

BİR DIŞ KAYNAK KULLANIM ARACI OLARAK TÜRKİYE’DE DOĞRUDAN BORÇLANDIRMA SİSTEMİ^{1,2}

DOI NO: 10.5578/jeas.29150

Utku GÜĞERÇİN³

ÖZ

Günümüzde giderek daha çok sayıda örgüt; ana faaliyet konuları dışındaki aktiviteleri, bu faaliyetlerde uzman olan örgütlere devrederek dış kaynak kullanımı (DKK) yoluna gitmektedir. Tahsilat süreçleri de DKK’ya uygun alanlar arasındadır. Bu çalışmada, tahsilat yöntemleri içerisinde yer alan Doğrudan Borçlandırma Sistemi (DBS), DKK perspektifiyle değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı; bir DKK aracı olarak DBS’nin tanıtılması ve işletmelere sağlayacağı avantajlar ile içerdiği risklerin ortaya konulmasıdır. Çalışma çerçevesinde yazın taraması yapılmış, DBS hizmeti veren bankaların internet siteleri incelenmiş ve üç banka çalışanı ile kişisel görüşme yapılmıştır. Sonuç olarak, DBS’nin bir DKK aracı olarak ele alınabileceği ortaya konulmuştur. Çalışmada ayrıca sistemin kullanımına yönelik olumlu beklentiler ile birlikte önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Yap ya da Al Kararı, Tahsilat Yöntemleri, Doğrudan Borçlandırma Sistemi

JEL Sınıflandırma Kodları: M19, G21

DIRECT DEBITING SYSTEM IN TURKEY AS AN OUTSOURCING TOOL

21

ABSTRACT

Nowadays more and more organizations lean to outsourcing by transferring their non-core business activities to specialized ones. Thereby, outsourcing takes place in plenty of activities, including the payment collection operations. In this study; Direct Debiting System (DDS), a kind of payment collection method, is analyzed from an outsourcing perspective. The purpose of this study is to explain DDS and to underline the advantages and risks of the system in Turkey. Accordingly, a literature review is made, web-sites of banks that provide DDS are examined and personal interviewing technique was employed with three bank employees. As a result, it is stated that DDS can be considered as an outsourcing tool. Additionally, expectations and suggestions about DDS are presented.

Keywords: Outsourcing, Make-or-Buy Decision, Payment Collection Methods, Direct Debiting System

JEL Classification Codes: M19, G21

¹ Bu makale, 5-6 Eylül 2016 tarihlerinde gerçekleştirilen “4th International Conference on New Challenges in Management and Business” adlı kongrede sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.

² Geliş Tarihi: 21.09.2016 - Kabul Tarihi: 18.12.2016

³ Yard. Doç. Dr., Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, ugugercin@adanabtu.edu.tr

GİRİŞ

Örgütler; belirli prosedürlere, kurallara, iletişim ve koordinasyon sistemine sahip olan, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan sosyal yapılar olarak tanımlanabilir (Hall, 1999: 30). Ancak örgütsel amaçlara ulaşma yöntemleri, tarihsel süreç içerisinde farklılık göstermiştir. Post-modern yönetim anlayışına kadar, örgütlerin bünyelerindeki bütün faaliyetleri kendi içlerinde gerçekleştirmeleri (in-house operations) anlayışı baskındır (Jiang vd., 2006). Ancak örgütlerin her türlü faaliyeti bünyelerinde gerçekleştirmeleri, hantallığa sebep olduğu ve örgütleri esneklikten yoksun bıraktığı için eleştirilmiştir (Bailey vd., 2002). Ayrıca artan rekabet sebebiyle işletmelerin, ürün ve hizmet çeşitlendirme stratejilerine odaklanmaları neticesinde faaliyetler karmaşık bir hal almıştır. Çeşitlendirmenin, işletmelerin performansına olumlu yansımaması ve aynı tüzel kişilik altında toplanmış olan işletmelerin 1960 ve 1970’li yıllardaki başarısızlıkları, işletmeleri belirli alanlarda uzmanlaşmaya itmiştir. Uzmanlaşma ile işletmeler, rakiplerine göre üstün oldukları alanlardaki kendilerine has olan temel yeteneklerini ön plana çıkarıp, temel yeteneklerini kullanmadıkları alanlarda dış kaynak kullanmaya başlamışlardır (Rumelt, 1974; Miles ve Snow, 1986).

Örgütlerin ana faaliyet konuları dışındaki aktiviteleri, kısmen veya tamamen bu faaliyetlerde uzman olan örgütlere devretmeleri, dış kaynak kullanımı (DKK) olarak adlandırılmaktadır (Velma, 2001: 239). DKK için örgütler öncelikle, temel yeteneklerini belirlemelidirler (Pralhad ve Hamel, 1990: 80). Temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetleri ise alanında uzman olan örgütler aracılığıyla gerçekleştirebilirler (Quinn ve Hilmer, 1994: 48; Fırat, 2004: xv). Örgütler DKK ile bir takım aktivitelerin operasyonel yükünden kurtularak; ürün tasarımcısı, çözüm ortağı, tedarik zinciri entegratörü ve yenileşimci (inovasyoncu) olabilir, bu yolla yüksek performans gösterebilirler (Doig vd., 2001: 25).

Günümüzde giderek daha çok sayıda örgüt, sorumlu oldukları işlemleri çeşitli işlevsel birimleri yerine farklı uzman kuruluşlar aracılığıyla gerçekleştirmekte, DKK yaygınlık kazanmaktadır (Bilgen, 1999). DKK stratejisi izleyen örgütlerin sayısındaki artış ile birlikte, DKK alanlarının da arttığı görülmektedir (Quinn ve Hilmer, 1994: 53). Bu durumda örgütlerin, gerçekleştirmek zorunda oldukları kritik aktivitelerin parasal değeri yanında stratejik değerini de analiz etmeye başlamaları ve “yap ya da al” kararına odaklanmaları

etkilidir (Doig vd., 2001: 25). Türkiye’de DKK ağırlıklı olarak personel taşıma servisi ile yemek temin hizmetleri örnekleri ile anılsa da (Dalay, 2001: 289) DKK süreçleri bilgi teknolojilerinden AR-GE’ye, muhasebeden insan kaynaklarına kadar uzanan geniş bir çerçevede gerçekleşmektedir (Cozzarin, 2016).

Operasyonel iş yükünü azaltarak maliyet ve zaman tasarrufu sağlamak, DKK’nın önemli sebepleri arasındadır (Raynor, 1992: 43). Bu çerçevede, firma için yüksek düzeyde operasyonel yüke sebep olan ödeme ve tahsilat işlemleri için de DKK yolu tercih edilebilir. Bu çalışmada ödeme ve tahsilat sürecinin yönetimi, DKK için elverişli bir alan olarak değerlendirilmiştir. Doğrudan Borçlandırma Sistemi (DBS) olarak adlandırılan ödeme ve tahsilat yöntemi ise, işleyişi ve sağladığı faydalar dikkate alınarak bir DKK yöntemi olarak incelenmiştir.

Bu çalışmanın amacı; DKK perspektifinde, DBS’nin işleyişinin işletmelere sağlayacağı avantajların ve sistemin işleyişi süresince doğabilecek aksaklıkların ve risklerin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla alanyazın taraması yapılmış, DBS uygulayan bankaların internet siteleri incelenmiş ve üç banka çalışanı ile kişisel görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan banka çalışanları, farklı bankaların Adana’da faaliyet gösteren bölge müdürlüklerinde yönetici pozisyonunda çalışmaktadırlar. Çalışanlar, isimlerinin gizli tutulmasını talep ettikleri için; *banka çalışanı 1*, *banka çalışanı 2* ve *banka çalışanı 3* şeklinde adlandırılmışlardır.

