

MÜZAKERE MALİYETLERİ VE ÖRGÜTLER ARASI PERFORMANS: İLİŞKİSEL YÖNETİŞİMİN BİÇİMLEYİCİ ETKİSİ

Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN, Yrd. Doç. Dr.
tugba.yenidogan@izmir.edu.tr, İzmir Üniversitesi

Özet: Bu çalışmanın amacı işlem maliyeti değişkenleri (çevresel belirsizlik ve müzakere maliyetleri) ve örgütler arası güven için bir vekil değişken olarak önceki işbirliğinin ilişkisel performans üzerindeki etkilerini sınamaktır. Bu çalışma, ilişkisel yönetişimin (önceki işbirliği yoluyla) bilgiye erişimi artırma, karşılıklı çıkar uyumu içerisinde durumsal esnekliği teşvik etme ve böylece birbirini izleyen eşgüdümlü uyarlanmaları kolaylaştırma yoluyla müzakere verimliliği sağladığını ve bunun da ilişkisel performansı arttırdığını ileri sürmektedir. Bağlantılı olarak, önceki işbirliğinin müzakere maliyetleri ve performans arasındaki ilişkide biçimleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın bulguları ilişkisel yönetişimin performansı arttırmadaki biçimleyici rolünü desteklemekte ve böylece ilişkisel yönetim vasıtasıyla kolaylaşan müzakerelerin performansı artırıcı etkisi üzerine ilk ampirik kanıtı sağlamaktadır. Performanstaki artışın kolaylaşan müzakerelerle elde edilen verimliliğe bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Anahtar kelimeler: ilişkisel performans, müzakere maliyetleri, önceki işbirliği, çevresel belirsizlik, Türk turizm endüstrisi.

NEGOTIATION COSTS AND INTER-ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF RELATIONAL GOVERNANCE

Abstract: The aim of this study is to examine the impact of transaction cost variables (environmental uncertainty and negotiation costs) and prior cooperation as a proxy for inter-organizational trust on relationship performance. This study proposes that relational governance (through prior cooperation) provides negotiation efficiency which in turn enhances relationship performance by improving the access to information and promoting situational flexibility in harmony of mutual interests and hence facilitating sequential coordinated adaptations. In this connection, prior cooperation is considered as a moderator in the relationship between negotiation costs and performance. The empirical results of this study confirm the moderating role of relational governance in improving performance. To the best of my knowledge, this study provides the first empirical evidence for the performance-enhancing effect of eased negotiations through relational governance. Therefore, I believe that this study that offers an understanding of performance enhancement based on efficiencies gained from eased negotiations contributes to the literature.

Keywords: relationship performance, negotiation costs, prior cooperation, environmental uncertainty, Turkish tourism industry.

1. SORUNSAK

Yeterli detaya sahip bir sözleşme tasarımının nasıl başarılabilirliği örgütler arası ilişkilerin performansını etkileyen stratejik bir karardır (Lui vd., 2009; Wuyts ve Geyskens, 2005; Zaheer vd., 1998). Sözleşme tasarım kararları, daha eksiksiz sözleşmeler tasarlanmasının işlem öncesi maliyetleri ve sözleşmelerin değişen çevresel koşullarla uyumlu hale getirilmesinden kaynaklanan işlem sonrası maliyetler arasındaki ödünleşimden etkilenmektedir (Crocker ve Reynolds, 1993; Mooi ve Ghosh, 2010). Bir taraftan, işlemlerle ilgili koşulları gelecekte oluşabilecek muhtemel değişimleri planlama kapsamına dahil ederek tanımlayan daha tam bir sözleşme tasarımı, müzakere taraflarının fırsatçı davranış eğilimlerini azaltmakta ve birbirini izleyen uyarlanmaların yapılabilmesine olanak tanımaktadır (Luo, 2002, 2005; Poppo ve Zenger, 2002). Diğer taraftan, işlemlerle ilgili koşulları tüm ayrıntılarıyla tanımlama kabiliyetleri sözleşme tasarımından doğan işlem öncesi maliyetlerle sınırlanmaktadır (Crocker ve Reynolds, 1993; Saussier, 2000; Zaheer vd., 1998). Bir anlaşmayı tasarlamak, müzakere etme ve teminat altına almanın altına almanın tekrarı müzakerelere yol açmaktadır (Crocker ve Reynolds, 1993; Zaheer vd., 1998). Bununla birlikte, örgütler arası ilişkilerin yönetimi sözleşmeye dayalı yönetimden daha fazla bir kapsama sahiptir (Dyer ve Singh, 1998; Granovetter, 1985; Poppo ve Zenger, 2002).

