

# Sözleşme Tasarımı: Tur Operatörü-Otel Kontenjan Sözleşmeleri

*Contract Design: Tour Operator-Hotel Allotment Contracts*

Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN<sup>1</sup>, Alp YENİDOĞAN<sup>2</sup>

## ÖZET

Sözleşme tasarımının uyarlanma bakış açısına dayanan bu çalışma, bir işlem maliyeti değişkeni olarak çevresel belirsizlik ve ilişkisel bir değişken olarak güvenin tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinin eksiksizlik derecesi üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Türk turizm endüstrisinden elde edilen bulgular çevresel belirsizlik ve güvenin sözleşmenin eksiksizlik derecesiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Güven, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu iş çevrelerinde, ilişki tarafları arasında bilgi paylaşımını artırarak daha eksiksiz bir sözleşme tasarımına olanak tanımaktadır. Sonuç olarak, bu çalışma, güvenin çevresel belirsizlik ve sözleşmenin eksiksizlik derecesi arasında biçimleyici bir etkiye sahip olduğuna destek sağlayarak Saussier'in (2000) çalışmasını genişletmekte ve bu suretle literatüre katkı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sözleşmenin eksiksizliği, çevresel belirsizlik, güven, işlem maliyeti teorisi, ilişkisel yönetim bakış açısı

## ABSTRACT

Based on the adaptation view of contract design, this study aims to explain the effects of environmental uncertainty as a transactional variable and trust as a relational variable on the degree of completeness in tour operator-hotel allotment contracts. The results obtained from the Turkish tourism industry show that the degree of contractual completeness is related to environmental uncertainty and trust. Trust gives rise to a more complete contract design in uncertain business environments by increasing knowledge sharing between the partners. In conclusion, this study extends the work of Saussier (2000) and hence contributes to the literature by providing evidence for the moderating effect of trust on the relationship between environmental uncertainty and contractual completeness.

**Keywords:** Contractual completeness, environmental uncertainty, trust, transaction cost theory, relational governance view

## 1. GİRİŞ

Sözleşmeler mübadele ilişkilerine rehberlik eden bir çerçeve sunar (Llewellyn, 1931). İşlem maliyeti teorisi sözleşme şartlarının oluşturulmasında tarafların ekonomik rasyonelini araştıran sözleşme tasarımı üzerine literatürün hakim teorik paradigmalarından biridir (Brousseau ve Glachant, 2002). İşlem maliyeti teorisine göre aktörlerin sınırlı rasyonelliği (Simon, 1957) sözleşme taraflarını tam sözleşmeler oluşturma konusunda liyakatsiz kılar (Williamson, 1985). Sözleşmeler sınırlı rasyonellik altında kaçınılmaz bir şekilde eksiklik, "eksiklik/eksiksizlik derecesi" sözleşme tasarımında önemli bir seçim meselesini oluşturur (Mayer ve Bercovitz, 2008; Crocker ve Reynolds, 1993). Bu nedenle örgüt iktisadı alanında araştırmacılar bazı sözleşmelerin diğerlerine nispeten daha eksik/tam olmasının altında yatan nedenleri açıklamaya odaklanmışlardır (Saussier, 2000; Crocker ve Reynolds, 1993; Crocker ve Masten, 1991). Saussier'in (2000) çalışması işlem özelliklerinin (çevresel belirsizlik ve varlık özgülüğü) sözleşmenin eksiksizlik derecesi üzerindeki etkilerini doğrudan ölçüler kullanarak

test eden ilk araştırmadır. Saussier'in (2000) temel savı, sözleşme taraflarının işlem maliyetlerini enazlaşmanın en etkin yolu olarak eksiksizliğin optimal bir düzeyini seçtikleridir.

Sözleşme tarafları, sözleşmeye dayalı eksiksizliğe rağmen, sözleşmenin icra sürecinde her bir tarafın eylemlerini belirleyen prosedürler sağlayan koşul planlama hükümleriyle daha tam bir sözleşme tasarlayabilirler (Brousseau ve Glachant, 2002). Bir başka deyişle görel olarak rekabetçi koşullar altında müzakere edilen sözleşmeler "referans noktaları" (Hart ve Moore, 2008) olarak işlev görür ve sözleşme taraflarının hak sahibi olma durumu değişen koşullara göre belirlenir. Bağlantılı olarak bu çalışmada sözleşmenin eksiksizlik derecesi "tekrar müzakere prosedürlerini belirleme ölçüsü" (Speckbacher, 2003) olarak operasyonelize edilmiştir. Sözleşme taraflarına tekrar müzakere prosedürleri (veya arda kalan karar hakları) tahsis eden bir sözleşme, tarafların sözleşme şartlarını etkin bir şekilde müzakere etmelerini engelleyen işlem maliyetlerini azaltabilir (Zanarone, 2012; Hart, 2008). Böylece koşul planlama maddeleriyle destek-

<sup>1</sup> Dr., Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, t.yenidogan@hotmail.com

<sup>2</sup> SMMM, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, alp.yenidogan@ramadaplazaantalya.com 393

lenen sözleşmeler karşılıklı taahhütlerin sözleşme sonrası performansını garantileyen bir uyarlanma mekanizması olarak fonksiyon gösterecektir.