Ulusal ve uluslararası yazında, DBS’nin bir DKK yöntemi olarak ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Söz konusu durumda; adı geçen kavramların farklı disiplinler altında ele alınmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Zira DKK’nın yönetim ve organizasyon, DBS’nin ise bankacılık ve finans alanındaki çalışmalarda incelendiği görülmüştür (Ör. Quinn ve Hilmer, 1994; Tanyeri ve Fırat, 2005; Denton ve Chan, 1991; Aytar vd., 2012). Ayrıca diğer bankacılık uygulamalarına kıyasla yeni bir yöntem olan DBS’nin düşük seviyedeki bilinirliği de DKK-DBS ilişkisine odaklanmayı engelleyen bir unsur olabilir. Çalışmanın bu yönüyle özgün ve önemli olduğu, alanyazına da katkıda bulunacağı düşünülmektedir. DBS’nin satıcı firmalar için yarattığı avantajlar ve doğrudan risklerin ele alınması ile de uygulamaya katkı sağlanması hedeflenmiştir. Belirtilen amaçları gerçekleştirmek için öncelikle DKK kavramı, gelişimi ve kapsamı açıklanmış; ardından DBS’nin avantajları ve yarattığı riskler DKK

perspektifi ile ele alınmış ve sonuç olarak genel bir değerlendirme yapılmıştır.

1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Günümüzde gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe artan DKK'nın (Nişancı, 2015: 284) altındaki felsefenin, örgütlerin temel yeteneklere odaklanmaları ile ilgili olduğu söylenebilir. Koçel (2011: 382) temel yetenek kavramını; bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, bir örgütün amaçlarına ulaşmasında başat etkiye sahip, rakiplerce taklit edilmesi zor olan bilgi birikimi, beceriler ve yetenekler olarak tanımlamıştır. Rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüzde DKK ile örgütler, kendilerine has nitelikteki yetenekleri ve becerileri aracılığıyla avantaj kazanmayı hedeflemektedirler. Örgütlerin dış kaynaklardan, temel yeteneklerini kullanmadıkları alanlarda yararlandıkları görülmektedir. Bu bağlamda temel yeteneklere odaklanmanın, DKK ile birbirini tamamlayan unsurlar oldukları ve iki kavramın da bir arada değerlendirildiği söylenebilir (Turan, 2014: 149).

DKK uluslararası yazında “outsourcing” kelimesi ile ifade edilmekte olup söz konusu kavram “outside resource using” kelimelerinin kısaltmasıdır (Quinn ve Hilmer, 1994). Dış kaynaklardan yararlanma; stratejik olarak bir örgütün bir girdiyi, örgüt dışındaki bir kaynaktan temin etmesi olarak tanımlanmıştır (Başar, 1998: 302). DKK; kalite ve katma değer yaratmak amacıyla, gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyetin ilgili alanda uzman olan bir tedarikçi tarafından gerçekleştirilmesini ifade eder. Bu bağlamda DKK, girdi niteliğinde olan bir hizmetin veya ürünün sağlanması amacıyla işletme dışındaki bir firma ile işbirliğine gidilmesidir (Dalay vd., 2002: 199).

DKK ulusal yazında; dış kaynaklama, dış kaynak kullanımı, dış kaynaklardan yararlanma, işi dışarıya vermek ya da dışsal tedarik olarak anılmaktadır. (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 141). Dikey bütünleşme perspektifi ile ele alındığında ise “örgütün dikey sınırı” veya “yönetişim mekanizması seçimi” olarak da ifade edilmektedir (Kemikkıran, 2016).

Strateji yazımında DKK, “yap ya da al kararı” olarak ifade edilmekte ve bir ikilem olarak ele değerlendirilmektedir (Fill ve Visser, 2000). Bu ikilem, stratejik ve taktiksel olarak iki farklı türde ele alınabilir (Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, 2004: 290). Taktiksel DKK, kısa süreli ve özellikle maliyet avantajı yaratmak amacıyla gerçekleştirilir. Bir

işletmenin, aldığı sipariş doğrultusunda teslim etmekle yükümlü olduğu ürünleri, başka bir firmaya ürettirmesi taktiksel DKK'ya örnektir. Stratejik DKK ise, uzun vadeli ve dış kaynak kullanan işletmenin, rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olan niteliktedir. Stratejik DKK'da; dış kaynak sunan işletme, dış kaynak kullanan işletmenin artan performansından olumlu yönde etkilenmektedir (Şahin, 2010: 60). Günümüzde DKK, daha çok stratejik perspektifte ele alınmaktadır. Bu bağlamda Doig vd. (2001: 28) DKK'nın potansiyelinden yararlanmak için tedarik sürecini stratejik düzeyde ele almanın şart olduğunu ifade etmişlerdir.

1.2. Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Kapsamı

DKK'nın kökeni, uygulamada Roma dönemine kadar uzanmakla birlikte (Karahana, 2009) kavramın alanyazında 1950'lerden sonra yer almaya başladığı görülmektedir (Tutar vd., 2006: 279). Her ne kadar popüleritesini post-modern yönetim felsefesi ile birlikte kazanmış olsa da DKK'yı, 1930'larda ortaya çıkan işlem maliyeti kuramı ile ilişkilendirmek de mümkündür. Zira Coase (1937) işlem maliyeti kuramı çerçevesinde örgütlerin maliyet avantajı sağlaması halinde DKK gerçekleştirebileceklerini vurgulamıştır. Günümüzde ise DKK, maliyet avantajı yaratan bir unsur olmaktan öte, stratejik çerçevede temel etkinlik ve örgütsel esneklik kapsamında değerlendirilmektedir (Bhatnagar vd., 1999: 580; Yang vd., 2007: 3771).

Geleneksel DKK yöntemleri ile hammadde tedarik süreçleri akla gelse de (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 145) günümüzde DKK, özellikle taşıma ve yemek işleri başta olmak üzere çok farklı alanlarda kullanılmaya ve bir “rekabet değişkeni” olarak ele alınmaya başlanmıştır (Tanyeri ve Fırat, 2005). Öyle ki işletmelerin; yönetim, denetim, muhasebe, vergi ve hukuk danışmanlığı, finans, insan kaynakları, bilgi teknolojileri yönetimi, araştırma ve kalite yönetimi gibi alanlarda işletme dışındaki gerçek ya da tüzel kişilerden aldıkları hizmetler de DKK çerçevesinde incelenmeye başlamıştır (Aydınlı, 2007: 194; Dinç ve Gerekan, 2008; Ecerkale ve Kovancı, 2005).