Önceki araştırma bulguları (ör., Dyer ve Chu, 2003; Heide ve John, 1990; Lui vd., 2009; Luo, 2002; Lursch ve Brown, 1996; McEvily vd., 2003; Noordewier vd., 1990; Poppo ve Zenger, 2002; Zaheer vd., 1998) ilişkisel yönetişimin örgütler arası eylemlerin planlanması ve uygulanması sürecinde eşgüdümlü eylemleri kolaylaştırarak mübadele taraflarının işbirlikçi davranış eğilimlerini ve dolayısıyla ilişkisel performanslarını arttırdığını göstermektedir. İlişkisel yönetişimin performansı arttıran etkisine kanıt sağlayan bu çalışmalar arasında Zaheer vd.'nin (1998) çalışması, aracı değişken olarak müzakere maliyetlerinin güven-performans ilişkisindeki etkisini araştırarak literatüre ayrıtıcı bir katkı sağlamıştır. Bu çalışmanın bulguları ilişkisel yönetişimin müzakereleri kolaylaştırdığı ve performansa iyileşmeye yol açtığı hipotezine ek destek sağlamaktadır. Her iki çalışmanın bulgularının ilişkisel yönetişimin müzakere maliyetleri ve performansı doğrudan etkilediği tezine destek sağlamasına karşın hala bulunmamaktadır. Bağlantılı olarak, bu çalışmada elde edilen verimliliğe dayandığını onaylayan ampirik bir kanıt hala bulunmamaktadır. Bağlantılı olarak, bu çalışmada ilişkisel yönetişimin işlem maliyeti-performans ilişkisindeki biçimleyici (moderator) etkisi sınanarak literatürdeki açığın kapatılması amaçlanmaktadır.

Bu çalışma performans kayıplarının yüksek yönetim maliyetlerinden kaynaklandığını ileri sürmektedir (Gulati ve M.Ü. Marmara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Baskanlığı)

Nickerson, 2008; Williamson, 1985, 1991; Zaheer vd., 1998). Çevresel belirsizlik altında mübadele tarafları fırsatçılık riskine karşı kendilerini korurken değişen koşullara uyarlanma ihtiyacı duymaktadırlar (Artz ve Brush, 2000; Gulati vd., 2005; Puranam ve Vanneste, 2009; Williamson, 1991). İşlem maliyeti teorisine göre biçimsel yönetim mekanizmaları olarak sözleşmeler öngörülebilir koşullar altında teşvik çatışmasını azaltmada üstlendikleri rolün ötesinde bilgi işleme ve uyarlanma fonksiyonuna sahiptirler. Buna karşın yeterli kapsamda koşul planlaması içeren bir sözleşme tasarlamak örgütler arası ilişkileri yönetmenin maliyetli ve riskli bir yoludur (Artz ve Brush, 2000; Anderson ve Dekker, 2005; Saussier, 2000). Taraflar ticaretin gelecek gereksinimleriyle ilgili farklı beklentilere sahip olduklarında çevresel değişimlere karşılıklı kabul edilebilir yanıtlar üzerinde mutabakat sağlamaları zorlaşmaktadır (Crocker ve Reynolds, 1993). Bu durum mübadele taraflarının daha düşük maliyetle ayarlamalar yapabilme olasılığını arttıran daha esnek sözleşme tasarımı cazip kılmaktadır (Fehr vd., 2009). Diğer taraftan, daha az biçimsel teminatla artan ilişkisel risk gelecek eylemlerin karşılıklı olarak ayarlanmasına olanak tanıyan işbirlikçi yönelimi azaltma olasılığındadır (Young vd., 2003).

