

ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLERDE SÖZLEŞME TASARIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

DRIVING FACTORS OF CONTRACT DESIGN IN INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS

Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN¹

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sözleşme tasarımının ekonomik rasyonelini araştıran çalışmalar üzerine bir değerlendirme yapmaktır. Bu amaçla Parkhe'nin (1993) sözleşmenin karmaşıklık derecesini etkileyen işlemsel ve ilişkisel belirleyiciler üzerine gerçekleştirdiği çalışmadan yola çıkılarak bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Sözleşme tasarımı üzerinde işlemle ilişkili faktörler, güven, önceki ilişkilerden elde edilen deneyim ve örgütler arası öğrenme çabalarının belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sözleşme tasarımını etkileyen faktörlerin sözleşmenin boyutları (sözleşmenin karmaşıklığı, sözleşme şartlarının özgüllüğü, koşul planlaması ve sözleşmenin bağlayıcılığı) üzerinde farklı etkiler yaratmakta olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle sözleşme tasarımını etkileyen faktörleri yönetim meseleleri (teminat, eşgüdümleme ve uyarlanma) ve sözleşmenin boyutları (sözleşmenin karmaşıklığı, sözleşmenin süresi, sözleşme şartlarının özgüllüğü, koşul planlaması, sözleşmenin bağlayıcılığı vs.) arasındaki ilişkileri dikkate alarak açıklayan gelecek çalışmaların literatüre katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Sonuç olarak bu çalışma sözleşme tasarımını etkileyen faktörleri araştırmayı hedefleyen gelecek çalışmalar için örgüt iktisadi ve stratejik yönetim bakış açıları temelinde bütünleştirici bir kavramsal model önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Sözleşmenin Karmaşıklığı, Sözleşmenin Eksiksizliği, İşleme İlişkili Faktörler, Deneyimle İlişkili Faktörler

¹ Yrd. Doç. Dr. İzmir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tugba.yenidogan@izmir.edu.tr

ABSTRACT

The aim of this study is to provide an assessment of the empirical studies on the economic rationality of designing a contract. For this purpose, this study set out Parkhe's work (1993) that explores the transactional and relational determinants of the degree of contractual complexity. This study shows that transaction-related factors, trust, experience gained from prior relationships and inter-organizational learning efforts are the determinants of contractual design. In addition, the factors affecting the contract design have different effects on each dimension of the contract (contractual complexity, term specificity, contingency planning and contractual obligatoriness). Hence, future research can contribute to the literature if it aims to explore the antecedents of contract design by considering the relationships between governance problems (safeguarding, coordination and adaptation) and contractual dimensions (contractual complexity, duration of the contract, term specificity, contractual obligatoriness etc.). In conclusion, this study proposes an integrative conceptual model based on the perspectives of organizational economics and strategic management for future research that aims to explore the antecedents of contractual design.

Keywords: *Contractual Complexity, Contractual Completeness, Transaction-related Factors, Experience-related Factors.*

1. GİRİŞ

Sözleşmenin eksiksizliği ve karmaşıklığı çoğu kez birbirinin yerine kullanılan veya karıştırılan ilişkili iki kavramdır (Williamson, 1985, s.20). Sözleşmeler gerçekleştirilmesi gereken sözlerin, yükümlülüklerin ve sorumlulukların ayrıntılı tanımını, performansı izleme ve çatışmaların çözümü ile ilgili prosedürleri ve teslimi gereken tüm çıktılarının ayrıntılarını içeren karmaşık bir dokümandır (Poppo ve Zenger, 2002; Barthelemy ve Quelin 2006; Reuer ve Ariño, 2007). Sınırlı rasyonellik ancak belirsiz ve karmaşık iş çevrelerinde yönetim sorunlarına yol açarken, belirsiz ve karmaşık olarak nitelendirilen çevresel koşullar altında tüm karmaşık sözleşmeler kaçınılmaz bir şekilde eksik tasarlanmaktadır (Williamson, 1985). Bu nedenle orijinal sözleşme şartları yeni koşullarla uyumlu hale getirilme gereksinimindedir. Dolayısıyla karmaşıklık ve eksiksizliğin her zaman birbiriyle ele ele gitme gereksiniminde olmadığı ileri sürülmektedir (Williamson, 1985). Örneğin, basit bir işlemi düzenleyen bir sözleşme karmaşık değilken eksiksiz; daha ayrıntılı bir mübadele ilişkisi için hazırlanan daha karmaşık bir sözleşme ise eksik olabilmektedir (Ariño ve Reuer, 2004). Bu nedenle sözleşmenin karmaşıklığı uygulanacak şartların sayısı ve katılığını yansıtan bir tasarım özelliği olarak tanımlanırken, sözleşmenin eksiksizliği tüm ilgili şart ve koşulların kapsamını, sözleşmenin beklenmedik tesadüfi durumlar ve bu tesadüfi durumların iyi yönetilmesi için hangi kapsamda bir kılavuz betimlendiğini yansıtan bir işlem özelliği olarak tanımlanmaktadır. Mübadele ilişkisine konu olan işlemlerle ilgili ayrıntılı bilginin var olmadığı durumlarda sözleşmenin eksiksizliği yerine sözleşmenin karmaşıklığı üzerine odaklanmanın daha doğru olacağı vurgulanmaktadır.

Sözleşmenin karmaşıklığı/eksiksizliğini araştıran ampirik çalışmalarda farklı ölçümlerden faydalandığı gözlemlenmektedir. Değişken, çalışmaların bir kısmında, sözleşme maddelerinin bir indeksi kullanılarak (Parkhe, 1993; Saussier, 2000; Ryall ve Sampson, 2008; Reuer vd., 2006; Barthelemy ve Quelin, 2006; Elfenbein ve Lerner 2012), diğer bir kısmında ise çok değişkenli bir yapı olarak (Luo, 2002, 2005; Anderson ve Dekker, 2005; Argyres vd., 2007; Mesquite ve Brush, 2008) ölçülmüştür. Yaygın olarak kullanılan diğer ölçümleri arasında tek maddeli ölçek kullanımı (Poppo ve Zenger, 2002; Hendrikse ve Windsperger, 2011), sözleşmedeki kelime/sayfa sayısı (Hagedoom ve Heslen, 2007) ve koşul maddelerinin indeksini kullanma (Solis-Rodriguez ve Gonzalez-Diaz 2012) gibi yöntemler bulunmaktadır. Ölçüm tekniklerindeki çeşitlilik yanında sözleşmelerin karmaşıklık/eksiksizlik derecesini etkileyen faktörleri belirleme çabası araştırmacıları teorik varsayımlarında çeşitlenen bir bağımsız değişken grubuyla (ör; varlık özgüllüğü, işlem belirsizliği, fırsatçı davranış algısı, işbirliği, yasal sistemdeki eksiklikler, hükümet müdahalesi, karşılıklı bağımlılık, iş karmaşıklığı, ilişkinin geçmişi) çalışmaya yöneltmiştir. Bu çaba, sözleşmenin karmaşıklık/eksiksizlik derecesini işlem maliyeti teorisi, ilişkisel yönetim bakış açısı, kurumsal teori, kaynak temelli bakış açısı, kaynak bağımlılığı teorisi, örgütsel yetenekler bakış açısı, örgütsel ekoloji yaklaşımı, asil-vekil teorisi ve mülkiyet hakları teorisi gibi araştırma programlarının sunduğu zengin açıklama altyapısıyla,

farklı teorileri birlikte kullanmanın sağladığı üstünlüklerden yararlanarak açıklama olanağı sağlamıştır. İlişkili olarak bu çalışmada sözleşme tasarımının ekonomik rasyonelini araştıran çalışmalar üzerine yapılan literatür taramasının bulguları sunulmaktadır. Sözleşmenin karmaşıklığı/eksiksizliğini belirleyen faktörlerin farklı teorik zeminlere dayanan bütüncül bir anlayışının geliştirilmesi sözleşmeleri daha verimli bir şekilde tasarlama olanağı tanıyacaktır. Bu bakış açısıyla uyumlu olarak, mevcut çalışma sözleşme tasarımının belirleyicileri sorunsalını örgüt iktisadı ve stratejik yönetim bakış açıları temelinde bütünleştirici bir kavramsal çatı geliştirerek açıklamayı önermekte ve böylece gelecek çalışmalar için bir rehber oluşturma potansiyeli taşımaktadır.