Sözleşme tasarımının uyarlanma bakış açısına dayanan bu çalışmada bir işlem maliyeti değişkeni olarak çevresel belirsizlik ve ilişkiyel bir değişken olarak güvenin tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinin eksiksizlik derecesi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Saussier'in (2000) bulgularıyla uyumlu olarak çevresel belirsizliğin adaletsiz rant peşinde olma ve uyarlanma meselelerine yol açarak sözleşmenin eksiksizliğini negatif yönde etkileyeceği varsayılmaktadır. Güvenin sözleşmelerin eksiksizliği üzerindeki biçimleyici etkisinin analize dahil edilmesi genişletilmiş bir işlem maliyeti bakış açısı sağlamaktadır. Örgütler arası ilişkilerde güven taraflar arası bilgi değişimini arttırıp ilişkiyel riski azaltarak daha tam bir sözleşme tasarımının azalan maliyetlerine yol açar. Türk turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otellerden toplanan veri güvenin çevresel belirsizlik ve sözleşmenin eksiksizlik derecesi arasında biçimleyici bir etkiye sahip olduğuna ampirik destek sağlamaktadır.

Bu çalışma üç önemli açıdan ilgili literatüre katkı sağlama potansiyelindedir. İlk olarak, bu çalışma sözleşmenin eksiksizliğini açıklamak için işlem maliyeti yaklaşımını kullanan az sayıdaki çalışmadan (ör, Solis-Rodrigues ve Gonzalez-Diaz, 2012; Elfenbein ve Lerner, 2012; Mayer ve Bercovitz, 2008; Mesquita ve Brush, 2008; Argyres vd., 2007; Ryall ve Sampson, 2006; Luo, 2002, 2005; Saussier, 2000) biridir. Bu çalışma koşul planlamasını hizmet endüstrisinde sözleşme tasarımının temeli olarak düşünmektedir. Nitekim belirsiz iş çevrelerinde sözleşme tarafları birbirini izleyen uyarlanmadan emin olmak için karar alma prosedürleri ve icra edilebilir taahhütler yaratma gereksinimindedirler. İlişkili olarak bu çalışma gelecekte beklenmeyen şekilde ortaya çıkabilecek durumlara karşı sözleşmeye dayalı olarak nasıl yanıt verilebileceğini gösterecek şekilde (Luo, 2005) her bir olası koşulu tahmin ederek ilgili koşullara uyarlanabilirlik düzeyinin bir ölçüsünü geliştirmeye çalışmakta ve bu bakış açısıyla sözleşmenin eksiksizliğini sözleşme maddelerinin bir indeksi olarak ölçen diğer çalışmalardan (ör, Elfenbein ve Lerner, 2012; Ryall ve Sampson, 2009; Barthelemy ve Quelin, 2006; Reuer vd., 2006; Saussier, 2000; Parkhe, 1993) farklılaşmaktadır. İkinci olarak, bu çalışma sözleşmenin eksiksizliğine yol açan faktörleri oda tahsis sözleşmeleri bağlamında açıklayan ulusal ve uluslararası literatürdeki ilk ampirik çalışmadır. Bu nedenle mevcut çalışmanın hizmet sözleşmelerinin tasarımı üzerine

gelecek çalışmaları teşvik edici bir referans oluşturabileceği düşünülmektedir. Üçüncü olarak, bu çalışma işlem tehlikelerinin yönetiminde sözleşmenin eksiksizlik derecesinin güven düzeyine bağlı olduğunu öngörmekte ve bu nedenle güvenin işlem özellikleri (çevresel belirsizlik) ve sözleşmenin eksiksizlik düzeyi arasında bir biçimleyici etkiye sahip olduğu hipotezini test etmektedir. Sonuç olarak bu çalışma güvenin biçimleyici etkisine ampirik destek sağlayarak Saussier'in (2000) çalışmasını genişletmektedir.

## 2. KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNDE SÖZLEŞME TASARIMI

Tur operatörleri turizm şebekesinde tamamlayıcı turistik hizmetleri (ör, konaklama, ulaştırma, enforsasyon hizmetleri, transfer, yiyecek-içecek hizmetleri, çekicilikler ve etkinlikler) eşgüdümleyen araçlardır. Piyasa mübadelesine alternatif bir yönetim biçimi olarak tur operatörü ve hizmet tedarikçileri arasındaki dikey işbirliği ilişkileri birbirini izleyen eylemlerin doğru zaman ve doğru yerde yerine getirilmesini sağlayan ve turizm ürünlerinin kalitesi hakkında güvence sunan bir mekanizma sağlar. Tur operatörlerinin eşgüdümleyici rolü, deneyim temelli turizm ürününün kalitesi tüketim öncesi değerlendirilemezken, turistlerin "bilgiyi arama" maliyetlerini azaltır. Kitle tur operatörleri tüketici tercihlerini yönetmek için genellikle paketlenmiş turizm hizmetlerinin satışını gerçekleştirerek hizmet atmosferini standartlaştırmaktadırlar (Tremblay, 1998). Bu durumda Baker vd.'nin (2008) ayrılabilir ve transfer edilebilir karar haklarına dayalı anlayışıyla uyumlu olarak oteller promosyon ve pazarlama kararları alma otoritelerini tur operatörlerine transfer etmektedirler. Böylece tur operatörleri turizm endüstrisinin parçalara bölünmüş üretim sisteminde turistlerin algılanan risklerini azaltmak için bilgi tedarik fonksiyonu üstlenirler. Sonuç olarak oteller, üzerinde anlaşmaya varılan hizmet standartlarını sağlamakla yükümlüken tur operatörleri turist kabul edilen pazarlarda otelleri temsil etme hakkına sahiptir. Ek olarak tur operatörlerinin otellerin pazarlama stratejisi üzerinde sahip oldukları kontrol sözleşmeye dayalı kontrol haklarının tahsisi konusundaki pazarlık güçlerini arttırır (Baker vd., 2008; Lerner ve Merges, 1998). Bu durum otelleri maliyet üstünlüğü temelinde rekabet etmeye zorlar. Değiştirilebilir ve farklılaştırılmamış tedarik temeli anlayışı, destinasyonların kuruluş yerine özgü üstünlüklerini azaltırken (Mosedale, 2008; Buhalis, 2000) tur operatörlerinin otellerin fiyatlandırma, fiziksel yatırımlar, promosyon ve ürün gibi temel karar alanları üzerinde büyük oranda kontrole sahip olmalarıyla sonuçlanır.