İlişkisel yönetim mekanizmaları değişen çevresel koşullara yanıt verebilme esnekliğini arttırırken uyarlanma sürecindeki fırsatçı davranış algısını da azaltmaktadır (Anderson ve Weitz, 1989; Gulati ve Nickerson, 2008; Jones vd., 1997; Paulin ve Ferguson, 2010; Puranam ve Vanneste, 2009; Ring ve Van de Ven, 1992). Karşılıklı çıkar uyumu içerisinde esnekliğin sağlanması prensibi temelinde mübadele tarafları koşullar değişirken gelecek eylemlerin adil bir şekilde ayarlanacağına itimat etmektedirler (Dyer ve Chu, 2003; Uzzi, 1997; Zhou vd., 2008). Bu durumda çevresel değişimlere eşgüdümü yanıt maliyetli ve esnek olmayan biçimsel teminat mekanizmalarına başvurmaksızın, karşılıklı ayarlama süreçleriyle başarılılabilecektir (Dyer ve Singh, 1998; Faems vd., 2008; Goo vd., 2009; Larson, 1992). Sonuç olarak, ilişkisel yönetim bir taraftan yönetimin uyarlanma kapasitesini arttırır, diğer taraftan yönetim maliyetlerini azaltıcı faydalar sağlarken daha yüksek performansa ulaşma olanağı tanımaktadır (Gulati ve Nickerson, 2008).

II. HİPOTEZLER

İşlem maliyeti teorisi

Çevresel belirsizlik ve ilişkisel performans: Fiyatların piyasa değişimlerine neden olan yeterli istatistikler olarak hizmet görmediği yerde çevresel belirsizlik mübadele taraflarının teşvik ve sorumluluklarını tekrar ayarlamalarına ve böylece değişen koşullara eşgüdümü yanıt verebilmelerine olanak tanıyan daha karmaşık bir uyarlanma biçimi gerektirmektedir (Williamson, 1991). Bu işbirlikçi uyarlanma biçimi bilginin değişimini ve karar alma süreçlerine entegrasyonunu teşvik ederek ve bu suretle eylemlerin eşgüdümü bir şekilde tekrar ayarlanmasına olanak tanıyarak örgütler arası verimliliği eski haline getirebilir. Yönetim mekanizmaları ilişkisel riskleri azaltır ve mübadele taraflarının değişen çevresel koşullara işbirlikçi şekilde uyum sağlayabilmeleri için örgütler arası faaliyetleri eşgüdümleme kapasitelerini arttırır (Lee ve Cavusgil, 2006; Poppo ve Zenger, 2002). Böylece talep ve arzda sık ve birbirini izleyen değişimlerin yaşandığı koşullarda örgütler arası faaliyetler karşılıklı olarak ayarlanabilir ve yinelenen uyarlanmalar yoluyla esnek bir şekilde yönetilebilir. Örneğin, tedarikçiler (/oteller) müşterilerinin (/tur operatörleri) üretim planlarına (/satış tahminleri) erişim sağlayabildiklerinde doluluk oranlarını daha iyi kontrol edebilecekler ve varlıkların kullanımını arttırabileceklerdir (Clemons vd., 1993). Mübadele ilişkilerinin yönetiminde etkili mekanizmaların kullanımı olmaksızın belirsizlik, teşvik ve sorumlulukların uyumsuzluğundan kaynaklanan arda kalan riskleri arttırır (Mellewigt vd., 2012) ve böylece negatif performans etkilerine yol açar (Lee ve Cavusgil, 2006; Poppo ve Zenger, 2002; Heide, 1994; Noordewier vd., 1990).

H₁: Çevresel belirsizlik ilişkisel performansı negatif yönde etkiler.