2. SÖZLEŞMENİN KARMAŞIKLIĞI VE EKSİKSİZLİĞİ

Furlotti (2007) temel sözleşme boyutlarının bir sözleşmeyi tasarlamamanın rekabet halindeki iki gereksiniminden kaynaklandığını ileri sürmektedir: beklenen performans kriterlerinin karşılanamamasına bağlı riski azaltmak ve işlem sonrasında birbirini izleyen uyarlanmanın gerçekleştirileceğinden emin olmak. Eksiksizlikle ilgili bu boyutlar sözleşme şartlarının özgüllüğü ve işlem esnasında oluşabilecek muhtemel durumlara ilişkin koşulların planlanmasıyla ilgilidir. Sözleşmeler, fırsatçılık riskini azaltma potansiyeline sahip işleme-özgü daha fazla ayrıntının belirlenmesi ve birbirini izleyen uyarlanmaya olanak tanıyabilecek koşul planlama kapsamının genişletilmesiyle daha eksiksiz tasarlanabilmektedir. Bu bakış açısı temelinde Luo (2002, 2005) sözleşmeye dayalı eksiksizliğin, *“sözleşme şartlarının özgüllüğü- müzakereler boyunca işleme ilişkili şartların açıkça belirtilme ve bu şartların birbirini izleyen sözleşmelere dahil edilme kapsamı, koşullara uyum sağlayabilme- beklenmeyen koşulların öngörülerek planlanabilme kapsamı ve sözleşmenin bağlayıcılığı- sözleşmelerin tarafları bağlayıcı kılma kapsamı”* nı içeren çok boyutlu bir kavram olduğunu ileri sürmektedir. Luo'nun (2002, 2005) çalışmasında sözleşme şartlarının özgüllüğü ölçüsü, bir sözleşmenin söz konusu mübadele ilişkisinin kurulması, yönetilmesi ve sonlandırılmasına; ilişki taraflarının birbirleriyle işbirliği kurma ve olası çatışmaları çözme yöntemlerine ilişkin şart ve maddeleri ne oranda belirleyebildiğini kapsamaktadır. Koşullara uyum sağlayabilme, belirsiz çevresel koşullar altında işleme ilişkili şartların ne kadar kapsamlı belirlenebildiğini, sözleşmelerin bir iş ilişkisinin faaliyet sürecinde ortaya çıkabilecek çeşitli beklenmeyen koşulları yönetebilmek için ne kapsamda bir kılavuz sağlayabildiğini ve farklı koşullara karşı sunduğu alternatif çözümlerin çeşitliliğini sorgulayan bir ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Sözleşmenin bağlayıcılığı ölçüsü ise sözleşmelerin her bir ilişki tarafı için genel bağlayıcılığını ve sözleşme koşullarını ihlal eden tarafa karşı yasal ve ekonomik cezalandırmalarla mağdur taraf için yasal koruma ve ekonomik tazminatların sözleşmeyle garanti altına alınma kapsamını içermektedir.

Benzer şekilde, Argyres ve Bercovitz (2007) de sözleşmeye dayalı eksiksizliği çok boyutlu bir kavram olarak ele almakta ve yüksek çevresel belirsizlik ve/veya artan iş karmaşıklığının sözleşmeye dayalı ilişkilerin önemini arttırdığını vurgulamaktadırlar. Sözleşme hükümlerinin iki kategorisi (koşul

planlaması ve iş tanımlaması) arasındaki ilişkiyi araştıran bu yazarlar, ilgili boyutların sözleşme tasarımında tamamlayıcılar olarak fonksiyon göstermekte olduğuna ampirik destek sağlamışlardır. Bir başka deyişle, mübadele taraflarının önceki sözleşmelerde belirledikleri (/yaptıkları) koşul planlama hükümleri (/iş tanımları) izleyen sözleşmelerde daha ayrıntılı iş tanımlaması (/daha kapsamlı koşul planlaması) yapmaya olanak tanımaktadır. Argyres ve Bercovitz (2007) iş tanımlamasını bir sözleşmenin içerdiği teknik tanımlamanın kapsamı, koşul planlamasını ise sözleşmenin ayarlamalar yapmaya olanak sağlayabilecek şekilde tasarlanıp tasarlanmadığının bir göstergesi olarak kavramsallaştırmışlardır.

Sözleşmenin eksiksizliğini ölçen diğer bir grup çalışmanın (ör; Saussier, 2000; Ryall ve Sampson, 2003, 2006; Mesquita ve Brush, 2008; Mayer ve Bercovitz, 2008; Solis-Rodriques ve Gonzalez-Diaz, 2012) ise kavramın genel bir ölçüsünü geliştirdikleri gözlemlenmektedir. Mesquita ve Brush (2008) sözleşmenin eksiksizlik derecesini tedarik sözleşmelerinin “üretim ve mübadeleye ilişkin sorumlulukları, beklenen tedarik süreçleri ve çıktılarını, izleme faaliyetleri ve uyumsuzluk durumunda uygulanan cezaları” açıkça ve tam olarak belirtme kapsamıyla açıklamaktadırlar. Saussier (2000) kömür taşıma sözleşmelerinin tarafların görev ve sorumluluklarına ilişkin altı alanda tanımlamalar içerdiğini tespit etmiş ve sözleşmenin eksiksizlik derecesini “0=sözleşme sadece işlem karşılığında ödenecek fiyat bilgisini içeriyorsa; 6=sözleşme satın alınmak zorunda olan en az miktar, sağlanmak zorunda olan asgari kalite, uyumsuzluk durumunda imalatçı ve tedarikçiye uygulanacak cezalar, fiyat endekslemesi ve tekrar müzakere prosedürleri boyutlarının tümüne dair açıklamalarda bulunuyorsa” ifade eden 0-6 ölçüsünün kullanımına dayanan bir indeks değeriyle belirlemeye çalışmıştır. Benzer bir yaklaşımla Ryall ve Sampson (2003, 2006) teknoloji geliştirme sözleşmelerini tespit ettikleri altı alanda kodlayarak sözleşmenin eksiksizliğine ait bir indeks değeri hesaplamışlardır. Bu çalışmada sözleşmelerin kapsamı “teknoloji geliştirme şartnameleri, her bir aşamanın tamamlanması için belirlenen zaman, katkı sağlayacak personel sayısı, yönetim veya diğer geliştirme işi için öngörülen kişiler, katkı sağlanacak teknolojiler ve bu teknolojiler üzerine tanımlanan entelektüel mülkiyet hakları” ile ilgili olarak kodlamaya tabi tutulmuştur. Mayer ve Bercovitz’in (2008) çalışmasında ise sözleşmedeki koşul planlama kapsamı sözleşmenin eksiksizliğini azaltan bir ölçü olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada sözleşme planlamasının standart ve kişiselleştirilmiş sözleşme maddeleri biçimindeki iki çeşidinden bahsedilmektedir. Sözleşmelerin kişiselleştirilmiş koşul planlama kapsamı arttıkça daha eksiksiz planlanabileceği düşünülmektedir. Solis-Rodriques ve Gonzalez-Diaz’ın (2012) çalışmasında da sözleşmenin eksiksizliğinin sözleşmelerin içerdiği farklı koşulların sayısı ile artacağı varsayılmaktadır. Bu yaklaşımla yazarlar topladıkları 74 franchising sözleşmesinde toplam 157 adet farklı koşul maddesi bulunduğunu tespit etmiş ve her bir sözleşmeye ait eksiksizlik derecesini 0-157 (1=sözleşme söz konusu koşul maddesini içeriyorsa, 0=sözleşme söz konusu koşul maddesini içermiyorsa) arasında bir değer alacak şekilde değerlemişlerdir.

Öte yandan araştırmacıların diğer bir kısmı (ör., Parkhe, 1993; Reuer ve Ariño, 2002; Reuer ve Ariño, 2003) literatürde genellikle sözleşmenin eksiksizliği ile karıştırılan sözleşmenin karmaşıklığını test etmeye odaklanmışlardır. Parkhe'nin (1993) fırsatçılığa karşı işlem sonrası caydırıcılar olarak tanımladığı sözleşmeye dayalı teminatlar ölçüsü sözleşmenin karmaşıklığını araştıran çalışmalarda yaygın olarak kullanılmıştır. Bu kavramsallaştırma büyük oranda katı hükümler içeren bir sözleşmenin daha karmaşık olduğu anlayışına dayanmaktadır. Sözleşmeye dayalı teminatların kapsamı bir sözleşmenin tüm ilgili işlemlerin periyodik yazılı raporlarını, anlaşmadan sapmaların yazılı olarak anında bildirimini, hesap uzmanları aracılığıyla tüm ilgili kayıtların denetlenme ve sınanma hakkını, gizlilik hükümlerine konu olan bilginin tahsisini, anlaşma sona erse dahi mülkiyetli bilginin korunmasını, anlaşmanın sona erdirilme ve tahkim koşulları ile dava hükümlerini tamamıyla içerep içermediğinin bir ölçüsüyle belirlenmektedir. Reuer ve Ariño (2007) Parkhe (1993) tarafından geliştirilen sözleşmeye dayalı teminatlar ölçęini sözleşmenin karmaşıklığını belirleyen iki boyuta ayırarak incelemişlerdir. Bu kavramsallaştırmada gizlilik hükümleri, mülkiyetli bilgi üzerindeki sınırlamalar, anlaşmayı sonlandırma koşulları, tahkim hükümleri ve dava hükümleri “yürütme hükümleri” altında; ilgili işlemlerin raporlanması için haklar, anlaşmadan sapmalar için bildirim hakları ve denetleme hakları “eşgüdümleme hükümleri” altında gruplandırılmıştır. Poppo ve Zenger (2002) ise yüksek oranda kişiselleştirilen ve önemli ölçüde yasal çalışma gerektiren sözleşmeleri daha karmaşık olarak değerlendirmişlerdir.