Kitle tur operatörleri müşteri önceliklerini maniple ederek talebi kontrol etmekle birlikte endüstrinin mevsimsellik ve belirsizlik risklerini de üstlenirler. Bu koşullar tur operatörlerini kapasite fazlası satış yaparak risk almaya yöneltir. Tur operatörlerinin uçak koltuğu tahsisatlarını satamaması durumunda oteller satılmayan odaların yarattığı ekonomik riske maruz kalırlar. Tur operatörlerinin aşırı sözleşme yapma politikasına benzer şekilde oteller de genellikle rezervasyon iptallerinin üstesinden gelebilmek için gerçek kapasitelerinin üzerinde satış yapmayı tercih ettikleri "overbooking" politikası izlemektedirler. İstikrarsız piyasa talebine bağlı mübadele risklerini paylaşmak için taraflar endüstride oda tahsis (kontenjan) sözleşmeleri olarak bilinen miktar esneklik sözleşmeleri imzalarlar (Hadjinicola ve Panayi, 1997). Bu sözleşmeler otel kapasitesinin önceden müzakere edilen belirli bir blokunun tur operatörleri tarafından turizm sezonunun sözleşmeye varılan belirli bir periyodu içerisinde satılmasını ifade eden "release dönemleriyle" uyumlu olarak rezervasyon siparişleri, değişiklikleri veya iptallerini bildiren bir mekanizma sağlar. Bu gibi koşula bağlı sözleşmeler aracılığıyla tur operatörleri release dönemine kadar gerçek oda doluluğunu onaylamayı taahhüt ederler. Tur operatörü release dönemine kadar rezervasyonları iptal etme hakkına sahiptir, aksi takdirde gerçek oda doluluğu için sözleşme fiyatının belirli bir yüzdesi olarak bir opsiyon kullanım fiyatıyla (no-show) otelin arda kalan hakkını ödemekle yükümlüdür. Bununla birlikte otellerin tur operatörlerine bağımlılığı nedeniyle pek çok örnekte bu cezayı uygulayamadıkları ve release tarihinden sonra varışlarda dahi rezervasyonların kabul edildiği gözlemlenmektedir. Bağlantılı olarak release dönemleri ve no-showlar için sözleşmeye bağlı maddelerin icra edilebilirliği tekrar sözleşme yapma beklentisiyle azalmaktadır.

Miktar esneklik sözleşmelerinde önceden sözleşmeye varılamayan eylemler için atanan arda kalan hakların kapsamı sözleşmeye özgüdür ve bu nedenle sözleşmelerin eksiksizlik derecesi farklılık arz etmektedir. Bu tür karar hakları, üzerinde anlaşılması zor olan gelecek koşullardan kaynaklanmaktadır. Bu çalışma sözleşme yapılabirlikteki varyasyonu piyasa talep değişimleri, bilgi asimetrisi veya teşvik uyumsuzluğuna bağlı olarak düşünür (Lerner ve Malmendier, 2010). Örneğin, release dönemlerini içeren sözleşmeye bağlı koşullar talep belirsizliği altında her iki tarafın da günlük değişimlere karşı eylemlerini ayarlamasına olanak tanır. Bununla birlikte release periyodlarını aşan rezervasyon iptallerinde uygulanan no-show cezalarına ilişkin sözleşmeye bağlı

yaptırımlar sözleşmeden sözleşmeye farklılık arz etmekte; ancak güçlü bir marka ismine sahip oteller bu hükümlerin yapılan sözleşmelerde yer almasını sağlayabilmektedirler. Diğer taraftan tur operatörleri kimi sözleşmelerde release periyodlarını aşan arda kalan tahsisi satma haklarını sözleşmeye ekledikleri bir maddeyle, aşağıda belirtilen örnekte olduğu gibi, saklı tutabilmektedirler:

*"Release periyodları (tur operatörü sözleşme ortamıyla anlaşmaya bağlı olarak release tarihinden sonra arda kalan tahsisi kullanabilir)"*

Sözleşmeler tahsis edilen odaların satışı için garanti sağlamazken tur operatörü üzerinde hiçbir hukuki yaptırım yoktur. Bu durumda oteller bir grup tur operatörü ile kapasitelerinin üzerinde sözleşme yapmaktadırlar. Oteller, erken rezervasyon listelerini ve satış tahminlerini sezondan önce almaya başlarlar ve satış tahminlerine göre tur operatörlerine "stop sale" bildirebilirler. Buna karşın bazı sözleşmelerde tur operatörleri aşağıdaki gibi hükümler koyarak sözleşmelerin daha ziyade oteller için tek taraflı yaptırımlar içermesine sebebiyet verebilmektedirler:

*"Stop sale ve overbooking hiçbir durumda kabul edilmez. Tur operatörü her zaman üzerinde anlaşılan tahsisatı satabilir. Stop sale bildirimini ancak karşılıklı anlaşma durumunda gerçekleştirilebilir (aksi takdirde ceza oranı %3'tür. Stop sale bildirimini tahsisatın %20'sini geçemez (aşarsa %3 ceza ödenir). Overbooking durumunda ceza oranı %3'tür. Stop sale periyodunda overbooking olması durumunda %5 ceza ödenir. Ceza yüzdeleri sözleşme süresini yansıtabilecek şekilde toplam ciro üzerinden ödenir"*