Uygulamada yaşanan gelişmeler alanyazına da yansımış, DKK kavramı; iş süreçlerine yönelik DKK (business process outsourcing - BPO), bilgi süreçlerine yönelik dış kullanımı (knowledge process outsourcing - KPO) ya da bilgi teknolojilerine yönelik dış kullanımı (information technology outsourcing - ITO) gibi alt başlıklar altında incelenmeye başlanmıştır (Sen ve Shiel, 2006). İş

süreçlerine yönelik DKK yönteminde, geleneksel DKK çerçevesinde belirlenen iş süreçleri ve fonksiyonlar hizmet sağlayıcı firma tarafından yüklenilir (Ramachandran ve Sudhir, 2004). Çağrı merkezi faaliyetlerinin, bu alanda hizmet sağlayan bir firma tarafından gerçekleştirilmesi iş süreçlerine yönelik DKK’ya örnektir. Bilgi süreçlerine yönelik DKK ise işletmelerin bilgi yoğun aktiviteleri DKK yolu ile sağlamalarıdır. AR-GE faaliyetleri ve finansal danışmanlık hizmetleri (Gupta vd., 2009) yanında pazar araştırmasına yönelik hizmetler ve hukuki süreçlere yönelik hizmetler (Banerjee ve Golhar, 2011) bilgi süreçlerine yönelik DKK kapsamında değerlendirilmektedir. Ayrıca özellikle mevsimselliğin etkisinin görüldüğü örgütlerde, DKK’nın başka bir türü olarak dönemsel kaynak sağlama (periodic outsourcing) yönteminin de kullanıldığı bilinmektedir. Yaz aylarında yüksek satış hacimlerine ulaşan bir işletmenin, dönemsel olarak satış ya da muhasebe personeli çalıştırması, dönemsel kaynak sağlama yöntemine örnek teşkil edebilir. Bu yöntemle işletme, mevsimsel hacim artışlarının gerektirdiği faaliyetleri, yalnızca belirli bir dönem için dış kaynak olarak sağlanan personel ile gerçekleştirebilmektedir (leeca.ca, 2016). Görüldüğü üzere DKK kapsamındaki faaliyetler, farklı alt başlıklar çerçevesinde ve farklı kavramlarla incelenmeye başlanmıştır. Oluşan bu kavram zenginliği, dış kaynak faaliyetlerinin geniş yelpazede gerçekleştirildiğinin göstergesi niteliğindedir.

İşletmeleri DKK’ya yönlendiren ana etmenin, maliyet avantajı elde etmek olduğu öne sürülse de (Claver vd., 2002: 294-295) stratejik faaliyetlere yönelmek ve yönetsel açıdan esneklik kazanmak (Harrison, 1996: 22) da DKK’da etkilidir. Ayrıca bilişim alanında yaşanan hızlı gelişim ve işlemlerin takip edilmesinin zorunlu olması da DKK’yı teşvik etmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 272). Bu bağlamda işletmelerin son yıllarda, muhasebe ile ilgili aktivitelerin tamamını ya da bir kısmını DKK yolu ile gerçekleştirdiği, DKK yoluna gitmeyen firmaların da bu konuyu gündemlerine aldıkları bilinmektedir (Duganier, 2005: 39). Özellikle ABD merkezli olmak üzere, muhasebe süreçleri ile ilgili hizmet veren pek çok dış kaynak sağlayıcı mevcuttur. Örneğin; Ignite Spot, RSM, LEEca muhasebe faaliyetlerine yönelik dış kaynak sağlayan firmalardan bazılarıdır. Bu firmalar defter tutmadan vergi danışmanlığı faaliyetlerine kadar muhasebe süreçleri ile ilgili pek çok alanda hizmet sunmaktadırlar. Muhasebe ile ilgili süreçlerden biri de

tahsilat/ödeme işlemlerinin yürütülmesidir. Bu çalışmanın odak noktasını, tahsilat/ödeme işlemlerinin DKK yoluyla yürütülmesi oluşturmaktadır.

2. BİR DIŞ KAYNAK KULLANIMI YÖNTEMİ OLARAK DBS

Tahsilat süreçlerinde kullanılan ödeme araçları, ağırlıklı olarak nakit ve nakit dışı olarak sınıflandırılmaktadır (Schmiedel vd., 2013; ECB, 2010: 28). Geleneksel bir ödeme aracı olan nakit ödemede borç ya da ürün/hizmet bedeli, alacaklı tarafa nakit olarak teslim edilir. Ancak günümüzde sıklıkla nakit dışı ödemeler kullanılmaktadır (Duramaz ve Dündar, 2014: 25). Para transferlerinin, geçmiş dönemlere kıyasla daha yüksek hızda, düşük riskle ve güvenilir şekilde gerçekleştirilebilmesi imkanının yanında (tbb.org.tr, 2016) nakit değerleri fiziksel olarak elde tutmanın daha maliyetli olması, nakit dışı ödeme araçlarının kullanımı yaygınlaşmaktadır (Güzel, 2004: 4). Ayrıca bankacılık uygulamalarının giderek daha fazla hız, güvenlik ve maliyet avantajı sağlaması, nakit dışı ödemeleri teşvik etmektedir (Aytar vd., 2011: 1). Son olarak, Türkiye’de son dönemdeki yasal düzenlemelerin de tahsilatların ve ödemelerin finansal kurumlar aracılığıyla (nakit dışı yöntemlerle) yapılmasına yönelik olarak hazırlandığı görülmektedir⁴. Dolayısıyla paranın temel fonksiyonlarını içinde barındıran nakit dışı ödeme araçlarının kullanımını artıran (Humphrey, 2004: 1-2), tahsilatlarda nakit kullanım oranı azalmaktadır (BIS, 1999: 11).

En yaygın kullanılan nakit dışı ödeme yöntemleri; çekler/senetler, elektronik para, kredi ve banka kartları ile DBS kapsamındaki ödemeler olarak sıralanabilir (BIS, 1999). Bu yöntemler, borçlu için ödeme aracı olarak değerlendirilmekle birlikte, alıcı taraf için tahsilat aracı niteliğindedir. Bu çalışmada, söz konusu yöntemler arasında yer alan, bankacılık sektöründe yaşanan gelişmelerin etkisiyle oluşturulmuş (Aytar vd., 2012) ve diğer ödeme araçlarına göre yeni bir uygulama niteliğinde olan DBS, bir DKK yöntemi olarak incelenmiştir.

Tahsilatları da içine alan muhasebe işlemleri gibi faaliyetler, temel yetenek olamazlar (Quinn ve Hilmer, 1994: 52). Dolayısıyla söz

⁴ Örneğin, 459 sıra no’lu ve tevsik zorunluluğu konulu vergi usul kanunu genel tebliğ tebliğ kapsamında (2016 yılı itibarıyla) 7.000 TL’nin üstündeki tüm tahsilat ve ödemelerin, finansal kurumlar aracılığıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Detaylar için bakınız: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/12/20151224-6.htm>