Ek olarak, araştırmacıların bir kısmı (ör., Anderson ve Dekker, 2005; Argyres ve Mayer, 2007) sözleşmenin karmaşıklığıyla benzer bir bakış açısını yansıtan sözleşmenin kapsamlılığı değişkenini açıklamaya odaklanmışlardır. Argyres ve Mayer'e (2007) göre sözleşmenin kapsamlılığı tarafların rol ve sorumluluklarının, karar/kontrol haklarının, koşul planlama kapsamının, taraflar arası iletişim süreçlerinin ve çatışmanın çözüümüyle ilgili şartların belirlenmesini içermektedir. Anderson ve Dekker (2005) ise sözleşme şartlarını hakların atanması, satış sonrası hizmet, ürün ve fiyat, yasal başvuru boyutlarında faktörlere ayırarak sözleşmelerin ne kapsamda bir çerçeve sunduğunu belirtilen bu dört boyutta açıklamaya çalışmışlardır.

Sözleşmenin karmaşıklığı ve eksiksizliğini farklı yaklaşımlarla açıklayan bu çalışmalarda kavramlara ilişkin heterojen yapılar ortaya çıkmıştır. Hendrikse ve Windsperger (2011) kavramlar arasındaki ayrımın sözleşme tasarımının özel ve arda kalan karar haklarının tahsisine ilişkin sağladığı çerçevenin anlaşılmasıyla yapılabileceğini ileri sürmektedir. Özel karar hakları (specific decision rights: sDR) işlem öncesinde karar eylemlerinin ayrıntılı bir şekilde belirlenmesiyle, arda kalan karar hakları (residual decision rights: rDR) ise sözleşme sürecinde belirli eylemler hakkında karar almaya olanak tanıyan karar prosedürlerinin planlanmasıyla ilgilidir (Hendrikse ve Windsperger, 2011, s.15). Mübadele taraflarının bilgi birikimleri sözleşmeye tabi tutulabilir nitelikte olduğunda özel karar hakları tanımlanabilmektedir. Artı değer yaratmasına karşın sözleşme yapılabirliği düşük olan bilgi

birikiminin sahipleri ise arda kalan haklara sahip olabilmektedirler. Bir sözleşme her bir olası çevresel durum altında alınacak tüm eylemleri içerecek bir kapsama sahip olduğunda eksiksizdir. Eksiksiz sözleşmeler sadece özel karar haklarını içermektedir. Eksik sözleşme tasarımı mübadele taraflarının her bir olası çevresel durumda alınacak tüm karar eylemlerini (sözleşmeye dayalı yükümlülükleri) tamamen belirleyemediği durumla ilgilidir. Bu koşullar altında sözleşmelerde özel ve arda kalan karar hakları tanımlanarak ilgili taraflara atanmaktadır. Özel ve arda kalan karar hakları arasında bir ödünleşim vardır. Bilgi birikiminin sözleşme yapılabilirliği düşük olduğunda taraflara daha az özel hak, daha fazla arda kalan hak atanabilir. Bilgi birikiminin sözleşme yapılabilirliği yüksek olduğunda ise daha fazla özel hak, daha az arda kalan hak tanımlanabilir. Bu durumda sözleşmenin eksiksizliği özel ve arda kalan karar hakları arasındaki orana bağlı olarak belirlenebilir: sDR/rDR . Arda kalan karar haklarıyla (/özel karar haklarıyla) karşılaştırıldığında sözleşmelerde tanımlanan özel hakların (/arda kalan hakların) payı arttıkça sözleşmelerin eksiksizlik derecesi artar (azalır). Bu yaklaşım karar eylemlerinin planlanması (özel hakların belirlenmesi) ve karar prosedürlerinin planlanması (arda kalan karar haklarının atanması) arasında bir ödünleşim olduğunu belirten yönetişimin uyarlanma bakış açısına dayanmaktadır.

Eksiksizlik kavramıyla karşılaştırıldığında karmaşıklık kavramı özel karar haklarıyla (çıktı planlaması şeklindeki) arda kalan karar haklarının (prosedürlerin planlanması şeklinde) toplamı olarak tanımlanmaktadır ($sDR+rDR$) (Hendrikse ve Windsperger, 2011, s.16). Bu durumda eksiksizlik ve karmaşıklık arasındaki ilişki şu şekilde kurulabilir: Daha karmaşık bir sözleşme daha fazla veya daha az eksiksiz olabilir. Bir sözleşme farklı çevresel durumlarda tarafların eylemleriyle ilgili daha detaylı kanuni hükme ve arda kalan karar haklarıyla ilgili daha az kanuni hükme sahip olduğunda bu sözleşme hem daha karmaşık hem de daha eksiksiz olarak tanımlanır. Diğer taraftan bir sözleşme arda kalan karar haklarının tanımlanmasıyla ilgili daha fazla kanuni hüküm içerirken özel karar haklarıyla ilgili daha az kanuni hüküm içerdiğinde sözleşmenin karmaşıklık derecesi yüksek olmasına karşın eksiksizlik düzeyi daha düşük olacaktır. Bu yüzden karmaşıklık ve eksiksizlik varlıklarının kullanımı, sözleşmeye konu olan bilgi temelini yüksek sözleşme yapılabilirlikte olmasına bağlı olarak, bir sözleşmede detaylı bir şekilde belirtildiğinde el ele gidebilir.

3. SÖZLEŞMELERİN KARMAŞIKLIK/EKSİKSİZLİK DERECESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Her örgütler arası mübadele sözleşme yapmanın farklı bir problemler grubuna konudur (Mayer ve Bercovitz, 2008). Ekonomistler ve işlem maliyeti araştırmacıları sözleşme tasarımında işlem özelliklerinin belirleyici olduğunu tartışırken (Williamson, 1985; Saussier, 2000), sosyologlar ve örgüt teorisyenleri örgütler arası ilişkiler ve sosyal bağlamın mübadele sürecini güçlü bir şekilde etkilediğini ileri sürerek örgütler arası ilişkilere tek başına işlem bakış açısıyla yaklaşılmasını eleştirmektedirler (Granovetter, 1985; Gulati, 1995a, 1995b; Uzzi, 1996; Mayer ve Bercovitz, 2008). Bu nedenle son yıllarda sözleşmelerin karmaşıklık/eksiksizlik derecesini inceleme konusu yapan araştırmalarda

belirsizlik, varlık özgüllüğü, ölçüm zorluğu gibi işlem maliyeti değişkenlerinin yanı sıra işbirliği, güç (bağımlılık), ilişkinin geçmişi ve güven gibi değişkenlerin yarattığı etkilerin de test edildiği gözlemlenmektedir (Luo, 2002; Anderson ve Dekker, 2005; Reuer ve Ariño, 2007; Argyres vd., 2007; Hendrikse ve Windsperger, 2011; Solis-Rodrigues ve Gonzalez-Diaz, 2012) (bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Sözleşmelerin karmaşıklık/eksiksizlik derecesini belirleyen faktörler: Literatür taramasının bulguları