Bununla birlikte tur operatörleri turizm sezonu başlamadan önce rezervasyon düzeyi konusunda bir göstergeye sahip olmalarına rağmen bu bilgiyi otellerle paylaşmamaktadırlar. Bilginin aktarımıyla ilgili olarak sözleşme yapılabirliğinin noksanlığına bağlı tur operatörleri talebin düşmesi durumlarında oda fiyatlarını tekrar müzakereye tabi tutabilir ve erken rezervasyonlar için ek fiyat indirimleri talep edebilirler. Kendi çıkarının peşinde olan tur operatörleri talep bilgisini deforme ederek müzakere edilen eylem koşulları üzerinden sözleşme imzalandıktan sonra adaletsiz rantlar elde edebilirler. Ayrıca sözleşmeler sözleşme tarafları arasında karar haklarının asimetrik tahsis edildiği durumlarda daha eksiktir. Bu, tur operatörlerinin otellere tahsis edilen günlük sabit kapasiteyi karşılamakta başarısız olmasına karşın otellerin herhangi bir icra hakkına sahip olmadığı durumlardaki bir asimetrik sözleşme yapma meselesidir. Aynı zamanda oda tahsis sözleşmeleri pek çok durumda

performans kriterini karşılayamama konusunda genel prensipleri belirtmekte ve fırsatçı şekilde fayda sağlama peşinde olan müşteriler için bir istisnai tanımlama getirmemektedir. Böylece oteller müşteri şikayetleriyle ilgili tur operatörleriyle performans riskinin paylaşımında arda kalan bir hakka sahip olamamaktadırlar. Bir başka ifadeyle cezai yaptırıma neden olan müşteri şikayetlerinin çeşitli koşullarda nasıl ele alınacağını belirtmeyen bir tur operatörü-otel konjenan sözleşmesinin eksik olduğu düşünülmektedir.

### 3. EKSİK SÖZLEŞME TASARIMININ BELİRLEYİCİLERİ

#### 3.1. Sözleşmeler Niçin Eksik Tasarlanı?

Mübadeleden doğan işlem maliyetleri eksik sözleşme tasarımına yol açmaktadır (Wang, 2010; Tirole, 1999; Hart, 1995). Bu maliyetler beklenmeyen ve karmaşık koşullar üzerine sözleşme yapma maliyetleriyle sözleşmenin icra ve izleme maliyetlerinden oluşmaktadır: İlk olarak, insan doğasının sınırlı rasyonelliğine bağlı olarak tüm olası koşulları sözleşme öncesinde tanımlamak ve bunlarla başa çıkabilmek için alınacak tüm fizibl eylemleri planlamak oldukça güçtür. Bu argümana ek olarak, koşulları öngörülemez olası olsa dahi bu koşulların çeşitli yönlerine ilişkin sözleşme yapmak oldukça maliyetli olacaktır. İkinci olarak, herhangi bir çatışma durumunda üzerinde anlaşmaya varılan bazı koşul ve eylemler ortak bilgi birikiminden yoksun olma veya gözlemlenebilir sözleşme maddeleri oluşturmanın güçlüğü nedeniyle doğrulanamayabilir. Belirtilen bu maliyetler nedeniyle ekonomik aktörler gelecek koşul ve eylemlerdeki boşluklar nedeniyle sadece eksiksizlik derecesinde çeşitlenen sözleşmeler yapabilirler. Aksi takdirde, dinamik bir çevreye uyarlanmak için tam koşula bağlı istihkak sözleşmeleri yapmak gerçek dışıdır (Masten ve Saussier, 2000) ve bu durumda sözleşme sürecinde tarafların eylemler için gerekli ayarlamaları yapması mümkün değildir.

#### 3.2. Ne Zaman Daha Eksiksiz Bir Sözleşme Tasarlanabilir? Sözleşmeye Bağlı Hakların Belirlenmesi

Gelecek eylemler hakkında işlem öncesi tam bir sözleşme yapma kısıtları nedeniyle sözleşme tarafları, üzerinde kontrole sahip oldukları varlıklar demetiyle özdeşleştirilmektedirler (Veloşo ve Fixson, 2001; Langlois, 1992; Grossman ve Hart, 1986). Bir sözleşmenin herhangi bir tarafa varlıklar üzerinde kontrol tahsis edebildiği iki tür hak bulunmaktadır: özel haklar (specific rights- ilk sözleşmede özel olarak belirtilen kontrol hakları) ve arda kalan haklar (residual rights- ilk sözleşmede belirtilmesi olanaklı olmayan

arda kalan kontrol hakları). Sözleşmelerde karar eylemleriyle ilgili bazı sözleşmeye bağlı hükümler belirtilirken geriye kalan koşullar arda kalan hakların (veya tekrar müzakere prosedürlerinin) formüle edilmesiyle karşılanmaktadır (Hendrikse ve Windsperger, 2011). Taraflara ilgili varlıklar üzerinde arda kalan kontrol hakları tahsis eden (Sykuta ve Cook, 2001) sözleşmeler, beklenmeyen durumlar ve çatışmalar ortaya çıktığında kararların alınabilmesi için "ayarlanabilir bir çerçeve" (Luo, 2005:211) sunmaktadır. Böylece olası çatışmalara sözleşmeye bağlı olarak nasıl yanıt verileceği ve beklenmeyen çeşitli koşulların nasıl ele alınabileceği belirtilerek uyumsuzluklar bir tolerans alanı (Williamson, 1991) dahilinde azaltılabilir.