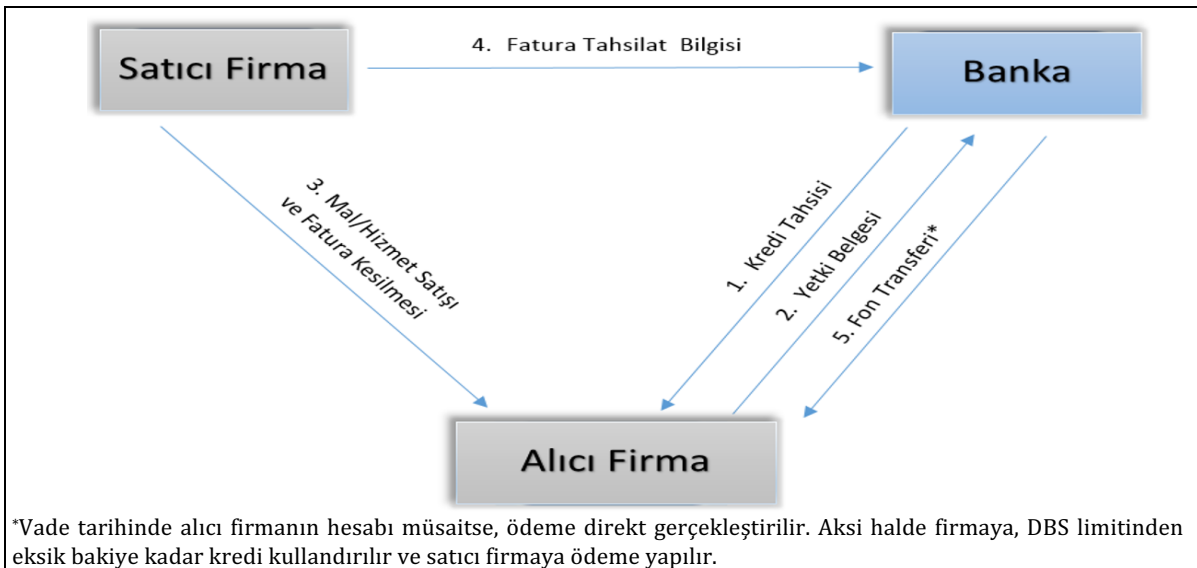
konusu faaliyetlerin, DKK yolu ile gerçekleştirilmesi uygundur. Çünkü DKK’nın özü; işletmenin gerçekleştirilmesi gereken bir işin ya da hizmetin, farklı ve konusunda uzman olan bir işletme tarafından sağlanmasıdır. DKK’nın mantığına paralel olarak DBS işlemlerinde tahsilat süreçleri, alanında uzman niteliğe sahip bir banka tarafından gerçekleştirilmektedir. *Banka çalışanı 1*, “DBS’nin, tahsilat süreçleri üzerinde kökten değişiklikler yaratıyor” olduğuna vurgu yapmıştır (Banka çalışanı 1, kişisel görüşme, 20 Mart 2016). Bu bağlamda DBS’nin DKK çerçevesinde değerlendirilmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir.

2015 yılı itibariyle aktif büyüklük sıralamasına göre (tbb.org.tr, 2015) Türkiye’nin 5. büyük bankası olan Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. DBS’yi, yurtiçi satışlarını özellikle bayileri ya da distribütörleri aracılığıyla, devamlı ticari ilişki içerisinde bulunduğu müşterilerine yapan firmalar için tasarlanmış olan bir kapalı devre tahsilat sistemi olarak tanımlamıştır (yapikredi.com.tr, 2016). DBS, müşteri (ürün/hizmet alıcısı) ile ana firma (ürün/hizmet satıcısı) arasında, ticari bir faaliyet sonucunda oluşan borcun, bir bankanın aracılığıyla tahsil edilmesi için geliştirilmiştir. Sistem; ana firmanın bankaya elektronik ortamda iletildiği fatura bilgileri dahilinde, fatura tarihinde müşteri hesabından fatura bedelinin tahsil edilmesine dayanır (kuveytturk.com.tr, 2016).

DBS çerçevesinde, “Ana şirketin düzenlediği fatura bedellerinin tahsilatları, aracı bir banka tarafından takip edilir. Bu bedeller, müşterilerin banka hesaplarından ana şirket

adına tahsil edilir” (Banka çalışanı 2, kişisel görüşme, 21 Mart 2016). Bu süreçte, ana firmanın bankaya gönderdiği fatura bilgileri doğrultusunda, ödeme vadesinde banka tarafından müşterilerin hesaplarından satıcı firma hesabına transfer gerçekleştirilmektedir. Ayrıca müşterilere banka tarafından kredi limiti tahsis edilmesi halinde, sistem ödeme garantisi de içermektedir (halkbank.com.tr, 2016). Dolayısıyla “DBS, alıcı firma tarafından bir tür ticari kredi olarak kullanılabilir. Bu durumda satıcı firmanın alacak riski, banka tarafından üstlenilmiş olur” (Banka çalışanı 1, kişisel görüşme, 20 Mart 2016). Vade tarihinde müşteri hesabındaki bakiyenin yetersiz olması durumunda, fatura bedelleri banka tarafından müşteri hesabı kredilendirilerek alıcının hesabına otomatik olarak aktarılmaktadır. Kredilendirme işlemi, mal/hizmet satın alan firmanın yalnızca satıcı işletmeye yapacağı ödemeleri için oluşturulan kredi limiti üzerinden yapılır (sekerbank.com.tr, 2016).

Görülmektedir ki DBS’de borçlu ve alacaklı arasındaki ödeme/tahsilat süreçleri, borçlu ya da alacaklı niteliğine sahip olmayan bir banka tarafından yürütülmektedir. DBS sürecindeki fonksiyonu, ödemeye/tahsilata aracılık etmek olsa da banka, bir sistem koordinatörü olarak nitelendirilebilir. Çünkü DBS uygulanırken banka öncelikle, satıcı firma ile anlaşma yapıp, firmanın müşterilerini sisteme entegre etmektedir. Ardından, ana firmanın satış yaptığı müşterilerle iletişime geçip, müşterilere DBS kredi limitleri tahsis etmektedir. Sistemin işleyişine ilişkin süreç, Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Doğrudan Borçlandırma Sistemi'nin İşleyişi

Kaynak: mtmd.org.tr, 2016

Aytar vd. (2012) ana firmanın, yaptığı satışlara ilişkin fatura bilgilerini sisteme girip elektronik ortamda bankaya gönderdiğini; tahsilatların da ana firmanın bankaya ilettiği tutarların, vade tarihinde otomatik olarak alıcı hesabından alınarak satıcının hesabına aktarılması ile gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Alıcının hesabındaki bakiye eksikse, alıcı hesabı banka tarafından otomatik olarak kredilendirilmekte ve fatura tutarı satıcı firma hesabına gönderilmektedir. Bu yöntemde bankalar yalnız fon transferini gerçekleştiren araçlar değil, sistemi koordine eden ve satıcı firmadan gelen bilgiler dahilinde gerektiğinde alıcı firmanın hesabını kredilendiren dış kaynak sağlayıcıları konumu almaktadırlar.

DBS, 24 Nisan 2000 tarihinde uygulamaya alınan ikinci kuşak EFT Sistemi kapsamına alınan; ancak işletim kurallarının tam olarak belirlenmemesi nedeniyle kullanılmamış olan bir sistemdir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ve Türkiye Bankalar Birliği’nin (TBB) öncülüğünde bankaların temsilcilerinin de katılımıyla oluşturulan bir çalışma grubunda, DBS’nin işleyişine ilişkin kurallar belirlenmiştir. Akbank T.A.Ş., T. İş Bankası A.Ş., Citibank A.Ş., T. Dış Ticaret Bankası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Finansbank A.Ş. ve T. Garanti Bankası A.Ş.’nin de üyesi olduğu çalışma grubunun çabaları ile DBS 2004 yılında işleme alınmıştır (tbb.org.tr, 2016; TBB Bilgi İşlem İstatistik ve Teknoloji Grubu, 2004:15).

DBS giderek daha çok tanınmakta ve kullanımı da artmaktadır. 2014 yılı İSO 500 sıralamasında ilk sıralarda yer alan yer alan motorlu araç üreticileri (Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.), demir çelik üreticileri (İskenderun Demir ve Çelik A.Ş., Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.), beyaz eşya üreticileri (Arçelik A.Ş.), enerji sektöründe faaliyet gösteren firmalar (TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. ve Aygaz A.Ş.) gibi pek çok işletmenin DBS’yi kullandığı, firmaların yıllık faaliyet raporlarından görülmüştür. Nitekim *banka çalışanı 2*, DBS’nin “özellikle bayi/distribütör ağıyla faaliyet gösteren perakende, akaryakıt ve enerji gibi sektörlerdeki şirketler” tarafından kullanıldığını, bu sistemle mal ya da ürün alan firmaların ödeme sorumluluklarını yerine getirdiklerini beyan etmiştir (Banka çalışanı 2, kişisel görüşme, 21 Mart 2016).