Müzakere maliyetleri ve ilişkisel performans: Mübadeleyle oluşan işlem maliyetlerini ekonomik hale getirmek üstün performansa öncülük eden örgütsel verimliliği arttırmanın temel öncülüğüken (Williamson, 1985, 1991) bunu başarmak mübadele taraflarının daha eksiksiz sözleşme tasarımının işlem öncesi maliyetleri ile daha az detaylı anlaşmalardan kaynaklanan işlem sonrası verimsizlikler arasındaki ödünleşimi dengeleyerek sözleşme yapmanın ekonomik maliyetlerini azaltma istekliliklerine bağlıdır (Zaheer vd., 1998; Crocker ve Reynolds, 1993; Mayer ve Bercovitz, 2008). Bu nedenle bir mübadele ilişkisinin performansı sözleşme tasarımının müzakere sürecindeki kaynak israfından olumsuz etkilenmektedir (Zaheer vd., 1998). Ayrıca daha eksiksiz bir sözleşme tasarlamak için her bir koşulda gerçekleştirilecek olası maliyet ve faydaların nasıl dağıtılacağını müzakere etmeye aşırı yoğunlaşma mübadele taraflarını yüksek belirsizlik durumunda karşılıklı faydalı çıktılara ulaşma olanağı sağlayan işbirlikçi bir ilişki kurmaktan alıkoyabilir (Zaheer vd., 1998). Bu, mübadele tehlikelerini kontrol etmek için daha detaylı sözleşmeler tasarlanmasının maliyetli çabaları değişen çevresel koşullara karşılıklı uyarlanma sürecinde esneksizliklere yol açarken örgütler arası ilişkilerin performansının azalma olasılığında olduğu anlamını taşımaktadır (Heide ve John, 1990; Dyer, 1996; Nooteboom vd., 1997).

H₂: Müzakere maliyetleri ilişkisel performansı negatif etkiler.

İlişkisel yönetim bakış açısı

Önceki işbirliği ve performans: Maliyet-fayda analizi temelinde sözleşmeye dayalı yönetimin yukarıda belirtilen etkisine karşın ilişkisel yönetim performansın iyileştirilmesinde doğrusal ve sürekli bir etkiye sahiptir (Gulati, 1995;

Luo, 2002; Parkhe, 1993). Bu çalışma önceki işbirliğini mübadele tarafları arasındaki işbirliğinin geçmişini ifade eden ilişkisel yönetişimin bir belirleyicisi olarak düşünülmektedir (Gulati, 1995; Poppo ve Zenger, 2002; Reuer ve Ariño, 2007). Aynı iş ortağıyla işlemlerin geçmişinden kaynaklanan pozitif deneyimler güven temelli bir ilişkisel sermaye yaratma olanağı tanımaktadır (Kale vd., 2000; Lui vd., 2009). Güçlü bir ilişkisel sermaye yaratımı örgütler arası öğrenmeyi engelleyen fırsatçı davranış riskini azaltır ve karşılıklı işbirlikçi davranış teşvik ederken taraflar arasındaki bilgi değişimini kolaylaştıran bir açıklık ortamı yaratır (Doz, 1996; Kale vd., 2000; Luo, 2002; Lui vd., 2009). Böylece mübadele tarafları adil bir ödeme dağılımıyla belirsizlikten kaynaklanan dış riskleri paylaşabilir (Dyer ve Chu, 2003; Luo, 2002; Ouchi, 1980; Parkhe, 1993) ve tamamlayıcı eşgüdümle eylemlerde bulunurken işlem belirsizliğini yönetmede izledikleri işbirlikçi davranış yoluyla karşılıklı faydalı sonuçlar elde edebilirler (Anderson ve Narus, 1990; Katz ve Kahn, 1978; Lui vd., 2009). Bağlantılı olarak, önceki araştırma bulguları (ör., Lee ve Cavusgil, 2006; Lui vd., 2009; Poppo ve Zenger, 2002; Zaheer vd., 1998) ilişkisel yönetişimin örgütler arası ilişkilerin performansını arttırdığını göstermektedir.

H₃: Önceki işbirliği ilişkisel performansı pozitif etkiler.

Önceki işbirliğinin biçimleyici rolü: Önceki işbirliği değişim ve çatışmanın birlikte var olduğu durumlarda mübadele taraflarının sözleşmelerin uyum sağlayabilme kapasitesindeki sınırlılıklarının üstesinden gelmelerine olanak tanımaktadır (Goo vd., 2009; Poppo ve Zenger, 2002). Bu nedenle önceki işbirliğinin ilişkisel performans üzerindeki doğrudan etkisine ek olarak dolaylı etkilere de sahip olabileceğini dikkate almak gerekir. Nitekim önceki ilişkiler müzakereler boyunca kaynak israfını azaltırken değişen piyasa koşullarına yanıt vermede işbirlikçi uyarlanmayı geliştiren bir durumsal esneklik sağlayarak müzakere maliyetlerinin performans üzerindeki negatif etkisinin yönünü değiştirme potansiyeline sahiptir (Dyer ve Chu, 2003; Luo, 2002; Poppo ve Zenger, 2002). Dolayısıyla bu çalışma, önceki araştırma savlarıyla uyumlu olarak (Dyer ve Chu, 2003; Zaheer vd., 1998), ilişkisel yönetişimin sağladığı müzakere verimliliğiyle daha iyi bir performansa yol açabileceğini ileri sürmektedir.