#### 3.3. Sözleşmenin Eksiksizliğinin Belirleyicileri

Çevresel belirsizlik ve sözleşmenin eksiksizliği: İşlem maliyeti teorisine göre (Williamson, 1998) sözleşme tasarımının nispi maliyetleri çevresel belirsizlik ve işleme-özgü yatırımlar gibi işlem özellikleriyle ayırt edici uyuşmayı gerektirmektedir. Çevresel belirsizlik artarken tarafların uyarlanma kapasitesine olan gereksinimleri artar (Gulati vd., 2005; Williamson, 1991). Tüm karar eylemlerinin önceden planlanması koşulları belirlemenin maliyetiyle kısıtlanırken sözleşmeler arda kalan hakların tahsisiyle daha eksiksiz tasarlanabilir. Turizm endüstrisinde otellerin maruz kaldığı satılmayan odalardan veya kapasite fazlası rezervasyondan kaynaklanan ekonomik riskler ve tur operatörlerinin maruz kaldığı aşırı sözleşme yapma riski yüksek oranda talep dalgalanmalarına bağlıdır. Riskten kaçınmak için taraflar bir opsiyon sözleşmesi çeşidi olarak oda tahsis sözleşmelerine itimat etmektedirler. Oteller tur operatörleriyle eylemlerini uyumlu hale getirmek suretiyle oda doluluk oranlarını günlük değişimlere uyarlayabilirler. Bu durumda çevresel belirsizlik beklenmeyen değişimlere işbirlikçi bir şekilde yanıt verebilmek için daha fazla arda kalan hak tahsisini gerekli kılar. Bağlantılı olarak, çevresel belirsizlik altında marjinal koşul planlama maliyeti artarken (Fernández-Olmos, 2011; Saussier, 2000), herhangi bir durumda varlıkların kullanımı üzerinde kimin karar hakkına sahip olacağını belirtmeyen bir sözleşme (Speckbacher, 2003; Syuka ve Cook, 2001; Grossman ve Hart, 1986) daha eksiktir.

Güven ve sözleşmenin eksiksizliği: İşlem özelliklerinin etkisine ek olarak, ilişkiyel yönetim mekanizması olarak güven de sözleşmenin eksiksizliğini etkileyebilir. İlişkiyel yönetim (Gulati ve Nickerson, 2008; Dyer ve Singh, 1998) sözleşme tasarımında güvenin etkisini açıklayan iki farklı bakış açısı sunmaktadır. (a) İkame bakış açısı: Güven ilişkiyel riski ve



buna bağlı olarak sözleşmenin eksiksizliğini azaltır. Bu bakış açısıyla uyumlu olarak araştırmacıların bir kısmı (ör, Cavusgil vd., 2004; Nooteboom vd., 1997; Dyer, 1997; Gulati, 1995) ilişkisel yönetim mekanizması olarak güvenin biçimsel sözleşme planlamasını ikame ettiğini tartışmaktadırlar. (b) Tamamlayıcı bakış açısı: Güven örgütler arası bilgi paylaşımını kolaylaştırır, sözleşmelerin öz yaptırım aralığının sınırlarını belirleyerek biçimsel sözleşmelerin “referans noktaları” (Hart ve Moore, 2008) olarak daha rafine bir şekilde formüle edilmelerine olanak tanır. Bu bakış açısıyla uyumlu olarak araştırmacıların diğer bir kısmı (örneğin Li vd., 2010; Liu vd., 2009; Luo, 2002; Poppo ve Zenger, 2002) ise güven ve biçimsel yönetim mekanizmalarının birbirlerinin tamamlayıcısı olduklarını ileri sürmektedirler.

## 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 4.1. Amaç ve Hipotezler

Bu araştırmada bir işlem maliyeti değişkeni olarak çevresel belirsizlik ve ilişkisel bir değişken olarak güvenin tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinin eksiksizlik derecesi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Belirtilen amaç ile uyumlu olarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır:

Doğrudan etkiler;

H<sub>1</sub>: Çevresel belirsizlik sözleşmenin eksiksizlik derecesiyle negatif ilişkilidir.

Güvenin sözleşmelerin eksiksizlik derecesi üzerindeki etkisi yönetişimin ikame ve tamamlayıcı bakış açısına göre farklılaşırken, güven ve sözleşmelerin eksiksizlik derecesi arasındaki ilişki alternatif hipotezlerle açıklanabilir:

H<sub>2a</sub>: Güven sözleşmenin eksiksizlik derecesiyle negatif ilişkilidir. (Ikame bakış açısı)

H<sub>2b</sub>: Güven sözleşmenin eksiksizlik derecesiyle pozitif ilişkilidir. (Tamamlayıcı bakış açısı)

Dolaylı etkiler;

Doğrudan etkilere ek olarak, güven yönetişimin nispi maliyetlerini etkileyerek işlem özellikleri ve sözleşmenin eksiksizliği arasında biçimleyici bir rol üstlenir (Chiles ve McMackin, 1996; Williamson, 1991). Bu durumda güvenin biçimleyici etkileri şu şekilde formüle edilebilir:

H<sub>3a</sub>: Güven çevresel belirsizliğin sözleşmenin eksiksizlik derecesi üzerindeki negatif etkilerini artırır.

H<sub>3b</sub>: Güven çevresel belirsizliğin sözleşmenin eksiksizlik derecesi üzerindeki negatif etkilerini azaltır.