Yazar/lar	Teori	Bağımlı değişken/ler	Bağımsız değişken/ler	Gözlemlenen yön	Ampirik bulgu	
Parkhe (1993)	İşlem maliyeti teorisi İlişkisel yönetim bakış açısı	Performans	Sözleşmeye dayalı teminatlar	+	kabul	
		Sözleşmeye dayalı teminatlar	Fırsatçı davranış algısı Tek taraflı işbirliği Geleceğin gölgesi	+ - -	kabul kabul kabul	
Saussier (2000)	İşlem maliyeti teorisi	Sözleşmenin eksiksizliği	Varlık özgüllüğü	+	kabul	
			İşlem belirsizliği	-	kabul	
Poppo & Zenger (2002)	İlişkisel yönetim bakış açısı	Performans	Sözleşmenin karmaşıklığı	+	kabul	
			İlişkisel yönetim (İlişkinin uzunluğu)	İlişkisel yönetim Varlık özgüllüğü	+ +	kabul kabul
			Ölçüm zorluğu	+	red	
	İşlem maliyeti teorisi	Sözleşmenin karmaşıklığı	Teknolojik değişim	+	kabul	
			Sözleşmenin karmaşıklığı	(-)/+	kabul	
			Varlık özgüllüğü	+	kabul	
Luo (2002)	İlişkisel yönetim bakış açısı	Performans	Ölçüm zorluğu	+	red	
			Teknolojik değişim	+	red	
			İlişkisel yönetim	(-)/+	kabul	
Luo (2005)	Kurumsal teori Kaynak temelli bakış açısı İşlem maliyeti teorisi Kaynak bağımlılığı teorisi	Şartların özgüllüğü Koşullara uyulanabilirlik Mevcut işbirliği	Önceki işbirliği	-	red	
			Önceki işbirliği	+	kabul	
			Şartların özgüllüğü	+	red	
			Koşullara uyulanabilirlik	+	kabul	
			İşbirliği	+	kabul	
		Koşullara uyulanabilirlik	Şartların özgüllüğü	-	kabul	
			Koşullara uyulanabilirlik	(kuadratik etki) -	(kuadratik etki) kabul	
			Şartların özgüllüğü	Yasal sistemin eksikliği	+	kabul
				Hükümet müdahalesi	-	kabul
				Çevresel dalgalanma	+	red
Bilgi birikiminin tescilliliği	+	kabul				
Ekonomik risk	+	red				
Luo (2005)	Kurumsal teori Kaynak temelli bakış açısı İşlem maliyeti teorisi Kaynak bağımlılığı teorisi	Koşullara uyulanabilirlik	Karşılıklı bağımlılık	-	kabul	
			Sözleşmenin bağlayıcılığı	Yasal sistemin eksikliği	+	red
				Hükümet müdahalesi	+	kabul
				Çevresel belirsizlik	+	kabul
				Bilgi birikiminin tescilliliği	+	kabul
		Ekonomik risk		+	kabul	
		Sözleşmenin kapsamlılığı	Yasal sistemin eksikliği	+	kabul	
			Hükümet müdahalesi	-	red	
			Çevresel belirsizlik	+	kabul	
			Bilgi birikiminin tescilliliği	+	kabul	
Ekonomik risk	+		kabul			
Anderson & Dekker (2005)	İşlem maliyeti teorisi Kaynak bağımlılığı teorisi	Sözleşmenin kapsamlılığı	Belirsizlik	+	red	
			Varlık özgüllüğü	+	kabul	
			İşlemin büyüklüğü	+	kabul	
			İş karmaşıklığı	+	kabul	
			Rekabet yoğunluğu	-	red	
	İşlem maliyeti teorisi İşlem maliyeti teorisi	Sözleşme yapma maliyetleri Sözleşme sonrası işlem tehlikeleri	Güç (bağımlılık)	+	red	
			Sözleşmenin kapsamlılığı	+	kabul	
			Belirsizlik	+	kabul	
			Varlık özgüllüğü	+	red	
			İşlemin büyüklüğü	+	red	
Kaynak bağımlılığı teorisi	Sözleşmenin kapsamlılığı	İş karmaşıklığı	+	kabul		
		Rekabet yoğunluğu	-	kabul		
		Güç (bağımlılık)	+	kabul		
		İşlemin büyüklüğü	+	red		
		İş karmaşıklığı	+	red		

Tablo 1. Sözleşmelerin karmaşıklık/eksiksizlik derecesini belirleyen faktörler: Literatür taramasının bulguları (devamı)

Yazar/lar	Teori	Bağımlı değişken/ler	Bağımsız değişken/ler	Gözlemlenen yön	Ampirik bulgu	
Reuer, Ariño & Mellewigt (2006)	İşlem maliyeti teorisi	Sözleşmenin karmaşıklığı	İşleme-özgü yatırımlar	+	red	
		İlişkisel yönetim bakış açısı	Araştırma maliyetleri	+	kabul	
			İlişkisel sermaye	-	red	
Kaynak bağımlılığı teorisi	İşbirliğinin stratejik önemi	+	kabul			
Reuer & Ariño (2007)	İşlem maliyeti teorisi	Sözleşmenin karmaşıklığı (toplu analiz)	Varlık özgüllüğü	+	kabul	
		Sözleşmenin karmaşıklığı (ayrıştırılmış analiz): <i>Yükümlülük hükümleri</i>		+	kabul	
		Sözleşmenin karmaşıklığı (ayrıştırılmış analiz): <i>Eşgüdümleme hükümleri</i>		+	red	
	İlişkisel yönetim bakış açısı	Sözleşmenin karmaşıklığı (toplu analiz)	Ön bağlar	-	red	
		Sözleşmenin karmaşıklığı (ayrıştırılmış analiz): <i>Yükümlülük hükümleri</i>		-	red	
		Sözleşmenin karmaşıklığı (ayrıştırılmış analiz): <i>Eşgüdümleme hükümleri</i>		-	kabul	
Argyres, Bercovitz & Mayer (2007)	Örgütsel yetenekler bakış açısı	Sözleşme hükümlerinin çeşitleri: Tamamlayıcı mıdır? İkame midir?	İş tanımlaması	+	kabul	
			Önceki sözleşmedeki iş tanımlama düzeyi	+	kabul	
		Koşul planlaması	İlişkinin geçmişi	+	red	
			İş tanımlama	Koşul planlaması	+	kabul
			Önceki sözleşmedeki koşul planlama düzeyi	+	kabul	
			İlişkinin geçmişi	+	kabul	
Mayer & Bercovitz (2008)	Örgütsel ekoloji yaklaşımı	Koşul planlaması	Örgütsel atalet değişkenleri:			
			(1) Önceki etkileşimler	-	kabul	
		(1a) koşul planlaması içermeyen önceki sözleşmeler				
(1b) koşul planlaması içeren önceki sözleşmeler	+	kabul				
Önceki ve mevcut sözleşme arasında koşul planlama düzeyindeki değişim	(2) Zaman farkı: sözleşmeler arasında geçen zamanın uzunluğu	+	kabul			

Tablo 1. Sözleşmelerin karmaşıklık/eksiksizlik derecesini belirleyen faktörler: Literatür taramasının bulguları (devamı)

Yazar/lar	Teori	Bağımlı değişken/ler	Bağımsız değişken/ler	Gözlemlenen yön	Ampirik bulgu	
Mesquita & Brush (2008)	İşlem maliyeti teorisi	Müzakere verimliliği	Varlık özgüllüğünün biçimleyici rolü: varlık özgüllüğü*sözleşmenin eksiksizliği	+	red	
		Kaynak bağımlılığı teorisi	Üretim verimliliği	Varlık özgüllüğünün biçimleyici rolü: varlık özgüllüğü*ilişkisel yönetim	+	kabul
	Karmaşıklık biçimleyici rolü: karmaşıklık*sözleşmenin eksiksizliği			+	kabul	
	Karmaşıklık biçimleyici rolü: karmaşıklık*ilişkisel yönetim			+	kabul	
	<i>Etkileşim etkilerinin karşılaştırılması</i>			+	kabul	
	Sözleşmenin eksiksizliği		Varlık özgüllüğü artarken sözleşmenin eksiksizliğinin müzakere verimlilikleri üzerindeki etkisi üretim verimlilikleri üzerindeki etkisinden daha fazladır.	+	kabul	
			Varlık özgüllüğü artarken ilişkisel yönetimin müzakere verimlilikleri üzerindeki etkisi üretim verimlilikleri üzerindeki etkisinden daha fazladır.	+	kabul	
			Karmaşıklık artarken sözleşmenin eksiksizliğinin üretim verimlilikleri üzerindeki etkisi müzakere verimlilikleri üzerindeki etkisinden daha fazladır.	+	kabul	
			Karmaşıklık artarken ilişkisel yönetimin üretim verimlilikleri üzerindeki etkisi müzakere verimlilikleri üzerindeki etkisinden daha fazladır.	+	kabul	
	İlişkisel yönetim	Varlık özgüllüğü	+	kabul		
Karmaşıklık		+	kabul			
Hendrikse & Windsperger (2011)	İşlem maliyeti teorisi	Sözleşmenin eksiksizliği	Çevresel belirsizlik	-	red	
			İşleme-özü yatırımlar	-	red	
	Asil-Vekil teorisi	Mülkiyet hakları teorisi	İlişkisel yönetim bakış açısı	Davranışsal belirsizlik	-	kabul
				Maddi olmayan sisteme-özü varlıklar	-	kabul
				Güven (ikame bakış açısı)	-	red
				Güven (tamamlayıcı bakış açısı)	+	kabul
				Örgütsel yetenekler bakış açısı	+	red
Solis-Rodriguez & Gonzalez-Diaz (2012)	İşlem maliyeti teorisi	Sözleşmenin eksiksizliği	Varlık özgüllüğü	+	kabul	
			İtibar	+	kabul	
	İtibarın biçimleyici (moderating) etkisi		-	kabul		
Örgütsel yetenekler bakış açısı	Deneyim	+	kabul			