H_{4a}: Çevresel belirsizliğin performans üzerindeki negatif etkisi önceki işbirliği artarken zayıflar.

H_{4b}: Müzakere maliyetlerinin performans üzerindeki negatif etkisi önceki işbirliği artarken zayıflar.

III. KAPSAM VE YÖNTEM

Bu araştırmanın ampirik verisi bir anket araştırmasıyla Antalya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden toplanmıştır. Hazırlanan elektronik soru formu örneklem dahilindeki 270 adet otelin genel/satış müdürlerine bilgilendirme amacıyla yapılan telefon görüşmesini takiben gönderilmiştir. 139 adet soru formunun geri dönüşü sağlanmış olup ankete yanıt verme oranı %51.2'dir. Veri, SPSS 18 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve hipotezler çoklu regresyon analiziyle test edilmiştir. Cevap vermeme yanılıgı erken ve geç yanıtlayıcılar arasındaki farkın karşılaştırılmasıyla sınanmıştır. Çok değişkenli varyans analizi testi (MANOVA) erken ve geç yanıtlayıcılar arasında ölçüler bazında anlamlı farklılıkların olmadığını göstermektedir (Wilk's Lambda = 0.919, F = 1.437, df = 8, p = 0.181). Karşılaştırma, çalışmanın dış geçerliliği ve bulguların genellenebilirliğine ilişkin kanıt sağlamaktadır. Ayrıca ortak yöntem yanılıgı olasılığı Harman'ın tek faktör testi (Harman, 1967) ile sınanmıştır. 16 maddenin rotasyona tabi tutulmayan faktör analizi bulguları birinci faktörün varyansın büyük bir bölümünü oluşturmadığını ve dolayısıyla genel bir faktör olasılığının düşük olduğunu göstermektedir.

İlişkisel performansı etkileyen faktörlerle ilgili hipotezleri test etmek için çevresel belirsizlik ve müzakere maliyetleri çok değişkenli regresyon modeline bağımsız değişkenler olarak dahil edilmiştir. Ayrıca ilişkisel yönetişimin müzakere maliyetleri ve performans arasındaki ilişki üzerindeki yön değiştirme etkisini test etmek amacıyla önceki işbirliği biçimleyici bir değişken olarak modele eklenmiştir. Güvenilirlik analizi yapıları ait ölçümlerin iç tutarlılığını test etmek için uygulanmıştır. Tüm yapıların Cronbach Alpha değerleri önerilen eşik değeri olan 0.70 düzeyinin (Hair vd., 1998) üzerindedir. Ayrıca değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının hiçbirisi yüksek oranda (>0.80) çoklu bağlantı sorununa yol açacak büyüklükte değildir (Hair vd., 1998).

Bu araştırmanın bağımlı değişkeni olan ilişkisel performansın ölçümünde Boyle ve Dwyer (1995) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çevresel koşulların öngörülemezliğiyle (Carson vd., 2006; John ve Weitz, 1988) ilgili olan çevresel belirsizlik değişkeni ise Porter'ın (1980) farklı çevrelerden kaynaklanan koşulların öngörülmesindeki liyakatsizliği ifade eden 8 maddeli bir ölçek kullanımıyla değerlendirilmiştir. Artz ve Brush (2000), Dyer ve Chu (2003), Mesquita ve Brush (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile uyumlu olarak bu çalışma müzakere maliyetlerini tur operatörü-otel oda tahsis sözleşmelerinin hazırlanması ve müzakere edilmesi için otellerin katlandıkları zaman maliyeti olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu yapı sözleşme koşullarının (ör., fiyatlar, ödemeler, ön ödemeler, indirim ve promosyonlar, tahsisler ve release -otel kapasitesinin önceden müzakere edilen belirli bir bloğunun tur sezonunun sözleşmeye varılan belirli bir periyodu içerisinde satılması- periyodları) müzakere edilmesindeki zorluk ve zaman kaybının miktarını ifade eden 5 maddeli bir ölçek vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Önceki işbirliği ilgili otel ve tur operatörü arasındaki ilişkilerin başlangıcından itibaren birlikte geçirilen yıllar bazında ölçülmüştür. Otel sınıfı ve tur operatörünün menşei değişkenleri ise kontrol değişkenleri olarak modele dahil edilmiştir. Bu çalışmada yapıların geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Örnekleme yeterliliğinin bir ölçüsü olan KMO katsayısının 0.73 olduğu ve Bartlett'in küresellik testinin (Bartlett's Test: 1485.448;