Aslında DBS’nin kullanımı, ticari bir faaliyet sonucu borçlu/alacaklı olan işletmeler arasındaki ödeme/tahsilat süreçleri ile sınırlı değildir. Bu çerçevede *banka çalışanı 3*, Türkiye’de DBS’nin ürün/hizmet bedellerinin tahsilatı yanında organize sanayi bölgelerinde (OSB) de kullanıldığını ifade etmiştir. Örneğin,

“OSB’lerde elektrik, su ve doğalgaz dağıtımlarının OSB yönetimleri tarafından yapılması durumunda, tahsilatlar DBS ile gerçekleştirilebilir” (Banka çalışanı 3, kişisel görüşme, 25 Mart 2016). Ayrıca DBS’nin ülkemizde; sigorta prim ödemeleri, borç geri ödemeleri, kredi kart ödemeleri ve vergi ödemeleri ile elektrik, su, doğalgaz, telefon ve çeşitli abonelik ödemeleri alanlarında da kullanılması hedeflenmiştir (TBB Bilgi İşlem İstatistik ve Teknoloji Grubu, 2004). Ancak Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların internet siteleri incelendiğinde, bu çalışmanın yapıldığı dönem itibarıyla sistemin Türkiye’deki kullanımının; ticari faaliyetlerle sınırlı olduğu ve ürün ya da hizmetin nihai tüketicisinin borçlarının tahsiline yönelik olmadığı görülmüştür.

DBS kapsamında bankaların sunduğu hizmet, jenerik bir dış kaynak sağlama süreci niteliğindedir. Ancak bir özel bir banka, Mobil DBS adı verilen uygulama ile son dönemde bu alanda farklılık yaratmıştır. Mobil DBS; satışlarını, yurtiçine yapan ve satış temsilcileri faaliyet gösteren firmalar için geliştirilmiştir. Bu sistem dahilinde tahsilat bilgileri, satış temsilcilerinin kendi cep telefonları veya el terminallerine bir tahsilat uygulamasının yüklenmesi ile temsilciler tarafından sisteme girilmektedir. Girilen bilgiler, bankanın DBS sistemine iletilmektedir. Dolayısıyla klasik bir DBS uygulamasına kıyasla operasyonel süreçler hızlanmış olur. Söz konusu farklılaşmaların artış göstermesi ile DBS’nin, Türkiye’deki vadeli ödeme araçlarına alternatif bir ödeme biçimi olarak gelecek vaat ettiği söylenebilir.

2.1. Bir Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi Olarak DBS’nin Avantajları

DBS esas olarak, satıcı firmanın tahsilat faaliyetini bankaya devretmesi ile temel yeteneklerine odaklanabilmesine imkan verir. Firmanın alacak takibi ve tahsilat işlemleriyle ilgili bürokratik iş yükünün azalması ile firma temel yeteneklerini artırmaya ya da geliştirmeye daha fazla kaynak ayırabilecektir. Bu yolla işletmeler, temel yeteneklerine odaklanarak, rekabet üstünlüğü yaratabilirler.

DBS ile satıcı firma, etkin bir şekilde nakit akışı planlaması yapabilir, tahsilat garantisi ile sağladığı avantajı satış fiyatlarına yansıtma imkanı bularak rekabet avantajı sağlayabilir. DBS; teminat olarak kullanılan çek, senet, teminat mektubu ve ipoteklerin getirdiği komisyon ve tahsilat masrafları ile güvenlik risklerini (kaybolma ve çalınma gibi) de ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca tahsilatların hızlanması ile müşteri finansman maliyetleri

düşmektedir. Aytaç, Yeğen ve Erdemir (2012) DBS'nin satıcı firma sağladığı diğer avantajları aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

- Operasyonel iş yükü her açıdan azalır.
- Ödemelerin kredili olması ile ödeme kolaylığı yaratılmış olur.
- Ana firmanın tahsilat riski sıfırlanmış, alacakları garanti altına alınmış olur.
- Alacakların takibi kolaylaşır ve alacak takip maliyeti azalır.
- Alım satım işlemleri fatura ilişkileri üzerinden yürür.

DKK ile belirli departmanların kapatılması ya da sayılarının azaltılması mümkündür. Dolayısıyla DKK, işletmelerin küçülmesine ve yalın hale gelmesine olanak sağlar (Tanyeri ve Fırat, 2005: 277). Bu perspektife paralel olarak *banka çalışanı 1*, “DBS, muhasebe departmanlarının küçülmesine olanak sağlıyor. Çünkü firmalarda tahsilat işlemleri, muhasebe birimi çalışanları tarafından takip ediliyor” olduğuna dikkat çekmiştir (Banka çalışanı 1, kişisel görüşme, 20 Mart 2016). Bu sürecin bankalar tarafından üstlenilmesi ile tahsilat sürecinde görev alan insan kaynağına ihtiyaç duyulmayacaktır. Azalan personel giderleri de maliyetlere olumlu yansıtacaktır (Gerekan, 2010: 35).

27

Sıralanan avantajların yanında ana firmanın altyapısının hazır olması durumunda DBS, muhasebe sistemlerine entegre edildiği takdirde on-line çalışarak muhasebe kayıtlarının otomatik olarak tutulmasını sağlar (hsbc.com.tr, 2016; burgan.com.tr, 2016). “Eğer fatura bedelinin temliki, bir teminat olarak değerlendirilirse DBS, satıcı firmalar için düşük faiz ile kredi kullanma imkanı da sağlar” (Banka çalışanı 3, kişisel görüşme, 25 Mart 2016). Kredi limitine sahip alıcılara kesilmiş ve banka garantisinde olan faturaların temliki karşılığında, ana firmaya uygun faiz oranları ile kredi kullanılabilir (sekerbank.com.tr, 2016). Son olarak; elektrik, gaz, telefon ve su gibi düzenli hizmetleri sağlayan işletmeler için de DBS kullanımının faydalı olacağı düşünülmektedir. Her ne kadar OSB’ler bu sistemi kullanıyor olsa da sistemin, nihai tüketiciler için de uygulanması ile hizmet sağlayıcıların depozito ve alacak tahsilatı süreçlerindeki bürokratik iş yükü azalacaktır. Dolayısıyla hizmet sağlayıcıların maliyetlerinde düşüş sağlanması mümkün olabilir (TBB Bilgi İşlem İstatistik ve Teknoloji Grubu, 2004: 15).

2.2. Bir Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi Olarak DBS'nin Riskleri

DKK’da temel amaç, firma performansını

artırıp yüksek düzeyde değer yaratmaktır (Doig vd., 2001: 26). Ancak bu amaçları gerçekleştirmek için DBS sistemini kullanmakta olan satıcı firmalar süreçten fayda sağlamak isterken, çeşitli sorunlarla karşılaşabilirler. Bu sorunların, işletme dışı ve işletme içi sorunlar olarak ikiye ayrılması uygun görülmüştür.

