünkü işlem maliyeti yaklaşımı bağlamında, daha çok sözleşmelerden doğacak ilişkilerin yönetimi söz konusudur. Halbuki bu tarzda bir yönetim, bir yandan kurumsal çevre, öte yandan da ekonomik aktörlerin nitelikleri ile koşullanmaktadır. Böylelikle, işlem maliyetlerinin büyüklüğü artmakta ve bu maliyetlerin azaltılmasında örgütün oluşum biçimi, maliyet etkileyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin bağlantıların tek bir çatı altında toplanması, maliyetleri en aza indirmede önemli bir aşama olarak gösterilmiştir.

Örgüt teorisindeki yaklaşımlara göre, işlem maliyetlerinin incelenmesinde şu analitik inceleme düzeyleri söz konusudur. Bu bakımdan ilk olarak, müteşebbisin genel yapısı ve işlevsel bölümlerin birbirleriyle olan ilişkileri

incelenmelidir. İkinci olarak ise, firmadaki hangi aktivitelerin salt şirket içerisinde kaldığı, hangilerinin dışarda olduğu göz önüne alınmalıdır. Bu incelemeleri yaparken geliştirilmesi mümkün görülen örgütsel kriterlere, “verimli bağlar” adı verilmiştir. Üçüncü olarak da, insan varlığının organize edilmesi ile ilgilenilmektedir. Burada amaç, iş gruplarının tutumunu içsel yönetim yapısı ile uyuşturmadır.

Commons (1934), teknolojik bakımdan ayrılan birimler arasındaki mal veya hizmet değişimini bir çeşit ‘yönetim yapısını geliştirme çabası’ olarak nitelendirmektedir. Simon (1947) ise İnsan faktörünü ele alırken, bireylerin rasyonel düşünce ve davranışlarının sınırlı olduğunu vurgulamaktadır. Sınırlı rasyonalite kavramı, aynı zamanda bireylerin sınırlı yetilerle karar verebildikleri anlamına da gelmektedir.

İşte bu sınırlı rasyonalite kavramı ile, hiyerarşik örgütlerde veya kontrolün yayılımında aktörlerin, kapasitelerinin sınırlılığını düşünmeksizin karmaşıklığı ve belirsizliği kurgulamaya kalkıştıkları da iddia edilmiştir. Örgütün izlenmesi çerçevesinde bu durum, problemi karşılama ve problem çözme kurumu olarak ele alınmaktadır (Thompson, 1967).

İşlem maliyeti bakış açısında en önemli faktörlerden bir diğeri de sözleşmelerdir. Karmaşık sözleşmeler, sadece iktisadi algılama biçimini değil, aynı zamanda hukuki konuları da kapsamaktadır. Bu bakımdan, sözleşmelerin niteliklerinin farklılaşması, maliyetlerinin farklılaşmasını da sağlamaktadır. Bahsedilen sözleşmeler karmaşılaştıkça, maliyetlerinin de doğru orantılı olarak artmakta olduğu gözlemlenmektedir. Burada iki önemli varsayımın altı çizilmelidir. Bunlardan birincisi, kişilerin ancak sınırlı rasyonaliteye sahip olduğu gerçeği, ikincisi ise, taraflardan en az birinin fırsatçı olabileceğidir.

Örgütler açık sosyal sistemler olup, bilgiyi işlemek zorundadırlar. Ancak bu yönden kapasiteleri sınırlıdır. İşlemler ise, açık sosyal alt sistemler olarak kabul edilebilir ve böylelikle bilgi süreçlerin kapsamında düşünülebilirler. Bu bağlamda bilgi maliyetleri, bilgi edinme, onu elinde tutma, işleme ve yaymada ortaya çıkan maliyetler olarak nitelendirilebilir.

Bazı çalışmalarda, işlem ve bilgi maliyetlerinin saptanabilmesi yönünden belli parametreler ele alınmıştır (Kulkarni ve Heriot, 1999). Bunlar,

- > Varlıkların Özgünlüğü (*Asset Specificity*)
- > İşlemlerin Sıklığı (*Frequency of Transactions*)
- > Belirsizlik (*Uncertainty*)

şeklinde sıralandırılabilirler.

Kulkarni ve Heriot (1999) makalelerinde, bu parametreleri detaylı bir şekilde açıklamaktadırlar. Bilindiği gibi özel malların bulunması halinde, eğer işlemler piyasa aracılığı ile yürütülüyorsa, belli bir miktarda işlem maliyeti

söz konusu olacaktır. Bunun sebebi, alıcı ve satıcılar arasında, tek yönlü tekkelcinin işlevlerine benzer birtakım ilişkilerin bulunabileceği gerçeğidir. İşte bu nedenle piyasadaki işlem maliyetinin, *varlıkların özgünlüğü* nedeniyle artacağı söylenebilir.

*Varlıkların Özgünlüğü (Asset specificity)* tanım olarak, bazı malların, alternatif kullanıcılar tarafından kullanıldıklarında, belli kullanım kolaylıklarına erişememeleri olarak tanımlanabilir. İşte bu nedenle firma dışındaki kimşelerin, üretimin farklı yanları (örneğin, ürünün tasarımı, teknoloji, süreçler, üretim için gereken işgücü, malın fiyatı, kalitesi, vb.) hakkındaki bilgileri edinmeleri çoğu kez olası değildir. Çünkü böyle bilgileri edinmek, tutmak ve kullanmak oldukça pahalıdır. Bu nedenle, malların belirlenmesi de örtük bilgiye bağlı olmaktadır (Polanyi, 1958).