$p = 0.00$) yüksek oranda anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi kümülatif varyansın %65'ini oluşturan üç faktörlü bir çözümle sonuçlanmıştır. Faktör sayısı, Kaiser (Kaiser, 1960) kuralıyla uyumlu olarak, özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınarak belirlenmiştir. 16 maddenin faktör yükleri en küçüğü 0.63 en büyüğü 0.96 olacak şekilde 0.50 eşik değerinin üzerindedir (Hair vd., 1998). Bu bulgular ölçümlerin yapı geçerliliğiyle yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğunun kanıtını sağlamaktadır.

IV. SONUÇ

Bu çalışmada işlem maliyeti değişkenleri ve örgütler arası güven için bir vekil değişken olarak önceki işbirliğinin ilişkisel performans üzerine etkileri araştırılmaktadır. Türk turizm endüstrisinden elde edilen verinin analiziyle ulaşılan bulgular ilişkisel yönetim aracılığıyla kolaylaşan müzakerelerin performansı arttırmadaki etkisine destek sağlamaktadır. İlk olarak, işlem maliyeti teorisi temelinde, çevresel belirsizliğin uygun yönetim mekanizmalarının kullanımı dışında eylemlerin eşgüdümü bir şekilde tekrar ayarlanması sürecinde verimsizliklere yol açarak ilişkisel performansı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İkinci olarak, bu çalışmanın bulguları müzakere maliyetlerinin performansı arttırmada kritik bir öneme sahip olduğunu göstermiştir. Sözleşme yapma maliyetleri azalırken mübadele tarafları uyarlanma sürecinde örgütler arası faaliyetler arasında karşılıklı ayarlamaları daha düşük maliyetle başarabilir ve böylece her bir koşulla ilgili muhtemel maliyet ve fayda dağılımını müzakere etmekten ziyade karşılıklı faydalı çıktılara ulaşabilecekleri işbirlikçi bir ilişki tesis etmeye yoğunlaşabilirler. Bu bulgu performans kayıplarının bir sözleşmeyi müzakere etmenin yüksek maliyetlerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşan Zaheer vd.'nin (2008) çalışmasını destekleyici niteliktedir.