Yukarıdaki tablo, işlem maliyeti değişkenlerinin sözleşmenin karmaşıklığı/eksiksizliği üzerine etkisini araştıran çalışmalarda varlık özgüllüğü, belirsizlik, fırsatçılık eğilimi, ölçüm zorluğu, karmaşıklık ve araştırma maliyetlerinden oluşan bir bağımsız değişken grubunun kullanıldığını göstermektedir. İşlem maliyeti teorisine göre (Williamson, 1985) belirli bir iş ilişkisine tahsis edilen varlıkların derecesiyle tanımlanan ilişkiye-özü varlıklar yatırım yapan taraf için bir tutsaklık (dengesiz bağımlılık) durumu yaratmaktadır. İşleme-özü ya da ilişkiye-özü yatırımları konu alan sözleşmelerde daha az bağımlı olan taraf kendi menfaati doğrultusunda diğer tarafa dezavantajlı yeni hükümleri kabul ettirmeye çalışabilir veya edimlerini yerine getirmek istemeyebilir (vazgeçme sorunu). Bir başka

ifadeyle, alternatif kullanımlarında daha az değere sahip olan özgül yatırımlar potansiyel olarak istimlak edilebilir rant benzerleri yaratarak (Joskow, 2008) yatırım yapan tarafı bu yatırımlardan normalin üstünde geri dönüşler elde etmeye çalışan iş ortağının fırsatçı eylemlerine maruz bırakabilmektedir (Klein vd., 1978). Bu durumda yatırımlarını fırsatçı şekilde istimlak edilme riskinden korumak isteyen mübadele taraflarının sözleşmelerde daha fazla özel ve arda kalan hak belirlemeye çalışacakları düşünülmektedir (Anderson ve Dekker, 2005). Dolayısıyla varlık özgüllüğü arttıkça hem sözleşmenin karmaşıklık düzeyinin (Poppo ve Zenger, 2002; Anderson ve Dekker, 2005; Reuer et al., 2006; Reuer ve Ariño, 2007) hem de eksiksizlik derecesinin (Saussier, 2000; Mesquita ve Brush, 2008; Solis-Rodrigues ve Gonzalez-Diaz, 2012) artacağı beklenmektedir. Poppo ve Zenger (2002), Anderson ve Dekker (2005) tarafından yapılan araştırmaların bulguları varlık özgül yatırım düzeyi artarken sözleşmenin karmaşıklık derecesinin artacağına; Saussier (2000), Mesquita ve Brush (2008), Solis-Rodrigues ve Gonzalez-Diaz (2012) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ise varlık özgül yatırım düzeyi artarken sözleşmenin eksiksizlik derecesinin artacağına ampirik kanıt sağlamaktadır. Diğer taraftan Reuer ve Ariño'nun (2007) çalışmasına ait bulgular sözleşmenin karmaşıklık boyutlarından eşgüdümleme hükümlerinin varlık özgül yatırımlar düzeyi ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını; ancak varlık özgül yatırımlar düzeyi arttıkça daha fazla yürütme hükmü tanımlanma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Hendrikse ve Windsperger (2011) ise varlık özgüllüğü ve sözleşmenin karmaşıklık/eksiksizlik derecesi arasındaki ilişkiyi açıklayan önceki çalışma bulgularının tek taraflı özgül yatırımlarla ilişkili sonuçları yansıtmakta olduğunu vurgulayarak iki yanlı bağımlılığı arttıran özgül varlıklara karşılıklı yatırımlar yapıldığında ayrıntılı sözleşme koşulları belirleme gereksiniminin azalacağını belirtmektedirler. Nitekim simetrik yatırımlar fırsatçı davranışı sınırlayıcı bir etki yaratarak tarafların teminat sorununa sözleşmeyi ayrıntılandırma gereksinimi olmaksızın çözüm getirebilir. Bu çalışmanın bulguları iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermesine karşın korelasyon katsayısının anlamlı olmaması nedeniyle geliştirilen hipoteze yeterli bir destek sağlanamamıştır.

Piyasa ve teknolojik koşullardaki dalgalanmalardan kaynaklanan belirsizlik mübadele taraflarının öngörülemeyen değişimlere uyum sağlama gereksinimlerini arttırmaktadır (Anderson ve Dekker, 2005). Daha karmaşık sözleşme tasarımının olası çevresel değişimlerden kaynaklanan müzakereleri kolaylaştıracak hüküm ve prosedürlerin tanımlanmasıyla uyarlanma sürecindeki fırsatçılık riskini azaltabileceği düşünülmektedir (Poppo ve Zenger, 2002). Bu bakış açısıyla belirsizlik ve sözleşmenin karmaşıklığı arasındaki ilişkiyi test eden Poppo ve Zenger (2002) ile Anderson ve Dekker (2005) değişkenler arasındaki pozitif ilişkiyi destekleyen herhangi bir bulguya ulaşamamışlardır. Bununla birlikte mübadele taraflarının sınırlı rasyonelliği çevresel koşullardaki değişimlerin tamamıyla öngörülmesini ve bunlarla ilgili alınacak eylemlerin sözleşmeye dahil edilmesini engeller. Diğer taraftan, çevresel koşullar işlem öncesinde öngörülebilse dahi

sözleşmelerin bu koşullarla ilgili eylem planı içerecek şekilde planlanması sözleşme yapma maliyetlerindeki artışla sınırlanır. Koşula bağlı sözleşme hükümlerindeki artışın marjinal maliyeti marjinal faydasını aştığında daha az özel karar hakkı ve daha fazla arda kalan hak tanımlanacağı, böylece sözleşmenin eksiksizlik derecesinin azalacağı öngörülmektedir (Saussier, 2000; Hendrikse ve Windsperger, 2011). Saussier'in (2000) bulguları çevresel belirsizlik artarken sözleşmelerin daha az eksiksiz tasarlanabileceği hipotezini desteklemektedir.

İşlem maliyeti teorisinin varlık özgüllüğü ve belirsizlik değişkenlerine ek olarak mübadele taraflarının performanslarının ölçümüne dayanan ölçüm zorluğu değişkeni de işlem tehlikelerine yol açmaktadır (Poppo ve Zenger, 2002). Performans ölçümü zorlaştıkça tarafların davranışlarına ilişkin iki varsayım tanımlanmaktadır. İlki, tarafların anlaşma koşullarına uyma çabalarının azalacağıdır. İkincisi ise ürün/hizmet tedarikinde bulunan tarafın davranışını izlemeyi kolaylaştıracak ve sunulan ürün/hizmet kalitesini belirleyebilecek daha karmaşık sözleşmeler tasarlama eğiliminin artacağıdır. Poppo ve Zenger (2002) performansın ölçümü zorlaştıkça sözleşmenin karmaşıklığının artacağı hipotezine ampirik destek sağlamıştır. Diğer bir işlem özelliği olan karmaşıklık ise yönetim mekanizmalarının işlem tehlikelerine karşı kontrol fonksiyonu olarak işlev gördüğü anlayışından farklı olarak işlemleri eşgüdümleme çabasında sağladıkları faydalarla ilişkilendirilmektedir. Karmaşıklık, ürünler yüksek miktarda alt parçadan oluştuğunda bu parçalar arasındaki entegrasyonu sağlama, örgütler arası rutinleri ve üretimdeki süreç adımlarını yönetme konusundaki zorluklardan kaynaklanmaktadır (Mesquita ve Brush, 2008: 788). Mesquita ve Brush'ın bulguları (2008) daha eksiksiz sözleşme tasarımının mübadele taraflarının eşgüdümleme kabiliyetlerini arttırarak karmaşık işlerin daha verimli bir şekilde yönetilebileceğini desteklemektedir.