İşlem maliyeti yaklaşımına göre *işlemlerin sıklığı*, piyasadaki işlem maliyetleri ile doğru orantılıdır. Piyasadaki işlemlerin tekrarı, yüksek seviyede görüşmeler, denetleme ve yürütme maliyetlerinin oluşması demektir. Williamson'a (1979) göre, bu işlemlerin tekrarı, ancak örgüt bağlarının (bir anlamda örgütlerin ilişki ağlarının) meydana gelmesi ile ucuzlayacaktır. Çünkü, bir firmadaki özel kurulum maliyetlerine ilişkin tartışmalarının halledilmesi, işlemlerin artırılmasıyla, yani daha büyük miktardaki ürünün elde edilmesi ile çözülecektir.

*İşlemlerin sıklığı* ile bilgi maliyeti arasındaki ilişkiye baktığımızda, bir malın siparişinin ve onun stokta tutulmasının da bazı ek maliyetlere neden oldukları görülür. Bu maliyetler, bilginin edinilme, tutulma, kullanılma ve yaygınlaştırılma maliyetleri olarak nitelendirilebilir. Bilgi maliyetinin düşürülmesi, eğer talep sabitse, piyasadaki işlem sıklığının artırılması ile mümkün olabilir. Bunun yanı sıra, sipariş bilgisinin maliyeti, piyasadaki işlemlerin sıklığına paralel olarak artmaktadır.

Oluşan *belirsizlik*,

- > Davranışsal,
- > Teknolojik,
- > Talep belirsizliği,

bileşenleri kapsamında düşünülebilir.

Bunlardan *davranışsal belirsizlik*, işlemde bulunan tarafların birbirlerini hareketleri ile şaşırtmaları olarak açıklanabilir. Tarafların birbirlerini şaşırtma kabiliyetleri, davranışsal belirsizliği ortaya çıkarmaktadır. Bu da, bilgi eksikliği, bilginin stratejik olarak açıklanamaması, saklanması veya çarpıtılması gibi durum ve davranışlarda izlenebilir. Yüksek davranışsal belirsizlik, tarafların daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaları sonucunu getirmektedir. Açıktır ki bu durum, bilgi maliyetini artırmaktadır.

*Teknoloji ve Talep Belirsizliği* de bilgi maliyetini artırmaktadır. Örneğin, firmanın ana üretim teknolojisindeki âni değişim, bilginin dönüşümünü hızlı bir şekilde harekete geçirmektedir. Bu da hiyerarşilerde, özellikle onlar teknoloji-rutin olmadığı ve örgütsel görevler birbirlerine bağımlı olduğunda, belli bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin, hiyerarşideki dikey ve yatay seviyelerle ilgili olarak bilginin işlenmesine özgü koordinasyon problemleri, bilgi maliyetlerini artırmaktadır. Aynı şekilde, talepte belirsizlik söz konusu olduğunda firmalar, çelişkiler karşısında kalmaktadırlar. Değişen talebi denetlemek ve bilgi ve fiyatların ona göre değiştirilmesi gereklidir. Bu da, elbette ki, bilgi maliyetlerini (özellikle planlama safhasında) artırmaktadır. Sonuçta, yüksek seviyede talep belirsizliği yaşanan çevrelerdeki kararlar, aynı zamanda yüksek bilgi maliyetlerini getirmektedir.

Değınilen tüm parametrelerin birbirleri ile olan ilişkileri, aşağıda sunulan tabloda verilmiştir (Çizelge – 1)<sup>1</sup>

**Çizelge 1: İşlem Parametrelerinin İşlem ve Bilgi Maliyetleri Üzerindeki Etkisi**

İşlem Parametreleri	İşlem Maliyetleri	Bilgi Maliyetleri	Toplam Maliyetler
Varlıkların Özgünlüğü	+	+	+
İşlem Sıklığı	+	-/+	-/+
Belirsizlik			
• Davranışsal	+	+	+
• Teknolojik	+	-	-/+
• Talep	+	-	-/+

Tüm bunlara ek olarak, bilgi teknolojisi boyutu da ele alınabilir. Bu bağlamda, *bilgi teknolojisinin* kısa bir tanımını vermek gerekirse; bilgi teknolojisi, firmaların bilgiyi bulma, elde tutma, manipüle etme ve yaymasına izin veren teknoloji olarak tanımlanmaktadır (Clemons ve Row, 1992). Bu teknolojiler, hem karar destek sistemlerinde, hem işlem oluşum sistemlerinde ve hem de örgütlerarası iletişim sistemlerinde kullanılmaktadır.

*Bilgi teknolojileri* firmaların, rutin ve rutin olmayan kararlarını alırken, gün be gün yeni bilgilere ulaşmalarını sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri, belli bir zamanda daha fazla bilgiye ulaşımı sağlamakta ve iletişimin maliyetlerini

<sup>1</sup> Kulkarni ve Heriot (1999). *Transaction costs and information costs as determinants of organizational form: A conceptual synthesis. American Business Review, June, 43-53.*

azaltmaktadır. Buna örnek olarak, EDI (*electronic data interchange*) gibi sistemler gösterilebilir. EDI gibi sistemler, hem bilgiye ulaşım ve hem de bilgi kullanımından ötürü firmalara çok önemli kolaylıklar getirmekte ve aynı zamanda bilgi maliyetlerinde de önemli ölçüde azalmalara neden olmaktadır.