İşletme dışı oluşabilecek sorunlardan biri, müşterilerle yaşanabilecek anlaşmazlıklardır. *Banka çalışanı 1’e* göre, özellikle çek ya da senet karşılığı alım yapan müşteriler, söz konusu ödeme araçlarının yerini DBS'nin almasına sıcak bakmamaktadırlar (Banka çalışanı 1, kişisel görüşme, 20 Mart 2016). Ayrıca DKK’da alıcı ve satıcı taraf arasında üçüncü bir tarafın girmesi iletişim sorunlarına yol açabilir (Duenning ve Click, 2005: 214). DBS’de de ödeme süreçlerine bankaların müdahil olması ile iletişim sorunları yaşanabilir. Bununla beraber DBS ile müşteriler ödeme vadesi ile ilgili esnekliklerini kaybedebilirler. Zira DBS sisteminde, hesaplarında yeterli bakiye bulunmayan müşteriler, ödemeleri kredi temin ederek yapmak zorunda kalacak ve faiz/komisyon maliyetine katlanmak zorunda kalacaklardır. Ayrıca *banka çalışanı 3*; firmaların finansal anlamda sıkıntı yaşamaları durumunda, bankaların uygulamalarının değişkenlik gösterdiğini belirtmiş ve bu bağlamda “Şirketler; iflas erteleme sürecini başlatma, iflas etme, ihtiyati tedbire ya da haciz işlemlerime maruz kaldıklarında, sözleşmenin içeriğine bağlı olarak, banka DBS kapsamında kredi kullandırımını kesebilir” ifadesini kullanmıştır (Banka çalışanı 3, kişisel görüşme, 25 Mart 2016). Bu nedenle satıcı firmaların banka ile imzalanan sözleşmenin içeriğini özenle analiz etmeleri gerektiği belirtilmiştir.

DBS kaynaklı oluşacak risklerin ve yaşanabilecek aksaklıkların ikinci ayağı, işletme içi süreçlerde kendini gösterir. Yang vd. (2007: 3771), DKK ile sürece ilişkin kontrolün kaybedildiğini, bilgi güvenliği noktasında riskler oluştuğunu ve çalışanların moralinde düşüş olabildiğini ortaya koymuştur. Bu riskler DBS özelinde incelendiğinde, tahsilat süreçlerinin banka tarafından gerçekleştirilmesi halinde tahsilat sürecinin kontrolünün kaybedildiği ortaya çıkar. Satıcı firma, dış kaynak sağlayıcı niteliğinde olan bankanın ortaya koyduğu fiyat ve benzeri koşullara uymak zorunda kalabilir (Koçel, 2011: 387). Ayrıca DKK faaliyetlerini yürütmekte olan personelin işten çıkarılması durumunda, görevlerine devam eden çalışanlarda olumsuz örgütsel çıktılara rastlanabilir. Son olarak DBS'nin, işlem

maliyet kuramı perspektifiyle düşük maliyetli alternatif bir süreç olarak değerlendirilebileceği söylenebilir. Ancak genel anlamda herhangi bir alanda dış kaynak kullanımının maliyetinin, süreci işletme içerisinde sürdürmenin maliyetini aşabileceği dikkate alınmalıdır (Quinn ve Hilmer, 1994). Maliyetlerle ilgili olarak *banka çalışanı 2*, “Banka tarafından sağlanan DBS hizmetinin bedeli, tamamen satıcı şirket tarafından üstlenilebilir. Ya da bu bedel, satıcı şirket ve müşterileri arasında paylaşılabilir” ifadelerini kullanmıştır (Banka çalışanı 2, kişisel görüşme, 21 Mart 2016). Bununla birlikte DBS hizmetinin ücretlendirilmesi konusu, ana firma ile yapılan sözleşmede açıkça belirtilmektedir. Bu anlamda, DBS’nin kurulması ve sistemin entegrasyonu sürecinde karşılaşılabilecek maliyetler yanında sözleşmelerin incelenmesi ve yenilenmesi ile ilgili doğacak maliyetlerin de özenle analiz edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yaşanan yoğun rekabet ve yüksek belirsizlik ortamına uyum sağlamak için işletmeler, temel yetkinliklerine odaklanarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma hedefindedir. Bu süreçte işletmelerin, faaliyet konuları dışında kalan ve uzmanlık gerektiren faaliyetleri, ilgili faaliyetlerde uzmanlaşmış olan işletmeler aracılığıyla gerçekleştirdikleri görülmektedir (Yang vd. 2007: 3770). Söz konusu faaliyetler geniş bir yelpazeye yayılmakla birlikte, tahsilat süreçlerinde de DKK yoluna gidildiği görülmektedir. Doğrudan borçlandırma sistemi (DBS) adı verilen yöntemle bankalar birer dış kaynak sağlayıcısı olarak, satıcı firmanın alacaklarını tahsil etmektedirler.

Ulusal ve uluslararası yazında DBS’yi, DKK çerçevesinde ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Söz konusu durumda, DBS’nin diğer bankacılık uygulamalarına kıyasla yeni bir yöntem olmasının ve dolayısıyla araştırmacılar tarafından bilinirliğinin az olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. DBS’nin, DKK kapsamında değerlendirilmesine engel oluşturan başka bir faktör de bu kavramların farklı disiplinler altında tartışılıyor olmalarıdır. Zira DKK, ağırlıklı olarak yönetim ve organizasyon alanı kapsamındaki çalışmalarda incelenmiştir (Ör. Quinn ve Hilmer, 1994; Tanyeri ve Firat, 2005). DBS’nin ise, bankacılık ve finans alanındaki çalışmalarda ele alındığına rastlanılmıştır (Ör. Denton ve Chan, 1991; Aytar vd., 2012). Oysa DBS, faydaları ve işleyişi itibarıyla bir DKK aracı olarak nitelendirilebilir. Çünkü DKK’nın özü; işletmenin gerçekleştirilmesi gereken bir

işin ya da hizmetin, farklı ve konusunda uzman olan bir işletme tarafından sağlanmasıdır. DKK’nın işleyişine paralel olarak DBS işlemlerinde, tahsilat süreçleri alanında uzman niteliğe sahip bir banka tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca DKK yoluna giden bir işletmenin elde ettiği başat faydalar olan bürokratik iş yükünün azalması, temel yetenekleri artırma imkanı, risk minimizasyonu, küçülme (downsizing) ile maliyet avantajı sağlanması gibi faydaları, DBS de sunmaktadır.

DBS’de bankalar yalnız fon transferini gerçekleştiren araçlar değil; sistemi koordine eden ve satıcı firmadan gelen bilgilere göre, gerektiğinde alıcı firmanın hesabını kredilendiren dış kaynak sağlayıcıları konumu almaktadırlar. Bankalar, satıcı firma ve müşterileri ile iletişime geçerek, taraflar arasındaki ödemeler/tahsilatlar için bir kapalı devre sistem kurmaktadır. Aytar vd. (2012) sistem kurulumunu takiben satıcı firmanın, yaptığı satışlara ilişkin fatura bilgilerini sisteme girerek elektronik olarak bankaya gönderdiğini; tahsilatların, ana firmanın bankaya gönderdiği miktarların, vade tarihinde otomatik olarak alıcı hesabından alınarak satıcının hesabına aktarılması ile gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Alıcının hesabı müsait değilse, banka tarafından alıcı hesabı otomatik olarak kredilendirilmekte, satıcı hesabına fatura tutarı transfer edilmektedir.