İşlem maliyeti teorisi yönetim meselelerinin (teminat altına alma, performansı değerlendirme, uyum sağlama) biçimsel sözleşme tasarımıyla çözülebileceğini ileri sürerken (Williamson, 1985), ilişkisel yönetim bakış açısı güven gibi biçimsel olmayan alternatif mekanizmaların kullanımını önermektedir (Dyer ve Singh, 1998). Bu çalışmanın araştırma motivasyonu uyumlu olarak ilişkisel mekanizma kullanımının sözleşmenin karmaşıklık/eksiksizlik derecesini pozitif veya negatif yönde etkilemekte olduğu gözlemlenmiştir (bkz. Tablo 1). Nitekim ilişkisel mekanizmaların biçimsel sözleşmelerin ikamesi mi yoksa tamamlayıcısı mı olduğu literatürdeki popüler araştırma sorusunu oluşturmaktadır (Poppo ve Zenger, 2002; Hendrikse ve Windsperger, 2011; Solis-Rodrigues ve Gonzalez-Diaz, 2012). Araştırmacıların bir kısmı (ör; Gulati, 1995a; Dyer, 1997; Nooteboom vd., 1997; Cavusgil vd., 2004; Reuer vd., 2006) ilişkisel mekanizmaların fırsatçı davranış endişesini ve buna bağlı işlem maliyetlerini azaltacağını ileri sürmektedirler. Bu nedenle ilişkisel mekanizmaların biçimsel mekanizmaları ikame ettiği düşünülmektedir. Araştırmacıların diğer kısmı (ör., Poppo ve Zenger, 2002; Luo, 2002; Liu vd., 2009; Goo vd., 2009; Li vd., 2010) ise bu iki mekanizmanın birbirlerinin tamamlayıcısı olabileceğini ileri

sürmektedirler. Bu anlayışa göre ilişkisel yönetim mekanizmaları iletişim ve bilgi birikiminin paylaşımını arttırarak biçimsel mekanizmaların daha açık tasarlanabilmesine olanak sağlayan bir bilgi birikimi temeli yaratılır. Daha açık mekanizma tasarımı ise biçimsel yönetişimin öz yaptırım aralığını sınırlandırarak ilişkisel mekanizmaların gelişimini destekler. Tablo 1’de Poppo ve Zenger (2002) ile Hendrikse ve Windsperger’e (2011) ait bulgular yönetişimin tamamlayıcı bakış açısına destek sağlarken, Solis-Rodrigues ve Gonzalez-Diaz’ın (2012) çalışması ikame bakış açısını destekleyici bulgular sunmaktadır.

İlişkisel mekanizmaların ayrıntılı hazırlanan biçimsel sözleşmeleri ikame ettiği bakış açısıyla bağlantılı olarak sözleşme öncesi tesis edilen işbirlikçi ilişkilerin güven oluşumunu destekleyerek biçimsel sözleşme gereksinimini azaltabileceği öne sürülmektedir (Luo, 2002; Zollo vd., 2002; Reuer ve Ariño, 2007). Örgütler arası stratejik işbirlikleri örgütler arası rutinlerin gelişimine öncülük ederek mübadele taraflarının izleme ve eşgüdümleme için biçimsel mekanizmaları ayrıntılandırma gereksinimi azaltmaktadır (Zollo vd., 2002). Başarılı işbirlikçi ilişkiler tarafların birbirlerinin prosedürlerini, yönetim sistemlerini ve kültürlerini daha iyi anlamalarına olanak tanımaktadır. Karşılıklı anlayışın gelişimi biçimsel sözleşmelerin tesis etmeyi amaçladığı sözleşme sonrası eşgüdümleme, çatışmaların çözümü ve bilgi toplama sorunlarını azaltabilir. Böylece işbirlikçi ilişkiler tarafların yüksek sözleşme yapma maliyetlerinden kaçınmalarına olanak tanıyabilecektir. Reuer ve Ariño’nun (2007) çalışmasına ait bulgular mübadele tarafları arasında önceden tesis edilen işbirlikçi ilişkilerin sözleşmelerde eşgüdümlemeyle ilgili daha az kanuni hüküm belirlemeye olanak tanıdığı; fakat yürütmeye ilgili kanuni hükümler açısından firmaların birbirlerine buldukları taahhüt düzeyini azaltmada bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Luo’ya (2002) göre önceki işbirliğiyle azalan fırsatçı davranış beklentisi sözleşmeye dayalı şartların özgüllük düzeyini azaltma; artan müşterek rant beklentisi ise sözleşmenin koşullara uyarlanma düzeyini arttırma olasılığındadır. Luo’nun (2002) bulguları önceki işbirliği ve şartların özgüllüğü arasında negatif bir ilişki olduğunu varsayan hipoteze destek sağlayamazken, önceki işbirliği düzeyinin sözleşmelerin koşullara uyum sağlama düzeyiyle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (bkz. Tablo 1).

Örgütsel öğrenme literatürüne göre ise sözleşme tasarımını etkileyen temel unsur mübadele taraflarının gelişen sözleşme tasarlama yeteneklerine bağlı öğrenme düzeyleridir (Mayer ve Argyres, 2004; Ryall ve Sampson, 2006; Argyres ve Mayer, 2007; Argyres vd., 2007). Mübadele tarafları birbirleri hakkında daha fazla bilgi elde ederken ilişkiyi tehlikeye sokabilecek muhtelif koşulların ve bu koşullar ortaya çıktığında değişimlere verimli bir şekilde nasıl uyarlanabileceklerinin daha iyi bir anlayışına sahip olabilirler. Ayrıca birbirlerinin süreç ve prosedürleri hakkında artan bilgi birikimi koşul planlama maddelerini müzakere etme maliyetini azaltır. Benzer şekilde taraflar zaman içerisinde birbirleri ve ortak işlerinin doğası hakkında daha fazla ayrıntı öğrenirken işlemlere ilişkin detaylı iş tanımlama maddelerini nasıl yazacaklarına dair tecrübe kazanırlar. Bu şekilde beklentiler uyumlu hale

getirilebilir ve her bir tarafın işlemdeki sorumluluklarını açık bir şekilde anlaması sağlanabilir. Özetle, mübadele tarafları deneyim kazanırken sadece muhtelif çatışmaların nedenleri ve ilişkiyi tehlikeye sokabilecek koşullar hakkında daha iyi bir anlayışa sahip olmazlar, aynı zamanda bu gibi çatışma ve koşulları daha kesin ve daha düşük maliyette tanımlayabilir ve koşullar değiştiğinde değişimlere verimli bir şekilde uyum sağlayabilirler (Argyres vd., 2007). Örgütsel yetenekler bakış açısına dayanan bu savlarla uyumlu olarak Argyres vd. (2007) çalışmasına ait bulgular önceki sözleşmelerdeki iş tanımlama düzeyi artarken koşul planlama kapsamının arttığına, önceki sözleşmelerdeki koşul planlama düzeyi ve ilişkinin geçmişi artarken ise iş tanımlama düzeyinin arttığına destek sağlamaktadır. Benzer şekilde Solis-Rodriguez ve Gonzalez-Diaz'ın (2012) çalışması mübadele tarafları deneyim kazanırken daha eksiksiz sözleşmeler düzenlenebileceğini göstermektedir (bkz. Tablo 1).

Sözleşme-bağlam tartışmasına odaklanan Mayer ve Bercovitz (2008) güven ve öğrenmenin sözleşme tasarımı üzerindeki etkilerinden farklı olarak örgütsel ataletin sözleşme planlaması üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Örgütsel ataletin örgütlerin geçmişte yaptıklarını yapmalarına yol açacağı varsayılmakta ve bu nedenle sözleşmedeki koşul planlama düzeyinin önceki sözleşmelerde var olan koşul planlama düzeyi tarafından etkilenebileceği düşünülmektedir. Örgütsel ataletin koşul planlama düzeyi üzerindeki rolünü test eden Mayer ve Becovitz (2008) çalışmasının bulguları, örgütsel ataletin varlığında önceki sözleşmelerdeki koşul planlama düzeyinin gelecek sözleşmelerdeki koşul planlama düzeyi için belirleyici olduğuna destek sağlamaktadır (bkz. Tablo 1).