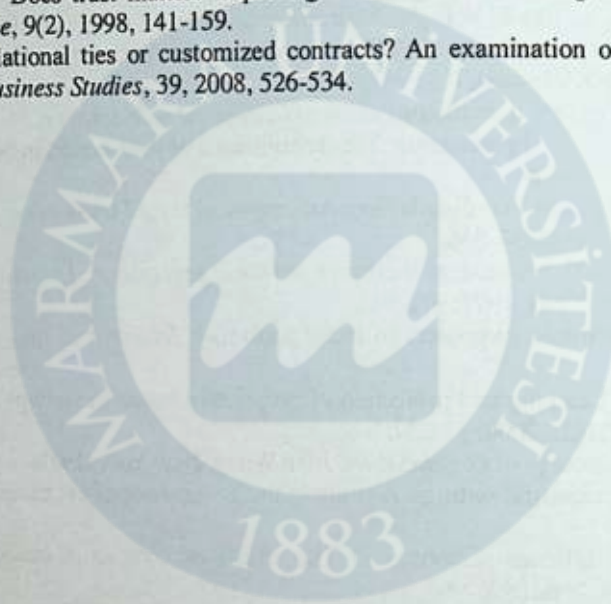
Üçüncü olarak, önceki işbirliğinin eşgüdümlü eylemleri cesaretlendiren ve karşılıklı işbirlikçi davranışı teşvik eden bilgi paylaşımını artırarak örgütler arası ilişkilerin performansını arttırdığı hipotezine destek sağlanmıştır. Bu sonuç, ilişkisel mekanizmalar ve mübadele performansı arasındaki doğrudan ilişkiyi sınavarak ilişkisel yönetimin performansı artırma etkisini onaylayan önceki araştırma bulgularıyla (ör., Dyer ve Chu, 2003; Heide ve John, 1990; Lui vd., 2009; Luo, 2002; Lursch ve Brown, 1996; McEvily vd., 2003; Noordewier vd., 1990; Popo ve Zenger, 2002; Zaheer vd., 1998) benzerlik göstermektedir. Son olarak, bu çalışmanın bulguları, koşullar değişirken önceki işbirliğinin müzakere maliyetlerinin ilişkisel performans üzerindeki negatif etkisini azalttığını onaylamaktadır. Önceki işbirliği bir sözleşmeyi müzakere etmenin maliyetlerini azaltarak ve işbirlikçi uyarlanmayı teşvik eden bir durumsal esneklik sağlayarak performans artışına yol açmaktadır. Müzakere maliyetleri ve performans arasındaki ilişkide önceki işbirliğinin biçimleyici rolünü test ederek bu çalışma ilişkisel mekanizmaların yönetim maliyetlerini azaltarak performansı arttıran etkisine destek sağlamaktadır. İşlem maliyetleri-güven-performans ilişkisini test etmenin önemi Dyer ve Chu (2003) ve Zaheer vd. (1998) çalışmalarında da vurgulanmasına karşın bu çalışmaların bulguları sadece değişkenler arasındaki doğrudan etkileri onaylamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın bulguları özellikle ilişkisel yönetimin müzakere verimliliğini arttırmak suretiyle daha yüksek performansa yol açtığını göstermesi açısından önemlidir. Sonuç olarak, bu çalışmanın ilişkisel yönetim aracılığıyla kolaylaşan müzakerelerin performansı artırıcı etkisine ilk ampirik kanıtı sunması nedeniyle literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Anderson, E., Weitz, B. "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, 8(4), 1989, 310-323.
- Anderson, J.C, Narus, J.A. "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, 54, 1990, 42-58.
- Anderson, S.W., Dekker, H.C. "Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance", *Management Science*, 51(12), 2005, 1734-1752.
- Artz, K.W., Brush, T.H. "Asset specificity, uncertainty and relational norms: An examination of coordination costs in collaborative strategic alliances", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 41, 2000, 337-362.
- Boyle, B.A., Dwyer, F.R. "Power, bureaucracy, influence, and performance: Their relationships in industrial distribution channels", *Journal of Business Research*, 32, 1995, 189-200.
- Carson, S.J., Madhok, A., Wu, T. "Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting", *Academy of Management Journal*, 49, 2006, 1058-1077.
- Clemons, E.K., Reddi, S.P., Row, M.C. "The impact of information technology on the organization of economic activity: The move to the middle hypothesis", *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 1993, 9-35.
- Crocker, K.J., Reynolds, K.J. "The efficiency of incomplete contracts: An empirical analysis of air force engine procurement", *Rand Journal of Economics*, 24(1), 1993, 126-146.
- Doz, Y.L. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 1996, 55-83.
- Dyer, J.H. "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry", *Strategic Management Journal*, 17(4), 1996, 271-292.
- Dyer, J.H., Chu, W. "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea", *Organizational Science*, 14(1), 2003, 57-68.
- Dyer, J.H., Singh, H. "The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage",