Bilgiyi edinme, elde tutma, kullanma ve yaymanın maliyetleri, bilgi teknolojileri ile daha da azalmaktadır. Zaten buradaki önerme de, bilgi maliyetlerindeki bu azalmanın piyasa işlemlerinin toplam maliyetlerinde de bir azalma meydana getireceği yönündedir. Sonuçta, piyasa işlemlerinin toplam maliyet eğrisinde aşağıya doğru bir değişim izlenmektedir.

Belirtildiği üzere, bilgi ve işlem maliyetlerindeki üç parametre, (malların belirlenmesi, işlemlerin sıklığı ve belirsizlik) her iki maliyete de bağımlıdır. Yalnızca varlıkların özgünlüğü göz önüne alındığında, her iki maliyetin de nitel olarak birbirlerine benzediği anlaşılmaktadır. Ancak, diğer parametreler devreye girdiğinde, onların işlemler üzerindeki etkileri, nitel olarak farklı olabilir. Bu nedenle, örgütsel yapının seçimi hem bilgi hem de işlem maliyetlerinin toplamına uyarlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

“Verimli bağlar” açısından bakıldığında ise, örgütlerin var olan sermaye yapıları ve şirket sahipleri tercihlerinin, örgütlerin bağları, işlem seviyelerinin kurulumu ve bilginin koordinasyonunda temel oluşturduğu görülmektedir. Firmalar piyasa içerisinde gerek arz edici, veya gerekse talep edici konumda olduklarında, hammadde ihtiyacı daima var olacaktır. Bu durum, birinci boyutta işlemleri gereksindirir. İkinci boyuttaki işlemler ise, işleyen piyasa içinde ekonomik olmayan arza sahip olanlara özgüdür. Üçüncü boyutta ise, yapılan veya alınan kararlar, dönüşümler ve seçeneklerin meydana getirdiği işlem maliyetlerinden sonra oluşur. “Verimli bağlar” bu açıdan, verimli seçeneklerle kurulmuş arz ve evreleri kapsayan kısım olarak tarif edilebilir. O halde, verimli bağların kurulumu salt bilgi maliyeti açısından ciddi anlamda azaltıcı etkiye sahip olmakla birlikte, onların örgütsel olarak kullanımları, bilgi problemlerini azaltmada ve maliyetleri bu doğrultuda aşağıya çekmede ayrıca önem kazanmaktadır.

### Bilgi Maliyeti ve Örgütsel Yapıların Oluşumu

Bilgi gerekliliklerinde, **piyasa** bazında fiyat, önemli rol olmaktadır. Karar verme eylemi çerçevesinde, fiyatlar karmaşık bilgi yapılarından oluşturulacakları için doğru fiyata ulaşmak zordur. Teknolojik bağımlılıklar, yenilikler, farklı belirsiz yapılar, kişiler ve işler arasında anlaşılması veya değerlendirmesi güç bağlar kurar. **Bürokrasilerde** bilgi gerekliliği, kuralların bilinmesiyle önemli ölçüde hallolur.

Kurallar diğerlerine göre daha ham bilgi araçlarıdır. Karar verme olgusu bağlamında, karar vericinin kuralları bilmesi gerekir ki, koşullar karşısında uygulanacak doğru kuralı bulabilsin. **Kabile**lerde ise, bilgi gerekliliği geleneklerin bilinmesinde yatar. Oysa ki gelenekler, kapalı ve belirsizdirler, çünkü açıkça belirlenemezler ve dolayısıyla ne olduklarına kolayca vâkıf olunamaz. Diğer bir deyişle, yeni bir kabile üyesi, belli bir zaman geçmeden geçerli olabilecek gelenekleri öğrenemez.

Bu bağlamda, geleneklerin önde olduğu örgüt sistemlerinin çok fazla ortaya çıkması mümkün değildir. Bilgi maliyetleri ve örgütlerin içindeki işlemler bağlamındaki oluşumlar göz önüne alındığında, oluşan kapsamda ne tür bir yapılanmaya gereksinim duyulduğunun önemi büyüktür. Bu nedenle örgütlerin, “içinde buldukları çevrenin şekillendirmesi” doğrultusunda bir yapı oluşturmaları esas olacaktır.

Williamson (1981) makalesinde, insan varlıklarını, firma odaklılıklarının derecesine ve üretkenliğin ölçülebilme rahatlığına göre Çizelge-2’de gösterildiği gibi tarif etmektedir.

		Firmaya	
		Özgü Olmayan	Özgü
Kolay	İçsel Spot Pazar		Yaptırımsal Piyasa
	İlkel Takım		İlişkisel Takım

Çizelge – 2<sup>2</sup>

Çizelge 2’de içsel işlem nitelikleriyle beraber içsel yönetim yapısı tarif edilmiştir. Görüleceği üzere, performansı ölçmenin kolay veya zor olması ve firmaya özgü olup olmama boyutları üzerinden bir sınıflandırma yapılmaktadır. Performansı ölçmenin kolay, ancak firmaya özgü olmayan durumlara ait olduğu hallere içsel “spot pazar” adı verilmiştir. Çalışanlar, örgütün devamlılığında önemli bir çıkara sahip değildir. Çalışanlar, üretkenlik kaybı olmadan işverenler arasında hareket edebilirler ve firmalar, başlangıç maliyetlerinin gereksindirdiği zorunluluklara yakalanmaksızın çeşitli

<sup>2</sup>Williamson, O.E. (1981). *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-77.



değişiklikler yapabilirler. Böyle bir ilişkinin devamı için özel bir yönetim yapısı gerekmemektedir. Burada söz konusu olan daha çok piyasa bilgisi olduğu için onlara erişim, firmalar piyasa girdikten hemen sonra gerçekleşebilmektedir. Spot pazar boyutunda en önemli rekabetçi avantajın sağlanması, farklı bilgileri edinme ve bu farklı bilgileri edinebilmedeki temel maliyetlere katılma yoluyla mümkündür.