### 4.2. Veri Toplama ve Örneklem

Bu çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden birlikte faydalanılmıştır. Nitel veri toplama tekniği olarak doküman analizi ve yüz yüze mülakat tekniklerinden faydalanılmıştır. Nitel araştırmanın ilk aşamasında Antalya’da faaliyet gösteren 5 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinden toplam 80 adet oda tahsis sözleşmesi toplanmış ve garantisiz/kısmi garantili tahsis sözleşmelerinde yer alan koşul planlama maddeleri iki farklı araştırmacı tarafından kodlanmak suretiyle tespit edilmiştir. Bu aşamada standart olmayan koşul planlama maddeleri belirlenerek sözleşmenin eksiksizliği için taslak bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Nitel araştırmanın ikinci aşamasında otel genel müdürleri ve kontrat/satış müdürlerinden oluşan bir grup yöneticileri görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde geliştirilen eksiksizlik ölçeğinin daha rafine ve anlaşılır bir formuna ulaşılmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada nicel veri sözleşmeye dayalı eksiksizliğin belirleyicileri üzerine hazırlanan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu Antalya’da faaliyet gösteren 402 adet 5 ve 4 yıldızlı otelden (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2010) tesadüfi örnekleme ile seçilen 270 otelin satış/kontrat müdürlerine elektronik posta aracılığıyla dağıtılmış ve 139 adet kullanılabilir anket formunun geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %51’dir. Elde edilen veri SPSS (18.0) paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yanıtlayıcılar anket formunu doldurmaya başlamadan önce yüksek sezonda en fazla satış miktarına sahip oldukları bir tur operatörünü seçmişler ve kendilerine yöneltilen soruları bu tur operatörüyle olan ilişkilerini dikkate alarak yanıtlamışlardır. Örneklem satış miktarına göre sınırlandırılmasının nedeni, yüksek satış hacmine sahip olan tur operatörlerinin otellerle garantisiz veya yarı garantili sözleşmeler yapma konusunda yüksek pazarlık gücüne sahip olmalarıdır. Satış miktarı konusunda garanti sağlamayan ve tur operatörünün pazarlık gücüne göre farklı düzeyde koşula bağlı taahhütler sunan sözleşmeler üzerinde çalışmanın sözleşmelerin eksiksizlik derecesini belirlemede daha etkin sonuçlar sağlayacağı düşünülmüştür. Satış hacmi nispeten düşük olan tur operatörleri ise yüksek pazarlık gücüne sahip tur operatörleriyle eşit koşullarda rekabet edememekte ve bu nedenle otellerin yüksek sezonda “stop sale” bildiriminden kaynaklanan riskleri enazlamak amacıyla garantili sözleşmeler yapmaktadırlar. Garantili sözleşmelerin eksiksizlik derecesine göre varyasyonu oldukça düşük olduğundan araştırma kapsamının sınırlandırılmasına karar verilmiştir.

### 4.3. Ölçüm

Soru formunda sözleşmenin eksiksizliği, çevresel belirsizlik ve güven ölçüleri ile tur operatörünün menşei ve otelin pazarlık gücünü içeren kontrol değişkenleri kullanılmıştır. Sözleşmenin eksiksizliği (7 madde), çevresel belirsizlik (7 madde) ve güven (3 madde) yapılarına ait değişkenler 7 noktalı Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Sözleşme tasarımı geleceğe ilişkin koşulları tanımlayan yasal bir bağ olarak tanımlanmaktadır. Sözleşmenin eksiksizliği ölçüğünü oluşturan maddeler sözleşmede çeşitli koşulların nasıl ele alınacağına (ör., stop sale, no-show ve olağanüstü hallerde uygulanacak prosedürler), karşılıklı yükümlülükler, yaptırımların icra edilebilirliğine, müşteri şikayetlerinin ve çatışmaların nasıl uzlaştırılacağına ilişkin hususları içermektedir. Sözleşmenin eksiksizlik derecesi, sözleşmelerin belirtilen hususları içerme kapsamına göre değerlendirilmiştir. Çevresel belirsizlik ölçeği çevresel koşulların öngörülebilirliğini yansıtan 7 madde kullanılarak ölçülmüştür (John ve Weitz, 1988; Hoque, 2004). Yanıtlayıcılar genel turizm talebi, otelin doluluk oranı, rekabet koşulları, tedarikçilerin faaliyetleri, hükümet düzenlemeleri ve yeni gireceklerin tehdidini içeren her bir çevresel de-

ğişkenin son 3 yıl boyunca öngörülebilme derecesini değerlendirmişlerdir. Üç maddeli güven ölçeği ise Carson vd. (2006) çalışmasından uyarlanarak kullanılmıştır.

Çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ölçümler için erken ve geç yanıtlayıcılar arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir (Wilk's Lambda=0.92, F=1.14, p= 0.33). Bu bulguya ek olarak, ölçümlerin geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör yükü 0.50'den büyük olan (Hair vd., 1998) maddeler sürece dahil edilmiş ve özdeğeri 1'den büyük olan faktörler (Kaiser, 1960) üzerinde işlem yapılmıştır. Daha iyi bir faktörleşme yapısına ulaşabilmek amacıyla ölçek dik döndürmeye tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda toplam varyansın %65'ini açıklayan ölçek, 3 boyut ve 17 maddeyle yapı geçerliliği sınanmış bir mevkiye ulaşmıştır (Tablo 1). Örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin bir göstergesi olan KMO değerinin (0,74) oldukça kabul edilebilir olduğu gözlemlenmiştir. Faktör yükleri 0.61 ve 0.86 arasında bir değere sahip olup her bir yapının Cronbach's alpha değeri 0.70'in üzerindedir. Bu bulgular ölçümlerin yeterli bir iç tutarlılık ve yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1:** Geçerlilik ve Güvenilirlik