Satıcı firma DBS ile tahsilat süreçlerini bankaya devredip, bu işlemleri dış kaynak sağlayarak sürdürmüş olmaktadır. Bu sürecin en temel faydası, satıcı firmanın temel yeteneklerine odaklanabilmesine imkan vermesidir. Ayrıca alacak takibi faaliyetlerinin minimize edilmesi ile operasyonel iş yükünün azalması, nakit akışı planlamasının etkin hale gelmesi, teminat olarak kullanılan çek, senet, teminat mektubu ve ipoteklerin getirdiği komisyon ve tahsilat masrafları ile güvenlik risklerinin (kaybolma ve çalınma gibi) ortadan kalkması ve muhasebe kayıtlarının otomatik olarak tutulmasının sağlanması da diğer avantajları arasında yer alır. Söz konusu yararların yanında, dış kaynak sağlayıcısı niteliğinde olan “Bankanın, yarattığı katma değer, DBS kredisi kullanımı durumunda ortaya çıkar” (Banka çalışanı 3, kişisel görüşme, 25 Mart 2016). Çünkü ödeme vadesinde hesabı müsait olmayan müşterinin borcu, banka tarafından kullanılan kredi ile satıcı firmaya ödenmektedir. Bu yönüyle DBS’nin, operasyonel süreçlerde kullanılan bir dış kaynak kullanım aracının önüne geçtiği söylenebilir. “DBS ile satıcı firma tahsilat

riskini ortadan kaldırıp, alacaklarını garanti altına almış olur. Dolayısıyla DBS, risk yönetim aracı niteliğine de sahiptir” (Banka çalışanı 1, kişisel görüşme, 20 Mart 2016). DBS, yalnız tahsilat işlemleri değil risk yönetimi ve alacak garantisini de sunması sebebiyle, iş süreçlerine yönelik dış kaynak kullanımının (BPO) bir adım ötesine geçmektedir. Son olarak, satıcı firmanın DBS ile personel/departman azaltma yoluna giderek daha yalın hale gelebileceğini de vurgulamak gerekmektedir.

İlerleyen dönemlerde bankaların fon transferleri ve tahsilat süreçlerindeki becerilerini artırmaları ile “DBS’nin, nakit dışı ödeme araçları arasında önemli yer tutması” beklenmektedir (Banka çalışanı 2, kişisel görüşme, 21 Mart 2016). Ayrıca elektrik, gaz, telefon ve su gibi düzenli hizmetleri sağlayan işletmeler için de DBS kullanımının faydalı olacağı düşünülmektedir. Özellikle nihai tüketiciye hizmet veren işletmelerin DBS kullanmaları ile depozito ve tahsilat işlemleri maliyetlerinde düşüş sağlanması mümkün olabilir (TBB Bilgi İşlem İstatistik ve Teknoloji Grubu, 2004:16). Mevcut durumda, DBS’den faydalanmak için borçlu ve alacaklı taraflar ortak bir banka ile çalışıyor olmalıdırlar. DBS işlemlerinin ortak bir banka bünyesinde (intrabank) sürdürülmesi yerine tahsilatların bankalar arasında yapılmasına olanak veren bir sistemin varlığının da DBS’nin gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

DBS’nin avantajları ile birlikte, bu sistemin yaratabileceği riskler de mevcuttur. Bu riskler, işletme dışı ve işletme içi olarak ikiye ayrılabilir. İşletme dışındaki risklerden biri, müşterilerle yaşanabilecek anlaşmazlıklardır. Söz konusu anlaşmazlıklarla ilgili *banka çalışanı 1* “Banka ile yaşanabilecek iletişim sorunları ve oluşacak komisyon ya da masraflar, şirketlerin DBS sisteminde yer almamalarına sebep oluyor” ifadesini kullanmıştır (Banka çalışanı 1, kişisel görüşme, 20 Mart 2016). Ayrıca banka ile imzalanan DBS sözleşmesinin içeriği de başlı başına bir risk unsurudur. Alıcı firmanın finansal sıkıntı yaşaması halinde bankanın tutumu, tahsilat sürecini etkileyebilmektedir. “İmzalanan sözleşmenin içeriğine bağlı olarak banka, DBS kullanan şirketin kredi limitlerini dondurabilir” (Banka çalışanı 3, kişisel görüşme, 25 Mart 2016). Dolayısıyla satıcı firmalar, sözleşmeleri özenle analiz

etmelidirler. İşletme içi sorunlar ise; satıcı firmanın tahsilat süreci ile ilgili kontrolü kaybetme riski, dış kaynak sağlayıcısı olan bankaya bağımlı olma riski, küçülmeden kaynaklı olarak personelin endişe seviyesinin artması ve moral seviyesinin düşmesi riskleridir. Ayrıca DKK maliyetinin, süreci işletme içerisinde sürdürmenin maliyetini aşma riskinin de analiz edilmesi gerekmektedir. Ancak içerdiği risklere rağmen DBS, pek çok artıya sahip olması sebebiyle Türkiye’de kullanılan vadeli ödeme araçlarına alternatif bir ödeme biçimi olarak gelecek vaat etmektedir.