- Academy of Management Review*, 23(4), 1998, 600-679.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., Van Looy, B. "Toward an integrative perspective on alliance governance: connecting contract design, trust dynamics, and contract application", *Academy of Management Journal*, 51(6), 2008, 1053-1078.
- Fehr, E., Hart, O., Zehnder, C. "Contracts, reference points, and competition: Behavioral effects of the fundamental transformation", *Journal of the European Economic Association*, 7(2-3), 2009, 561-572.
- Goo, J., Kishore, R., Rao, H.R., Nam, K. "The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: An empirical study", *MIS Quarterly*, 33(1), 2009, 119-145.
- Granovetter, M. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3), 1985, 481-501.
- Gulati, R. "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, 38(1), 1995, 85-112.
- Gulati, R., Nickerson, J.A. "Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance", *Organizational Science*, 19(5), 2008, 688-708.
- Gulati, R., Lawrence, P.R., Puranam, P. "Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, 415-440.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, Pearson Education, NJ, 1998.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, Pearson Education, NJ, 1998.
- Harman, H.H. *Modern Factor Analysis*, Chicago, IL, 1967.
- Heide, J.B. "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, 56, 1994, 71-85.
- Heide, J.B., John, G. "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, 27(1), 1990, 24-36.
- John, G., Weitz, B.A. "Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis", *Journal of Law, Economics and Organisation*, 4, 1988, 337-355.
- Jones, C., Hesterly, W.S., Borgatti, S.P. "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanism", *Academy of Management Review*, 22(4), 1997, 911-945.
- Kaiser, H.F. "The application of electronic computers to factor analysis", *Educational and Psychological Measurement*, 20, 1960, 141-151.
- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital", *Strategic Management Journal*, 21(2), 2000, 17-237.
- Katz, D., Kahn, R.L. *The Social Psychology of Organization*, John Wiley, New York, 1978.
- Larson, A. "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37, 1992, 76-104.
- Lee, Y., Cavusgil, S.T. "Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance", *Journal of Business Research*, 59, 2006, 896-905.
- Lui, S.S., Wong, Y., Liu, W. "Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior?" *Journal of Business Research*, 62(11), 2009, 1214-1219.
- Luo Y. "Transactional characteristics, institutional environment and joint venture contracts", *Journal of International Business Studies*, 36(2), 2005, 209-230.
- Luo, Y. "Contract, cooperation, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 23(10), 2002, 903-919.
- Lursch, R.F., & Brown, J.R. "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels", *Journal of Marketing*, 60(October), 1996, 19-38.
- Mayer, K.J., Bercovitz, J. "The influence of inertia on contract design: Contingency planning in information technology service contracts", *Managerial and Decision Economics*, 29, 2008, 149-163.
- McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A. "Trust as an organizing principle", *Organization Science*, 14, 2003, 91-103.
- Mellewigt, T., Decker, C., Eckhard, B. "What drives contract design in alliances? Taking stock and how to proceed", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82, 2012, 839-864.
- Mesquita, L.F., Brush, T. "Untangling safeguard and production coordination effects in long-term buyer-supplier relationships", *Academy of Management Journal*, 51(4), 2008, 785-807.
- Mooi, E.A., Ghosh, M. "Contract specificity and its performance implications", *Journal of Marketing*, 74, 2010, 105-120.
- Noordewier, T.G., John, G., Nevin, J.R. "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships", *Journal of Marketing*, 54(4), 1990, 80-93.
- Nooteboom, B., J. Berger, Noorderhaven, N.G. "Effects of trust and governance on relational risk", *Academy of Management Journal*, 40(2), 1997, 308-338.
- Ouchi, W.G. "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1980, 129-141.
- Parkhe, A. "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *The Academy of Management Journal*, 36(4), 1993, 794-829.
- Paulin, M., Ferguson, R. J. "Relational norms in interfirm exchanges: From transactional cost economics to the service-dominant logic", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(4), 2010, 365-405.
- Poppo, L., Zenger, T. "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?" *Strategic Management Journal*, 23(8), 2002, 707-725.
- Porter, M.E. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Puranam, P., Vanneste, B.S. "Trust and governance: Untangling a tangled web", *Academy of Management Review*, 34(1), 2009, 11-31.

- Reuer, J., Ariño, A. "Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity", *Strategic Management Journal*, 28, 2007, 313-330.
- Saussier, S. "Transaction costs and contractual incompleteness: The case of electricite' de France", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(2), 2000, 189-206.
- Uzzi, B. "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, 35-67.
- Williamson, O. E. *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York, 1996.
- Williamson, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985.
- Williamson, O.E. "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991, 269-296.
- Wuyts, S., Geyskens, I. "The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection", *Journal of Marketing*, 69(4), 2005, 103-117.
- Young, G., H. Sapienza, Baumer, D. "The influence of flexibility in buyer-seller relationships on the productivity of knowledge", *Journal of Business Research*, 56(6), 2003, 443-451.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. "Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9(2), 1998, 141-159.
- Zhou, K.Z., Poppo, L., Yang, Z. "Relational ties or customized contracts? An examination of alternative governance choices in China", *Journal of International Business Studies*, 39, 2008, 526-534.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