DEĞİŞKENLER	Alpha Katsayısı	Faktör Yükleri		
		F1	F2	F3
<b>F1. SÖZLEŞMENİN EKSIKSİZLİĞİ</b>	0.89			
Sözleşme stop sale koşulları, opsiyon süreleri ve bunlarla ilgili karşılıklı yükümlülükleri içeren tüm hususları şarta bağlar.		0.67		
Sözleşme müşteri şikayetlerinin hangi durumlarda cezai yaptırıma yol açacağı ile ilgili tüm hususları şarta bağlar.		0.75		
Sözleşme opsiyon süresini aşan rezervasyon iptalleri ve no-show durumlarına ilişkin cezai yaptırımlarla ilgili tüm hususları şarta bağlar.		0.85		
Sözleşme tur operatörünün kendisine tahsis edilen kontenjanı satamadığında uygulanacak yaptırımlarla ilgili tüm hususları şarta bağlar.		0.74		
Sözleşme mücbir sebepler vuku bulduğunda bu durum ortadan kalkana kadar otelimizin sorumluluklarına ilişkin muafiyetleriyle ilgili tüm hususları şarta bağlar.		0.81		
Sözleşme her iki tarafın yükümlülüklerine eşit olarak yer vermektedir.		0.73		
Sözleşme sözleşmeden doğacak anlaşmazlıkların çözümüyle ilgili tüm hususları şarta bağlar.		0.84		
<b>F2. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK (TERS KODLANMIŞTIR)</b>	0.89			
Genel turizm talebi			0.74	
Otelimizin doluluk oranı			0.61	
Turizm pazarındaki rekabet koşulları			0.82	
Tedarikçilerin eylemleri			0.81	
Rakiplerin faaliyetleri			0.86	
Hükümet düzenlemeleri ve politikaları			0.76	
Piyasaya yeni girebilecekler			0.85	
<b>F3. GÜVEN</b>	0.74			
Müşterimizle yaptığımız resmi anlaşmalarda esasları belirlenmemiş anlaşmazlıklar adil bir şekilde çözülebilir.				0.82
Beklenmedik bir durum ortaya çıktığında yapılan resmi anlaşmalarla çelişse dahi her iki tarafın da kazanmasına dayalı bir anlayış geliştirdik.				0.73
İlişkimiz esnasında çıkan sorunları sadece yaptığımız resmi anlaşmaları referans olarak değil, ortak iletişim ve işbirliğiyle çözeriz.				0.81

Tur operatörünün menşei ve otelin pazarlık gücü değişkenleri ise kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilmiştir. Tur operatörünün menşeinin, turizm talebinin olduğu ülkeyi temsil etmesi dolayısıyla bağımlı değişkeni etkileyebileceği düşünülmüştür. Sözleşmenin eksiksizlik derecesiyle ilgili olarak tur operatörü grupları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Anova testi ile analiz edilmiş ve gruplar arası anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır ( $F=7.00$ ;  $p<0.01$ ). Post hoc karşılaştırmaları ise bu farkın Alman menşei tur operatörleriyle yapılan sözleşmelerden kaynaklandığını, bu tur operatörleriyle yapılan sözleşmelerin diğer tur operatörü gruplarıyla yapılan sözleşmelerden daha eksik olduğunu göstermiştir. Daha sonra bu değişken kukla değişkeni olarak tanımlanarak analize dahil edilmiştir ( $0=$  di-

ğer,  $1=$  Alman menşei tur operatörü). Pazarlık gücü değişkeni ise otellerin sözleşme yapma sürecinde tur operatörlerine karşı sahip oldukları pazarlık gücünü göstermektedir. Bu değişken 7 noktalı Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

#### 4.4. Bulgular

Tablo 2'de tüm değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve Pearson korelasyon katsayıları raporlanmıştır. Beklendiği üzere sözleşmenin eksiksizliği çevresel belirsizlik ve tur operatörünün menşei ile negatif, güven ve pazarlık gücü ile pozitif ilişkilidir. Bazı değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar olmasına karşın hiçbir korelasyon katsayısı şiddetli bir şekilde çoklu bağlantı sorununa yol açacak büyüklükte ( $>.80$ ) değildir (Hair vd., 1998).

**Tablo 2:** Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar (N=139)

Değişkenler	Art. Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
1.Sözleşmenin Eksiksizliği	5.60	1.37	1.000				
2.Çevresel Belirsizlik	2.70	1.01	-0.179*	1.000			
3.Güven	6.03	0.92	0.325**	-0.155	1.000		
4.Tur Operatörünün Menşei	0.53	0.50	-0.355**	-0.129	-0.213*	1.000	
5.Pazarlık Gücü	5.14	1.47	0.323**	-0.164	0.265**	-0.192*	1.000

(Not: \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$ )

Hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma modelindeki en yüksek varyans enflasyon faktörü (1.26) 10.0 eşliğinin oldukça altındadır (Neter vd., 1985). Bu bulgu, önemli bir çoklu bağlantı sorununun olmadığını göstermektedir. Açıklama gücündeki iyileşmeyi test edebilmek amacıyla her bir değişken seti modele tek tek eklenmiştir:

Eşitlik (1) Sözleşmenin eksiksizliği =  $\alpha - \beta_1$  tur operatörünün menşei +  $\beta_2$  pazarlık gücü

Eşitlik (2) Sözleşmenin eksiksizliği =  $\alpha - \beta_1$  tur operatörünün menşei +  $\beta_2$  pazarlık gücü -  $\beta_3$  çevresel belirsizlik

Eşitlik (3) Sözleşmenin eksiksizliği =  $\alpha - \beta_1$  tur ope-

ratörünün menşei +  $\beta_2$  pazarlık gücü -  $\beta_3$  çevresel belirsizlik +  $\beta_4$  güven

Eşitlik (4) Sözleşmenin eksiksizliği =  $\alpha - \beta_1$  tur operatörünün menşei +  $\beta_2$  pazarlık gücü -  $\beta_3$  çevresel belirsizlik +  $\beta_4$  güven +  $\beta_5$  çevresel belirsizlik\*güven

Tablo 3'de hiyerarşik çoklu regresyon analizinin bulguları raporlanmıştır. Model 4'de çevresel belirsizlik ve sözleşmenin eksiksizliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -0.168$ ,  $p < 0.05$ ). Bu bulgu sınırlı rasyonellik ve çevresel belirsizlik altında daha tam bir sözleşme tasarılmanın azalan fırsatçılık riskine bağlı potansiyel kazançlardan daha maliyetli olduğunu varsayan H1 hipotezine destek sağlamaktadır.