Performans ölçmenin zor olması ve ayrıca firmaya özgü olmama durumlarında, "takım örgütü" söz konusudur. Bu tür örgüt yapılarında, takımın tümü söz konusu olduğundan, bireysel performansın ölçülebilmesi oldukça zordur. Ancak, bilginin maliyetinde bir azalma söz konusu olabileceğini söylemek mümkündür.

Belli bir üretkenlik kaybı olmadan bu tür takımlar arasında üyelik değiştirilebilirse de, kişi bazındaki kayıpların telafisi kolay değildir. Öte yandan, performans ölçmenin kolay olduğu ancak yalnızca firmaya özgü olduğu durumlarda ise, hem teknolojik hem de örgütsel deneyim gerekmektedir.

Firmalar ve çalışanlarının bu tür bir çalışan ilişkisinin devamlılığında çıkarları olması mümkündür. Böylesine bir duruma, "yaptırımsal piyasa" adı verilmiştir. Son olarak ise, performansı ölçmenin zor olduğu ve firmaya özgü olan durumlar akla gelebilir, ki bu tür bir performansı oluşturan takımlara "ilişkisel takım" adı verilmektedir. Tüm bu sayılanlar, William Ouchi'nin (1980), ortaya attığı piyasa, bürokrasi ve klan tipi ilişkiler olarak adlandırdığı kavramlarla örtüşmektedir.

Arabuluculuk veya kontrol işlevlerine gelince, bu anlamda üç farklı mekanizma söz konusudur. Bunlardan ilki, piyasadır ve piyasa, performans belirsizliği düşük, hedef uyumsuzluğu yüksek bir oluşum olarak nitelendirilebilir. İkinci olarak da, bürokrasiler öne çıkmaktadır. Bürokrasilerde ise genelde, hem hedef uyumsuzluğu hem de performans belirsizliği yüksektir. Son olarak ise, kabileler tarif edilmiştir. Kabileler, hedef uyumsuzluğu düşük, performans belirsizliği yüksek olarak tanımlanmıştır (Ouchi, 1980).

Barnard (1938), örgütlerin var oluş nedenlerini şöyle açıklamıştır: Örgütler ve özellikle resmi örgütler, teknolojik durum itibarıyla, fiziksel güce, hıza, dayanıklılığa, mekanik adaptasyona veya tek bir bireye ait kapasitenin ötesindeki devamlılığa olan talepler bulunduğu anda, ortaya çıkarlar. March ve Simon (1958) ise örgütlerin, onları oluşturan üyelerden istenilen katkıların aşamayacağına kanaat getirilmişse, var oldukları düşüncesindedirler. Blau ve Scott (1962) ise özellikle resmi örgütleri, bireyler arasında oluşturulan ortak ve açıkça tanımlanan hedefler için sarfedilen çabaları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş amaçlı topluluk olarak tanımlamıştır.

Williamson (1979), örgütlerin var olma sebeplerini, ekonomik işlemlerin piyasa mekanizmasının yaratabileceğinden daha az maliyetle oluşturulması hedefine yönelik çabalarda aramıştır. Bu ekonomik bakış açısında, işlem maliyetleri oldukça önemlidir. Kişisel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin örgütlerinkilerle örtüşmesi de önem taşımaktadır. Ouchi (1980) bu konuda, ekonomik hedefi olan herhangi bir birlikteliğin, bireylerin verimliliği üzerinde farklı etkiler gösterdiğini savunmaktadır. Aynı çerçevedeki işbirliği eylemi, bireylerin birbirlerine olan bağlılıklarının bir göstergesidir ve bu bağlılık, bireyler arasındaki işlem veya ticaret, değiş-tokuş (*exchange*) ile kendisini göstermektedir. Bu bağlamda da, örgütün niteliği ve içinde bulunduğu piyasa koşulları özel önem taşımaktadır. Bilgi maliyeti üzerinden bakıldığında, durum farklı değildir.

Pazar ilişkilerini açıklamak gerekirse, alıcı ve satıcı olarak iki taraf bulunmaktadır ve piyasadaki alım-satım bir fiyat mekanizması vasıtası ile işlemektedir. Bu bakımdan piyasadaki rekabetçi ortam önemlidir ve değerlerin eşitliği bir gereksinimdir. Bürokratik ilişkilerde ise tarafların herbiri, işbirliğine katkıda bulunmaktadır. Eşitlik ve dengeleyici adalet algısı bir sosyal anlaşmaya bağlanmıştır ve bürokratik hiyerarşi, meşrulaşmış otoritedir.

İşlem maliyeti, işbirliğinde bulunulurken ve işlem yapılırken, tarafların her biri için, yaptıkları değer alışverişindeki beklentilerinde tatmin olmalarını amaçlayan ek bir eylemdir. (Ouchi, 1980). Bu nedenle, satılan mal veya hizmet değerleri hakkında karar verilmesinin zor olduğu zamanlarda, veya mal ve hizmetlerin doğasından kaynaklanan durumlarda, veyahut da taraflar arasındaki güven eksikliğinden dolayı ortaya çıkabilir. Şüphesiz ki bu bakış açısı, rekabetçi ortamlar için geçerlidir.