Williamson (1991) kurumsal çevrenin örgütler arası ilişkilerin yönetiminde bir yön değiştirme etkisine sahip olduğunu belirtmektedir. Yönetişimin nispi maliyetlerinde modifikasyonlara neden olduğu belirtilen kurumsal parametreleri araştıran Luo (2005) karşılıklı işlemlerin sözleşme öncesi hazırlıkları ve sözleşme sonrası icrası üzerinde etkili olan faktörlerin farklı ulusal sistemlerden, düzenleyici darlıklar ve çevresel koşullardan etkilenebileceğini ileri sürmektedir. Luo'ya (2005, s.213-214) göre doğrudan yabancı yatırımların yönetiminde bir ulusun yasal sisteminin eksiksizliği sadece yasal çerçevedeki düzenleme eksiksizliğiyle ilgili değildir, aynı zamanda ülke genelinde çeşitli yasaların nasıl uygulandığı ile ilgilidir. Uluslararası ortak girişim ve faaliyetlerini yöneten yasal rejimin gücü, bir yatırımcının entelektüel mülkiyet ve sahiplik haklarının korunmasındaki etkinliğini, işlem maliyetlerini, bilginin gözden geçirilmesi ve faaliyetlerin denetimini etkiler. Dış yasal sistem eksik olduğunda örgütler hile yapmak için daha yüksek bir teşvik ve yapabilirliğe sahip olmaktadırlar. Güçlü bir yargı sisteminin yokluğunda çatışmaları çözmek için tahkim gibi iç sözleşmeye dayalı çözümlere daha fazla itimat etmek zorunda kalınmaktadır. Örgütlerin, yasal koruma zayıf olduğunda, ilişkiye-özgü yatırımları korumak amacıyla şartların özgüllüğü, koşullara uyarlanma ve sözleşmeden doğan bağlayıcılığın daha yüksek düzeylerini içeren daha güçlü sözleşme yönetişimini benimseme eğiliminde olacakları varsayılmaktadır. Luo'nun (2005) bulguları, yasal koruma zayıfken, sözleşmelerde işleme-özgü daha fazla şart belirlenme ve sözleşmenin bağlayıcılığını arttırma eğiliminde olduğuna ampirik

kanıt sağlarken, yasal sistemin eksikliği ve koşullara uyum sağlayabilme arasındaki ilişkiye destek sağlayamamıştır (bkz. Tablo 1).

Ayrıca örgütler arası ilişkilerde değişen düzenleyici kural ve politikardan kaynaklanan hükümet müdahalesi de politik riskin bir parçasıdır (Luo, 2005, s.214). Hükümet müdahalesi düzenleyici çevrenin öngörülebilirliğini azaltır. Bu gibi belirsizlik ve karmaşıklıklarda sözleşmelerde yer alması öngörülen işleme-özgü şifreleme veya katı yasal bağlayıcılık her iki tarafın çıkarını olumsuz etkileyebilmektedir. Şartların özgüllüğü ve sözleşmenin bağlayıcılığı ile karşılaştırıldığında düzenleyici tehlikeler ve kurumsal değişimler koşullara uyarlanma üzerinde farklı yönde bir etki yaratmaktadır. Bu durumda yüksek müdahaleyle karşılaşan sözleşme tarafları her iki tarafın itimat ettiği şartlar altında esneklik sağlayabilmek için sözleşmelere kabul edilebilir koşullar ekleme gereksinimindedirler (Williamson, 1979; Luo, 2005, s.214). Luo'nun (2005) bulguları sadece hükümet müdahalesi ve koşullara uyum sağlama arasında pozitif bir ilişki olduğuna destek sağlayabilmiştir (bkz. Tablo 1).

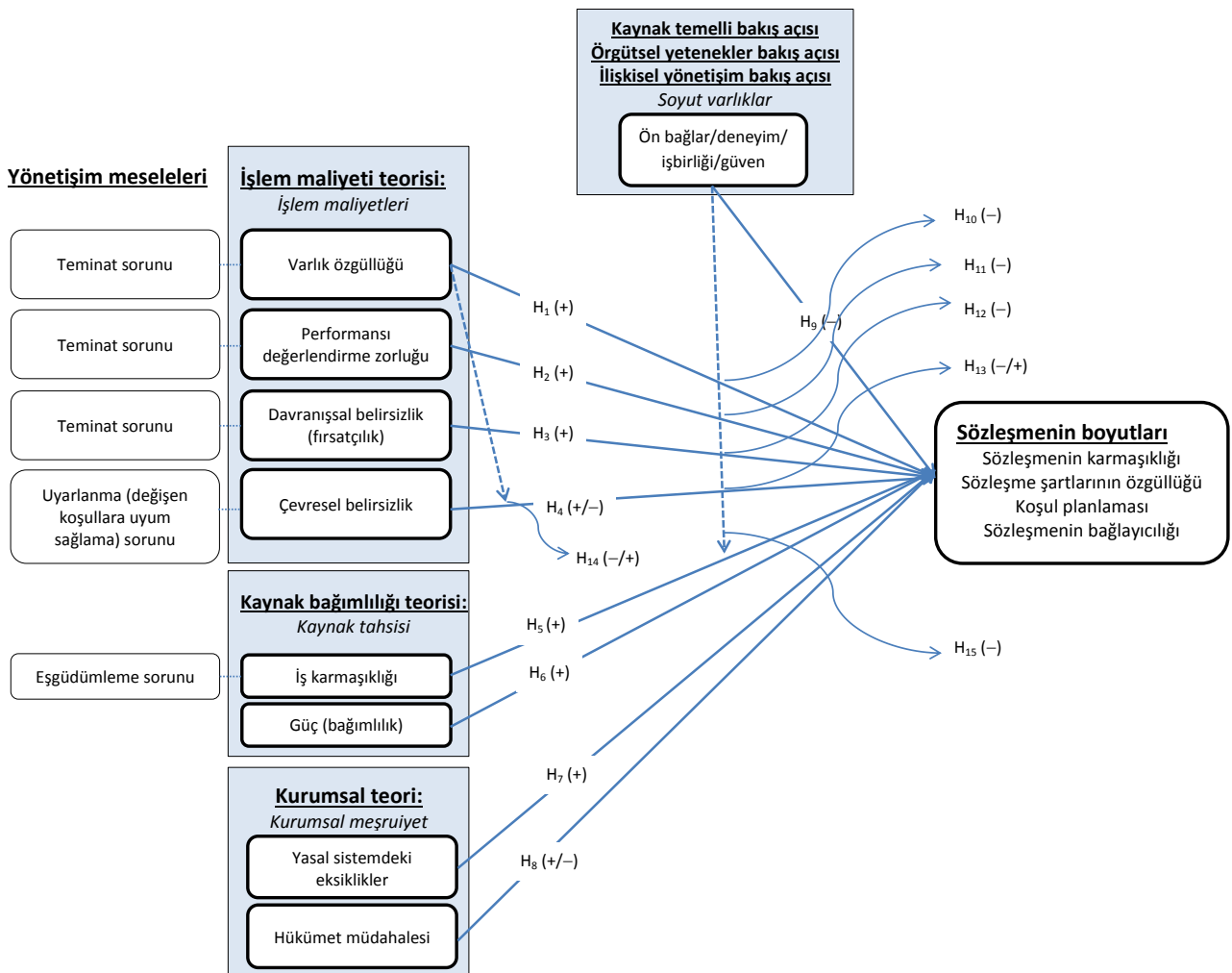
Bir başka kurumsal parametre olarak çevresel dalgalanma, çeşitli çevresel segmentlerin (ekonomik, düzenleyici, rekabet) öngörülebilme derecesiyle ilgilidir (Luo, 2005, s.215). Çevresel koşullardaki değişimler yönetim yapısına yerleşmiş daha fazla durumsal esneklik gerektirmektedir. Bu nedenle sözleşme mekanizmasının kullanımı daha kapsamlı bir koşul planlamasına olan ihtiyacı arttırır. İşlem öncesi yönetim mekanizmasındaki koşulların kapsamı genişlerken, taraflar daha fazla stratejik esnekliğe sahip olabilecek ve böylece her bir tarafın girişimini destekleyen taahhütleri daha güvenilir algılanabilecektir. Benzer şekilde şartların özgüllüğü de çevresel dalgalanmayla pozitif bağlantılı olma olasılığındadır. Çevresel koşullardaki değişimler artarken yönetsel kontrol gereksinimi artmaktadır. Kontrol, örgütsel performans üzerindeki dış tehlikelerin etkisini azaltarak çevresel belirsizlikten kaynaklanan fırsatçılığı azaltır. Ayrıca sözleşmeden doğan yasal bağlayıcılık da fırsatçı eylemlerin sınırlandırılmasına olanak sağlayabilecektir. Luo'nun (2005) bulguları sözleşme boyutlarından koşullara uyum sağlayabilme ve sözleşmenin bağlayıcılığı ile çevresel dalgalanma arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklerken, şartların özgüllüğü ve çevresel dalgalanma arasındaki ilişkiye kanıt sağlayamamıştır (bkz. Tablo 1).