Bu çalışmada DBS, DKK çerçevesinde kavramsal olarak ve banka çalışanları ile yapılan kişisel görüşmeler çerçevesinde incelenmiştir. İlerleyen dönemlerde yapılacak olan çalışmalarda bankacılık otoritelerinden (TBB, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu vb.) DBS ile ilgili veri temin edilmesinin ve çalışmalarda söz konusu verilere yer verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Aslında Uluslararası Ödemeler Bankası (Banks for International Settlements) bünyesinde faaliyette bulunan Ödemeler ve Piyasa Altyapıları Komitesi’nin (The Committee on Payments and Market Infrastructures) 2014 yılına ilişkin bir raporunda, DBS kullanılarak yapılan ödemeler ülkeler bazında sunulmuştur. Ancak Türkiye’yi de içine alan bazı ülkelere ilişkin DBS işlem hacmi bilgileri, ilgili raporda yer almamaktadır. Söz konusu durumda DBS’nin yurtdışındaki işleyişi ve bağlı olduğu hukuki zeminin, Türkiye’den farklı olması etkilidir. Bunun yanında ödemelerini DBS ile gerçekleştirerek ürün/hizmet satın alan firmalara odaklanan ampirik nitelikte olan çalışmalar da yapılabilir. Söz konusu firmaların DBS sistemi dahilinde çalışmaları ile elde ettikleri kazanımlar ve yaşadıkları olumsuzlukların tespit edilmesinin de gerek yazına gerekse uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak DKK çerçevesinde ele alınan; bilgi teknolojilerine yönelik DKK (ITO), insan kaynaklarına yönelik DKK (HRMO) gibi alt başlıklar arasına, tahsilat süreçlerine yönelik dış kaynak kullanımının da eklenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. DBS’nin kullanımındaki artışla birlikte, tahsilat süreçlerine yönelik DKK yazınının da gelişeceği beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Aydınlı, F. 2007. Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Değişime Yönelik Boylamsal Bir Araştırma, *ÖNERİ: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(27), 193-200.
- Aytar, O., Erdemir, N. K., Yeğen, İ. 2011. E-Finans ve Bankacılık Uygulamalarının Avantajları ve Türkiye Uygulamaları, *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, Saraybosna, 1-12.
- Aytar, O., Yeğen, İ., Erdemir, N. K. 2012. Elektronik Şube ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri, *Uşak Üniversitesi Akademik Bilişim Konferansı*, Uşak, 1-3.
- Bailey, W., Masson, R., Raeside, R. 2002. Outsourcing in Edinburgh and the Lothians, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2), 83-95.
- Banerjee, S., Golhar, D. Y. 2011. The Effect of Demand Uncertainty on Postponement Strategy In a Third Party Managed Supply Chain, *Proceedings of the International Conference on Advance in Supply Chain and Manufacturing Management*, IIT Kharagpur, India.
- Başar, H. 1998. *The Terminology of Labour Economics, Finance and Human Resource Management*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Bhatnagar, R., Sohal, A., Millen, R. 1999. Third Party Logistics Services: A Singapore Perspective, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(9), 569-587.
- BIS. 1999. *Retail Payments in Selected Countries: A Comparative Study*. Bank for International Settlements Press & Library Services, Switzerland.
- Bilgen, S. 1999. Kamu Kesiminde Bilişim Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı”, *TBD BİLİŞİM’99*, <http://www.eee.metu.edu.tr/~bilgen/Diskayn.htm>.
- Claver, E., Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. 2002. Information Systems Outsourcing: Reasons, Reservations and Success Factors, *Logistics Information Management*, 15(4), 294-308.
- Coase, R.H. 1937. The Nature of the Firm, *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cozzarin, B.P. 2016. Advanced Technology, Innovation, Wages and Productivity in the Canadian Manufacturing Sector, *Applied Economics Letters*, 23(4), 243-249.
- Delay, İ. 2001. *Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*. Sakarya Üniversitesi Yayınları, Yayın No:43, Sakarya.
- Delay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R. 2002. *Modern Yönetim Yaklaşımları*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Denton, L., Chan, A. K. 1991. Bank Selection Criteria of Multiple Bank Users in Hong Kong. *International Journal of Bank Marketing*, 9(5), 23-34.
- Diñç, E., Gerekan, B. 2008. İç Denetim Hizmetlerinin Dışarıdan Satın Alınması Kararını Etkileyen Faktörler ve Bazı Nitelikler Açısından Farklılıkların Analizi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 67-88.
- Doig, S., Ritter, R. Speckhals, K., Woolson, D. 2001. Has Outsourcing Gone Too Far?, *The McKinsey Quarterly Autumn*, (4), 24-37.
- Duening, T., Click, R. 2005. *Essentials of Business Process Outsourcing*. John Wiley & Sons, England.
- Duganier, B. 2005. Finance and Accounting Outsourcing Can Improve Control: What Best Practices of Outsourcing Can Protect Control and Compliance?, *Bank Accounting & Finance*, 18(4), 39-43.
- Duramaz, S., Dünder, S. 2014. Elektronik Ödeme Sistemlerinin Karşılaştırılması: Türkiye ve İtalya Örneği, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 24-37.
- ECB. 2010. *The Payment System: Payments, Securities and Derivatives, and the Role of The Eurosystem*. European Central Bank, Germany.
- Ecerkale, K., Kovancı, A. 2005. İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 69-75.
- Espino-Rodriguez, T., Padron-Robaina, V. 2004. Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands, *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.

Fill, C., Visser, E. 2000. The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to the Make or Buy Decision, *Management Decision*, 38(1), 43-50.

Fırat, A. 2004. *Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gerekan, B. 2010. *İç Denetimde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): İMKB - 100 Endeksinde İşlem Gören Şirketler Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Gupta, S., Woodside, A., Dubelaar, C., Bradmore, D. 2009. Diffusing Knowledge-Based Core Competencies for Leveraging Innovation Strategies: Modeling Outsourcing to Knowledge Process Organizations (KPOs) in Pharmaceutical Networks, *Industrial Marketing Management*, 38(2), 219-227.

Güzel, P.A. 2004. *Ödeme Sistemlerinde Risk Yönetimi ve Gözetim: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Tarafından İşletilen Elektronik Fon Transfer Sisteminin Analizi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Hall, R. 1999. *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Prentice Hall, USA

Harrison, S. 1996. *Outsourcing And The New Human Resource Management*, IRC Press Current Issues Series, Industrial Relations Center, Queen’s University, Canada.

<http://leeca.ca/accounting>, (04.01.2016).

<https://www.burgan.com.tr/tr/Pages/sirketim-icin/nakit-yonetimi/tahsilat-cozumleri-yontemleri.aspx>, (07.01.2016).

<https://www.halkbank.com.tr/channels/1.asp?id=591>, (07.01.2016).

https://www.hsbc.com.tr/tr/kurumsal_isletme/nakit_yonetimi/tahsilat_yonetimi/dogrudan_borclanma.asp, (04.01.2016).

http://www.kuveytturk.com.tr/dts_dbs_nakityonetim.aspx, (28.01.2016).

<http://www.sekerbank.com.tr/nakityonetimi/tahsilatlar/ticaridogrudanborclandirmasistemi>, (04.01.2016).

http://www.tbb.org.tr/dosyalar/konferans_sunumlari/eft_emkt.pdf, (27.11.2015).

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, (04.01.2016)

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/678/Dogrudan_Borclandirma_Sistemi_T1.doc, (24.11, 2015).

<http://www.yapikredi.com.tr/kobi/nakit-yonetimi-ve-dis-ticaretinfinansmani/tahsilatsistemleri.aspx>, (05.01.2016).

Humphrey, D. 2004. “Replacement of Cash by Cards in U.S. Consumer Payments”, *Journal of Economics and Business*, 56(3), 211-225.

Jiang, B., Frazier, G., Prater, E. 2006. Outsourcing Effects on Firms’ Operational Performance: An Empirical Study, *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1280-1300.

Karahan, A. 2009. Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 185-199.

Kemikkıran, N. 2016. Yönetişim Mekanizması Seçimi: “Yap Veya Satın Al” Kararı. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 15-35.

Koçel, T. 2011. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul.

Miles, R., Snow, C. 1986. Organizations, New Concepts and New Forms, *California Management Review*, 28(3), 62-73.

Nişancı, Z. N. 2015. Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.

Ofluoğlu, G., Doğan, Ş. 2009. İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri, *Kamu-İş*, 11(1), 139-165.

- Prahalad, C. K., Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 79-90.
- Quinn, J.B., Hilmer, F. 1994. Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, 35, 43-55.
- Ramachandran, K., Sudhir, V. 2004. Business Process Outsourcing (BPO) Emerging Scenario and Strategic Options for IT-enabled Services, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 29(1), 49-62.
- Raynor, M. 1992. The Outsourcing Solution, *Canadian Business Review*, 19, 42-60.
- Rumelt, R. 1974. *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- Schmiedel, H., Kostova, G. L., Ruttenberg, W. 2013. The Social and Private Costs of Retail Payment Instruments: A European Perspective, *ECB Occasional Paper*, No. 137.
- Sen, F., Shiel, M. 2006. From Business Process Outsourcing (BPO) to Knowledge Process Outsourcing (KPO): Some Issues, *Human Systems Management*, 25(2), 145-155.
- Şahin, A.G. 2010. *Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tanyeri, M., Fırat, A. 2005. Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268-279.
- TBB Bilgi İşlem İstatistik ve Teknoloji Grubu 2004. Bankalar Arası Tahsilat Sistemi, *Bankacılar Dergisi*, (50), 15-18.
- Turan, A. 2014. Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(7), 147-170.
- Tutar, A. E., İnaç, H., Güner, Ü. 2006. Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 279-296.
- Velma, R. 2001. Managing Strategic Outsourcing in the Healthcare Industry, *Journal of Healthcare Management*, 46(4), 239-249.
- Yang, D. H., Kim, S., Nam, C., Min, J. W. 2007. Developing a Decision Model for Business Process Outsourcing, *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778.