Tek alıcının veya satıcının olduğu ortamlar olan tekellerde (*monopoly*) piyasa belirleyiciliğini yitirdiği için, tekelci firma, fiyat belirleyicisidir. Yine de, doğru fiyatı belirlerken üçüncü bir tarafın yardımı sağlanmış olabilir. Williamson (1981), buna 'küçük sayılar rekabeti' adını vermektedir. Üçüncü tarafa başvurma durumunda, işlemleri tamamlama ve denge değerlerini belirleme söz konusu olacağından, oluşacak maliyet de yine işlem maliyetidir.

Piyasa işlemleri veya değişimler, sözleşme ilişkilerinden oluşmaktadır. Bu sözleşmelerin en basit bağlantı formu olarak, "satış" sözleşmelerinden veya "spot" sözleşmelerden bahsedilmektedir.

Gelecek için koşullu sözleşmeler de vardır. Ancak, geleceğin çok karmaşık veya belirsiz olmasından dolayı, bireylerin sınırlı rasyonalitelerinin geleceği ilgilendiren bir sözleşmeyi tamamen belirlemelerinin imkansız olduğu iddia etmektedir. Belirsizlikte, sınırlı rasyonalitede ve fırsatçılıkta, koşullu istek sözleşmeleri yapılmaktaysa da, bunların çok başarılı olamayacakları savunulmaktadır. Belirsizlik ve karar süreçleri içerisindeki bulanıklık, güvensiz ortamları ortaya çıkarmaktadır.

Eğer işlem maliyeti çok yüksek ise, belirsizlik ve sınırlı rasyonalite ile ilgili güçlükler aşılsa bile, pazar ilişkileri, biraraya gelen fırsatçılara bağlı olarak aksayacaktır. Bunun nedeni, firmaların ödedikleri işlem maliyetleri ile fırsatçı anlayışların birbirleriyle doğru orantılı bir şekilde artması olasılığının yüksek olmasıdır.

Bürokratik örgütlerin, piyasa ilişkileri üzerinde iki temel avantajı bulunduğu söylenebilir. Bunların birincisi, işçi ilişkileri bağlamında görülür. İkinci olarak ise, bürokratik örgütler çoğunlukla daha güvenilir ortamlar oluşturabilirler. Elbette ki, piyasadaki tüm üyelerin amacı, uzun vadeli ilişkiler kurmaktır. Bunun sebebi, uzun vadeli ilişkilerin iyi performansa yöneltmesi ve bu çerçevede zayıf performansın cezalandırılmasıdır. Dolayısıyla uzun vadede fırsatçı eğilimler de azalır ve performansa bakılarak karar alınma ihtiyaçları artar.

Kısacası, işlemleri tamamlama maliyeti dayanılmaz hale geldiğinde, pazar faaliyetleri başarısız olur. Bunun bir nedeni de firmaların, yüksek maliyetler yüzünden iş alanlarını ve kapsamalarını değiştirmeleri ve hatta var oldukları sektörlerden çıkma kararı almalarıdır. Bürokratik örgütler hiyerarşik düzenleri nedeniyle daha dayanıklı olmakla birlikte, onların kurdukları düzenler de çökebilir.

Tüm bunların dışında, işlem maliyeti açısından düşünülmesi gereken bir başka konu da güven meselesidir. Çalışanlarla işverenler arasındaki ilişki, performans ile doğru orantılı olabilir. Eğer işçi işverene güvenmezse, resmi sözleşme ve işçi birliklerine katılım istemektedir; tabii bu da işlem maliyetlerini yükseltmektedir. Burada firmaların, bu tip maliyetlerden kurtulmak için birincil ilişki bazında yönetim ve işçi seçimi yaptıkları rahatça söylenebilir.

Piyasa ilişkileri verimliliği, performans üzerindeki belirsizliğin azalmasına, tarafların fırsatçılığa veya hedef uyuşmazlığına gösterdikleri toleransın artmasına sebep olmaktadır. Bürokratik ilişkilerin verimliliği ise, hem performans belirsizliğini hem de hedef uyuşmazlığını yükseltmektedir. Kabile sistemlerinde ise, performans belirsizliği yüksek, fırsatçılık azdır. Durkheim'a göre kabile sistemleri organik bir yapı olup, onlar da organik dayanışma ve ilişki bazında biçimlenen bir sözleşme söz konusudur. Kabileler içerisinde büyük bir ilişki düzenliliği vardır ve bu, diğerlerinden daha yönlendirici ve daha açık bir mekanizmadır.

Ouchi (1980), modern endüstri örgütlerini, kabile yapılarına benzetmektedir. Bu tür örgütler, sosyal mekanizmanın çeşitliliğinde, kişisel ve örgütsel hedefler arasındaki farklılaşmayı azaltırlar ve bir "güçlü toplum" duygusu oluştururlar. Bu tür örgütler, çoğunlukla yüksek teknolojik gelişmelerin var olduğu endüstrilerde yer alırlar ve onlarda takım çalışması önde gelmekte olup, teknolojik değişim yüksektir.

Kabileler, meşrulaşmış otoritelerdir, ancak bildiğimiz anlamda rasyonel bir hukuki yapıda değil, geleneksel yapıdadır. Bürokrasilerden farklıdır çünkü açık muhasebe, denetleme ve değerlendirmeleri yoktur, söz konusu yapılarda bunlar gerekmez. Dolayısıyla, sembolik ve seremonili kalan tek sistem, kabile sistemidir. Ancak, modern endüstri şirketlerini kabile sistemlerine benzetme yaklaşımı oldukça tartışmalıdır. Çünkü günümüzde, var olan sistemler oldukça denetleyici ve düzenleyici kanunlar çerçevesinde kurulmaktadır. Örgütler kendi içerlerinde bazı geleneklere sahip olsalar da, bu tür geleneklerin karar aşamasında bir anlam ifade etme dereceleri kültürel etkilerle doğru orantılıdır. Şirketlerin içinde buldukları kültür, bu bakımdan daha büyük bir rol oynamaktadır.