4. SONUÇ

Bu çalışmada örgütler arası ilişkilerde sözleşme tasarımını etkileyen faktörlere odaklanan ampirik araştırmaların bir değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu amaçla Parkhe'nin (1993) sözleşmenin karmaşıklık derecesini etkileyen işlemsel ve ilişkisel belirleyiciler üzerine gerçekleştirdiği çalışmadan yola çıkılarak işleme ilişkili faktörlerin, önceki ilişkilerden elde edilen deneyimin ve örgütler arası öğrenme çabalarının sözleşmeler üzerindeki etkileri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. İşbirliği sözleşmeleri üzerine gerçekleştirilen literatür taramasının sözleşmenin farklı boyutlarıyla (sözleşmenin karmaşıklığı, sözleşme şartlarının özgüllüğü, koşul planlaması ve sözleşmenin bağlayıcılığı) ilişkili belirleyiciler üzerine gelecek araştırma motivasyonunu arttırabileceği

düşünülmektedir. Fırsatçı eylemlerle tek taraflı adaletsiz kazançlar elde etme riskine yanıt olarak sözleşmelerin teminat mekanizması olarak işlev görmekte olduğunu savunan ilk araştırmaların aksine bu çalışma, son yıllardaki araştırmaların, sözleşmelerin eşgüdümleme ve koşullara uyarlanabilme fonksiyonlarını dikkate alacak şekilde analizlerini ayrıntılandırmakta olduklarını göstermektedir. İlişkili olarak, incelenen çalışmalardaki bulgular, sözleşme tasarımının işlemsel ve ilişkisel belirleyicilerinin sözleşmenin boyutlarına göre farklılaşan etkilere sahip olduklarına işaret etmektedir.

Dolayısıyla gelecek çalışmaların sözleşme tasarımını etkileyen faktörleri yönetim meseleleri (teminat, eşgüdümleme ve uyarlanma) ve sözleşmenin boyutlarını (sözleşmenin karmaşıklığı, sözleşmenin süresi, sözleşme şartlarının özgüllüğü, koşul planlaması, sözleşmenin bağlayıcılığı vs.) dikkate alarak açıklamayı amaçlamaları katkı sağlayıcı olabilecektir. Bu bakış açısıyla uyumlu olarak, mevcut çalışma, sözleşme tasarımını etkileyen faktörleri araştırmayı hedefleyen gelecek çalışmalar için örgüt iktisadı ve stratejik yönetim bakış açıları temelinde bütünleştirici bir kavramsal model önermektedir (Şekil 1).



Şekil 1. Sözleşme tasarımının belirleyicileri üzerine önerilen bütünleştirici kavramsal model

Önerilen kavramsal modele göre varlık özgül yatırımlar, performansı ölçme zorluğu ve davranışsal belirsizlik teminat sorunlarına yol açarak iş ilişkisindeki tarafların kontrol gereksinimlerini arttırmakta, çevresel koşullardaki değişimler yeni koşullara uyum sağlama sorununa yol açarak tarafların uyarlanma (adaptasyon) kabiliyetlerini arttırma gereksinimlerine yol açmakta, işlerin karmaşıklığı ise yüksek eşgüdümleme kapasitesi gerektirmektedir. Farklı yönetim meselelerine yol açan değişkenlerin bir kısmının tüm sözleşme boyutları üzerinde aynı yönde etki yaratmaları olasıyken, diğer bir kısmının boyutlarla farklı yönde etkileşimde olmaları beklenmektedir. İlişkisel değişkenler (güven, işbirliği, deneyim gibi) ise sözleşmenin boyutları ve belirleyicileri arasındaki ilişkilerin yönünü değiştirerek (veya varsayılan ilişkinin gücünü azaltarak) biçimleyici etkilere sahip olabilmektedir. Bu varsayımın temel dayanağını ilişkisel değişkenlerin sözleşmenin ek maliyetlerine katlanmaksızın yönetim meselelerinin çözümünde sağladıkları faydalar oluşturmaktadır. Önerilen kavramsal çatının farklı örgütler arası ilişkilerde test edilmesi sözleşmenin belirleyicilerinin her bir boyut üzerinde hangi yönde etki yarattığını daha geçerli sonuçlarla tartışmaya olanak sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Anderson, S.W. & Dekker, H.C. (2005). Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. *Management Science*, 51(12): 1734–1752.
- Argyres, N. & Mayer, K. (2007). Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *Academy of Management Review*, 32: 1060–1077.
- Argyres, N., Bercovitz, J. & Mayer, K. (2007). Complementarity and evolution of contractual provisions: An empirical study of IT services contracts. *Organization Science*, 18: 3-19.
- Ariño, A. & Reuer, J.J. (2004). Alliance contractual design. University of Navarra, Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Strategy, Working Paper, No: 572.
- Barthelemy, J. & Quelin, B. (2006). Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: An empirical investigation. *Journal of Management Studies*, 43(8): 1775-1797.
- Cavusgil, S.T., Deligonul, S. & Zhang, C. (2004). Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2): 7-27.
- Dyer, J.H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 600-679.
- Dyer, J.H. (1997). Effective inter-firm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18: 535-556.
- Elfenbein, D.W. & Lerner, J. (2012). Exclusivity, contingent control rights, and the design of internet portal alliances. *Journal of Law, Economics & Organization*, 28(1): 45-76.
- Furlotti, M. (2007). There is more to contracts than incompleteness: A review and assessment of empirical research on inter-firm contracts. *Journal of Management and Governance*, 11(1): 61-99.
- Goo, J., Kishore, R. & Rao, H.R. (2009). The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: An empirical study. *MIS Quarterly*, 33(1): 119-145.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Gulati, R. (1995a). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38: 85-112.
- Gulati, R. (1995b). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40: 619-652.
- Hagedoorn, J. & Hesen, G. (2007). Contract law and the governance of inter-firm technology partnerships-An analysis of different modes of partnering and their contractual implications. *Journal of Management Studies*, 44(3): 342-366.

- Hendrikse, G. & Windsperger, J. (2011). Determinants of contractual completeness in franchising. Tuunanen, M., Windsperger, J., Cliquet, G. & Hendrikse, G. (Ed.), *New Developments in the Theory of Networks: Franchising, Alliances and Cooperatives* (s: 13-30), New York: Springer.
- Joskow P.L. (2008). Vertical integration. Ménard, C. & Shirley, M.M. (Ed.), *Handbook of New Institutional Economics* (s. 319-348), Springer-Verlag, Heidelberg.
- Klein, B., Crawford, R.G. & Alchian, A.A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21(2): 297-326.
- Li, J.J., Poppo, L. & Zhou, K.Z. (2010). Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 31: 349-370.
- Liu, Y., Luo, Y. & Liu T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27(4): 294-309.
- Luo, Y.D. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10): 903-919.
- Luo, Y.D. (2005). Transactional characteristics, institutional environment and joint venture contracts. *Journal of International Business Studies*, 36(2): 209-230.
- Mayer, K. & Argyres, N. (2004). Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, 14: 394-410.
- Mayer, K.J. & Bercovitz, J. (2008). The influence of inertia on contract design: Contingency planning in information technology service contracts. *Managerial and Decision Economics*, 29: 149-163.
- Mesquita, L.F. & Brush, T.H. (2008). Untangling safeguard and production coordination effects in long-term buyer-supplier relationships. *Academy of Management Journal*, 52(4): 785-807.
- Nooteboom, B., Berger, H. & Noorderhaven, N.G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2): 308–336.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4): 794-826.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8): 707-725.
- Reuer, J. & Ariño, A. (2007). Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28: 313–330.
- Reuer, J., A. Ariño, and T. Mellewigt (2006). Entrepreneurial alliances as contractual forms. *Journal of Business Venturing*, 21: 306-325.
- Reuer, J.J. & Ariño, A. (2003). Strategic alliances as contractual forms. Academy of Management Best Paper Proceedings.

- Reuer, J.J. & Ariño, A. (2002). Contractual heterogeneity in strategic alliances. Barcelona: IESE Working Paper No. D/482.
- Reuer, J.J., Ariño, A. & Mellewigt, T. (2006). Entrepreneurial alliances as contractual forms. *Journal of Business Venturing*, 21: 306-325.
- Ryall, M.D. & Sampson, R.C. (2009). Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects. *Management Science*, 55(6): 906-925.
- Ryall, M.D. & Sampson, R.C. (2006). Do prior alliances influence alliance contract structure? Ariño, A. & Reuer, J. (Ed.), *Strategic Alliances* (s: 206-216). Houndsmills: Palgrave MacMillan.
- Saussier, S. (2000). Transaction costs and contractual incompleteness: The case of Electricité De France. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(2): 189-206.
- Solis-Rodriguez, V. & Gonzalez-Diaz, M. (2012). How to design franchise contracts: The role of contractual hazards and experience. *Journal of Small Business Management*, 50(4): 652-677.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. *American Sociological Review*, 61: 674-698.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22: 233-261.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.
- Zollo, M., Reuer, J.J. & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13: 701-713.