Normatif gereklilikler tüm işlem ağları üzerinden kurulabildiklerinden, işlem ağlarının doğru ve tam bir şekilde işlemesi önem taşımaktadır. Şüphesiz ki, bu açıdan işlem sırasında oraya çıkan maliyetler ve performans değerlendirmeleri göz önüne alınmalıdır. Normlar çift taraflı olmalı ve bu çift taraflılık, zaman ve kültürler üzerinde evrensel değerlere sahip bir sosyal anlaşma biçiminde ortaya çıkmalıdır. Eğer böylesine paylaşılmış bir norm yoksa, potansiyel ticaretçi, sözleşme bazında çok enerji harcayacak ve işlem maliyeti de yüksek olacaktır.

İşte bu nedenlerle, yani ast-üst ilişkisini bir tür sözleşmeye sokan ve astların performans değerlendirmelerinin daha önemli olduğu çift taraflılık normu, meşrulaşmış otorite normuna tercih edilerek, tüm değişim mekanizmasına temel oluşturmalıdır. Örgütün işleyişi ve yapısı göz önüne alındığında, dikey yapılanma ve yatay yapılanma açılarından daha başka sonuçlar da ortaya çıkmaktadır. Williamson, örgüt yapılarının U-yapıdan M-yapıya geçiş eğilimlerini işlem maliyeti ile açıklamaktadır. U-yapı, belli bir noktadan sonra tıkanmaktadır. Ayrıca, M-yapıya geçiş, stratejik iş ünitesi, SBU (*Strategic Business Unit*)'ların önemini ortaya koymaktadır. Kendi içinde bağımsız olan SBU'lar şirketin dış amaçları doğrultusunda şekillendirilmektedir. İşte bu amaç ve hedefler, bağlı buldukları merkeze sözleşmeler yoluyla bağımlıdır. Belli bir U-yapıdan geçiş ise, işlem maliyetlerini azaltan bir sonuç doğurmaktadır. Bu azaltma, ayrıca, satın alma veya kendi pazarını kurmayı, yani dikey bütünleşme gereğini ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan, "işlem maliyeti U-yapılarda gerçekten yüksek midir" sorusu bundan ayırdır ve kendi kapsamında tartışmalıdır.

Anlaşılabacağı üzere örgütlerde, işlem maliyetleri gibi bilginin işleyişine yönelik olan ve koordinasyonunu kolaylaştırıcı bir yapının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bilginin örgüt içerisinde nerede depolanmasının gerektiği bile bilgi maliyeti için önemli bir unsurdur. Aynı şekilde, merkezi veya bölgesel olarak bilginin kontrolü ve depolanması seçenekleri de bilgi maliyet-

lerini belirleyen unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır (Casson ve Wadeson, 1996).

İşte bu bağlamda, şirketlerin içlerinde buldukları toplumda ve iş sistemlerinde ne gibi yapılanmalar göstermiş oldukları önemlidir. Bu bağlamda, elbette ki her ülkenin kendine özgü iş sistemleri bulunabilir (Whitley, 1994a).

İşlem maliyeti yaklaşımına yapılan en büyük eleştiriler, onun genellikle totolojik olma eğilimi gösterdiği yönündedirler (Robins, 1987). “Örgütlerin var oluş nedenleri sadece işlem maliyetlerine bağlanabilir mi” sorusu da bir tür eleştiridir. Bu arada, “örgütlerin oluşumuyla beraber işlem maliyetleri mi ortaya çıkmıştır, yoksa tersine bir yaklaşımda iddia edildiği gibi, işlemlerin oluşumu mu piyasayı ve şirketleri şekillendirmektedir” sorusunu sormamak da mümkün değildir. Aynı bağlamda dikkat çeken bir gerçek, çoğu piyasaların oluşumunun büyük şirketlerin oluşumundan daha sonra ortaya çıkmış oluşudur. Tabii, buradaki piyasa anlayışının “ortak bir yerde yapılan takas, satın alım ve sonrasına ait işlemlerin yürütüldüğü bir yer olarak mı algılanacağı, yoksa tersine, şirketlerin, oluştuktan sonra iş ve satışlarını artırmak amacı ile kendilerine yarattıkları ve arz ve talebi buluşturdukları bir yer olarak mı düşünüleceği” de ayrı bir tartışma konusu olarak ortaya çıkmaktadır.

### Tartışmalar ve Sonuç

Tüm bu anlatılanlar, işlem ve bilgi maliyeti yaklaşımlarına özgü açıklamaların, örgütsel yapıların biçimselleştirilmesinde ve işlevselliklerinin oluşturulmasında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, işlem maliyeti ve bilgi maliyeti kavramlarının ortaya koyduğu aşağıdaki önermeler oluşturulabilir!

*Önerme 1: Varlıkların özgünlüğü bakış açısından ele alındığında, varlığın özgünlüğü artıkça bilgi maliyetinin de onunla doğru orantılı bir şekilde arttığı görülmektedir.*

Örgütlerin ürettiği mallar ve ellerinde bulundurdukları varlıkların özgünlüğü bağlamında bakıldığında, bir malın kendine göre özgün olmasının, bu malı ortaya koyan temel unsurlara ilişkin bilginin önemini artırdığı görülmektedir. Örneğin, bahsedilen malın üretim süreci, teknolojik gereksinimleri, gereksindirdiği iş gücü ve yaratabileceği kâr marjı gibi unsurlar ve bunları içeren bilgi, o malın piyasadaki satışı ve onu üreten örgütün piyasadaki payı için oldukça önemlidir. Bu bağlamda, bilginin maliyeti de söz konusu özgünlükle doğru orantılı bir biçimde artmaktadır.

*Önerme 2: Piyasadaki mübadelelerin sıklığı, örgütün ilişkilerini oldukça etkilemektedir. Örgütlerin kurdukları ilişki ağlarının sıklığı, bilgi gereksiniminde ortaya çıkan maliyetleri doğrudan etkilemektedir.*

Aynı şekilde, piyasadaki yoğunluk ve işlemlerin ait olduğu mübadelelerin sıklığı, örgütlerin ilişkileri ile sorunlarından arındırıldığında bilgi maliyetlerinde bir azalma sağlanabilir. Bu nedenle, ilişkilerin sıklığı, bilgi maliyetlerini etkileyen bir unsur olarak düşünülebilir.

Örgütlerin içinde buldukları ortam ve piyasanın koşulları bilgi gereksinimini oldukça artırmaktadır. Bu bağlamda, bilgiyi edinme, elinde tutma ve kontrol edebilmenin örgüte sağladığı getirilerin yanında, bazı maliyetlerin de ortaya çıkabileceğini söylemek mümkündür.

*Önerme 3: İşlem ve bilgi maliyetleri, örgütlerin içinde buldukları piyasaların niteliklerine göre değişim göstermektedir. Piyasa koşulları, maliyetlerin miktarlarında ciddi azalmalar veya artışlar sağlayabilir.*

Piyasa koşulları dışında, örgütlerin içinde bulunduğu çevresel faktörler de bilgi gereksinimini doğurmaktadır. Örgütlerin içinde bulunduğu ortam içerisindeki belirsizliğin derecesi, işlem ve bilgi maliyetlerinde belirleyici bir başka unsur olarak verilebilir.

*Önerme 4a: Belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan örgütlerin işlem ve bilgi maliyetlerindeki dalgalanma, görece belirsizliğe karşı toleransı düşük örgütlere nazaran daha az olacaktır.*

Belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan örgütlerin işlem ve bilgi maliyetlerindeki iniş çıkışın toleransı daha düşük olan örgütlere göre daha az olmasının sebebi, örgütlerin risk primlerini de hesaba katmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu anlamda, toleransı yüksek örgütlerin bilgiye gereksinimlerinin de, düşük olan örgütlere nazaran daha az olacağı da söylenebilir.

*Önerme 4b: Belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan örgütlerin bilgi gereksinimleri, toleransı düşük olan örgütlere göre daha az olacaktır.*

Bilgi teknolojileri bağlamında baktığımızda, bilgi teknolojilerinin örgütlerin maliyetlerinde yadsınamaz bir önemi olduğunu söylemek mümkündür. Kullanılan bilgi teknolojileri, örgütün bilgi maliyetlerini azaltıcı etkiler oluşturabilir ve aynı zamanda işlem maliyetlerinde de önemli şekilde azalmalara neden olabilir.

*Önerme 5: Bilgi teknolojilerinin örgüt içerisindeki kullanımı, bilgi ve işlem maliyetlerini doğrudan azaltmaktadır.*

Bunun yanı sıra, örgütlerin içlerinde buldukları ortamda kurdukları ağ düzeneği, sosyal sermayenin önemli bir bileşenidir. Bu anlamda, örgütlerin sosyal sermayelerini ortaya koyan ağ düzeneğinin daha sıkı olmasının, bilgi maliyetini azaltıcı bir durum yaratabileceğini söylemek mümkündür.

*Önerme 6: Örgütlerin oluşturduğu ağ düzeneğinin yapısı, bilgiyi edinme, kullanma ve bilginin koordinasyonunda önemli bir unsurdur. Ağ düzeneğinin sıkı yapısı, bilgi maliyetlerinin düşmesine neden olacaktır.*

Örgütsel yapıların oluşumunda işlem maliyeti yaklaşımı bakış açısıyla maliyetlerin önemi büyüktür. Bu maliyetler, mübadelelerin ortaya çıkardığı maliyetleri ve bilgi maliyetlerini kapsamaktadır.

Performans bulanıklığı düşük ve amaç uyumsuzluğu yüksek olan piyasa ortamı, örgütlerin yapılanmalarını önemli ölçüde koşullar (Ouchi, 1980). Bu durumda, piyasanın bilgiye ihtiyacının diğer ortamlardan daha fazla olması beklenir. Rekabetçi ortamın getirdiği nitelikler, bilginin değerini de artırdığından, bilgi maliyetlerinde ciddi anlamda artışların söz konusu olacağını söylemek mümkündür.

*Önerme 7a: Performans bulanıklığı düşük ve amaç uyumsuzluğu yüksek olan piyasa ortamında, bilgi maliyetleri yüksektir.*

Aynı şekilde, performans bulanıklığının ve amaç uyumsuzluğunun göreceli olarak daha düşük olduğu (orta seviyede) bürokratik yapılanmalarda ise, bilgiyi edinme ve koordine etme eylemi piyasaya göre daha kolaydır.

*Önerme 7b: Performans bulanıklığı ve amaç uyumsuzluğu göreceli olarak daha orta seviyede olan bürokratik yapılarda, bilgi maliyetleri piyasalardakine göre daha az olacaktır.*

Son olarak, performans bulanıklığının yüksek ve amaç uyumsuzluğunun ise düşük olduğu klan tipi örgütlenmelerde ise, bilgi maliyetinin piyasalara ve bürokratik yapılara göre daha az olacağını söylemek mümkün olabilir. Çünkü klan tipi örgütlenmenin daha toplulukçu yapısı, bilgiyi edinme ve koordine etme bakımından diğer tip örgütlenmelere göre kolaylıklar sağlayacaktır.

*Önerme 7c: Performans bulanıklığı yüksek ve amaç uyumsuzluğu düşük olan klan tipi örgütlenmelerde, bilgi maliyetleri diğer örgütlenme yapılarına göre en az seviyede olacaktır.*

Tüm bunların yanı sıra, Williamson'ın (1981) M-yapı türündeki yapılanmalara ilişkin olarak bahsettiği işlem maliyetini en aza indirgeyen yapılanma tipi, bilgi maliyetleri için de bir anlam ifade edebilir. Bu bağlamda M-yapıların, bilgiyi edinme ve koordine etmedeki işlevselliği, örgütsel yapının oluşturulmasında ciddi önem taşımaktadır. SBU'ların kendi içerisinde bilgiyi edinme ve yönetme kabiliyetinin U-yapılarınkine göre daha fazla olacağını söylemek mümkün olabilir.

*Önerme 8: M-yapı türündeki yapılanmalar, herbir stratejik iş unitesinin kendi aralarında ve kendi işlerinde bilgiyi edinme ve koordine etme maliyetleri bakımından avantajlıdır.*

Tüm bu önermeler, bilgi ve işlem maliyeti yaklaşımlarının temelini oluşturan değişkenleri ve ilişkilerini içeren önermeler olup, örgütlerin yapı ve işleyişleri kapsamında bilgi maliyeti unsurunu ele almaktadırlar. Tartışmalardan elde edilen önermeler, elbette ki hipotezlere dönüştürülebilir ve uygun

metodlar kullanılarak, bir ampirik gözlem alanı bağlamında ölçümler elde edildikten sonra, bu hipotezler test edilebilir.

### Kaynakça

- Arrow, K.J. (1969). The organization of economic activity. *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*. Joint Economic Committee, 91<sup>st</sup> Cong., 1<sup>st</sup> session, 59-73.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Barney, J.B. ve Hesterly, W. (1996). Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. S.R. Clegg, C. Hardy ve W. R. Nord (Derl.), *Handbook of organization studies* içinde (ss. 115-47). London: Sage.
- Bento, A.M. ve White, L.F. (2001). Organizational form, performance and information costs in small businesses. *The Journal of Applied Business Research*, 17(4), 41-62.
- Blau, P.M. ve Scott, W.R. (1962). *Form formal organizations*. San Fransisco: Scott, Foreman.
- Boyce, G. (1999). Information cost and institutional typologies: A review article. *Australian Economic History*, 99(1), 72-78.
- Casson, M. (1997). Entrepreneurial networks in international business. *Business and Economic History*, 26(2), 811-823.
- Casson, M. ve Wadeson, N. (1996). Information strategies and the theory of firm. *Information Journal of Economics of Businesses*, 3(3), 307-331.
- Chandler, A.D.J. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Clemons, E.K. ve Row, M.C. (1992). Information technology and industrial cooperation: The changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 9-29.
- Colomb, R.M. (2001). Why do people pay for Information? *Prometheus*, 19(1), 45-55.
- Commons, J.R. (1934). *Institutional economics*. Madison: University of Wilconsin Press.
- Cowan, R. ve Foray, D. (1997). The economics of codification and the difusion of knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 6(3), 595-622.
- Hamori, S. (1989). Information cost, learning process and the effectiveness of monetary policy. *Scandinavian Journal of Economics*, 91(3), 535-546.



- Jensen, R. (1988). Information cost and innovation adaptation policies. *Management Science*, 34(2), 230-241.
- Kulkarni, S.P. ve Heriot, K.C. (1999). Transaction costs and information cost as determinants of organizational form: A conceptual synthesis. *American Business Review*, June, 43-53.
- Leijonhufvud, A. (1989). Information costs and the division of labour. *Management Science*, 165-178.
- Liebeskind, J.P. (1997). Keeping organizational secrets: Protective institutional mechanisms and their costs. *Industrial and Corporate Change*, 6(3), 623-663.
- March, J.G. ve Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New Yoek: John Wiley.
- Mixon, F.G. (1998). Advertising and information costs: An empirical study. *International Journal of Social Economics*, 25(9), 1334-1342.
- Morelli, C. (1999). Information costs and information assymetry in British food retailing. *The Service Industries Journal*, 19(3), 175-186.
- Nowak, M.J. ve McCabe, M. (2003). Information cost and the role of independent corporate director. *Corporate Governance*, 2(4), 300-309.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-42.
- Pendse, S. ve Kling, N. (1985). Information costs, transactions and organizational boundaries. *American Business Review*, 40-46.
- Powell, W.A. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Robins, J.A. (1987). Organizational economics: Notes on the use of transaction cost theory in the study of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32, 68-86.
- Simon, H.A. (1947). *Models of man*. New York: John Wiley.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. NewYork: McGraw-Hill.
- Whitley, R. (1994a). Dominant forms of economic organization in market economies. *Organization Studies*, 15(2), 153-182.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-61.
- Williamson, O.E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-77.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York, NY: Free Press.

- Williamson, O.E. (1990). *The organization theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (1995). *Organization theory: From chester barnard to the present and beyond*. NewYork: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (1996). Economic organization: The case for candor. *Academy Management Review*, 21(1), 48-57.
- Williamson, O.E. (1999). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.