**Tablo 3:** Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Bulguları

KONTROL DEĞİŞKENLERİ	SÖZLEŞMENİN EKİKSİZLİĞİ			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Tur Operatörünün Menşei	-0.305**	-0.336**	-0.300**	-0.278**
Pazarlık Gücü	0.265**	0.229**	0.191*	0.252**
DOĞRUDAN ETKİLER				
Çevresel Belirsizlik		-0.185*	-0.158*	-0.168*
Güven			0.186*	0.160*
DOLAYLI ETKİLER				
Çevresel Belirsizlik*Güven			-0.348**	0.176*
Model F	16.369**	13.176**	11.584**	10.596**
R <sup>2</sup>	0.194	0.226	0.257	0.285
Adjusted R <sup>2</sup>	0.182	0.209	0.235	0.258

(Not: Standartlaştırılmış regresyon katsayıları kullanılmıştır.

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$ )

Elde edilen bulgular güven ve sözleşmenin eksiksizliği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ( $\beta = 0.160$ ,  $p < 0.05$ ). Bu bulgu daha yüksek güven düzeyi altında artan örgütler arası bilgi paylaşımının daha rafine sözleşmeler tasarlamaya olanak tanıyacağını ileri süren ilişkiyel yönetişimin tamamlayıcı bakış açısıyla desteklenmektedir. Dolayısıyla H2b hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak güven ve çevresel belirsizlik arasındaki etkileşim etkisi sınanmıştır. Bulgular iki değişken arasındaki etkileşimin sözleşmenin eksiksizlik derecesini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir ( $\beta = 0.176$ ,  $p < 0.05$ ). Böylece ilişkiyel bir değişken olarak güvenin çevresel belirsizlik ve sözleşmenin eksiksizlik derecesi arasında biçimleyici bir etkiye sahip olduğunu ileri süren H3b hipotezine destek sağlanmıştır.

Kontrol değişkenleri ile ilgili olarak tur operatörünün menşei ve sözleşmenin eksiksizliği arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır ( $\beta = -0.278$ ,  $p < 0.01$ ). Bu bulgu Alman menşei tur operatörleriyle yapılan sözleşmelerin daha eksik tasarlandığını göstermektedir. Ek olarak, otellerin sözleşme hususlarını müzakere etme konusunda sahip oldukları pazarlık gücü arttıkça daha eksiksiz sözleşmeler tasarlanabildiği gözlemlenmiştir ( $\beta = 0.252$ ,  $p < 0.01$ ).

## 5. SONUÇ

Sözleşme tasarımı işlem tehlikelerine bağlı uyarlanma ve teşvik yoğunluğu meselelerinin çözümünde yönetim aracı olarak fonksiyon göstermektedir. Bu çalışma, bir işlem maliyeti değişkeni olarak çevresel belirsizlik ve ilişkiyel bir değişken olarak güvenin sözleşmenin eksiksizliği üzerindeki etkilerini test etmektedir. Otel oda tahsis sözleşmelerinin tasarımıyla ilgili elde edilen araştırma bulguları şu şekilde özetlenebilir:

- İşlem maliyeti hipotezine destek sağlanır: Turizm talebinin öngörülememesi tarafları daha belirgin ve açık sözleşmeler tasarlama konusunda liyakatsiz kılar. Bu durum, oteller tur operatörlerine büyük oranda bağımlıyken, tur operatörlerinin değişen çevresel koşullara esnek bir şekilde uyarlanmalarını arttıran daha eksik sözleşmeler hazırlamalarına neden olur.

- İlişkiyel yönetişimin tamamlayıcı bakış açısına destek sağlanır: Güven daha tam sözleşme tasarımı kolaylaştıran bir ilişkiyel yönetim mekanizması olarak fonksiyon gösterir.

- Güvenin biçimleyici rolüne destek sağlanır: Güven bilgi paylaşımını arttırarak daha eksiksiz sözleşme tasarımı olanak tanıyan bir bilgi temeli yaratır. Oteller ve tur operatörleri arasında güven düzeyi artarken çevresel belirsizliğin sözleşmenin eksiksizliği üzerindeki negatif etkileri azalır.

Genel olarak bu çalışma sözleşmenin eksiksizliği üzerine güvenin etkisini test ederek sözleşme tasarımı üzerine işlem maliyeti bakış açısını genişletmektedir. Özellikle işlem özellikleri ve sözleşmenin eksiksizliği arasındaki ilişkide güvenin biçimleyici etkisine ampirik destek sağlayan bu çalışmanın mevcut literatüre katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Bu çalışmanın uygulayıcılar için muhtemel bir anlamı ise tur operatörleri ve otellerin mübadele tehlikelerinin sözleşme tasarımı üzerindeki negatif etkileri yüksek güven düzeyiyle zayıflarken daha eksiksiz sözleşmeler tasarlayabilecekleridir.



## KAYNAKLAR

- Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2010), <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/ana-sayfa/1-53468/20101209.html>, (20 Kasım 2010)
- Argyres, N.S., Bercovitz, J. ve Mayer, K.J. (2007) "Complementarity and Evolution of Contractual Provisions: An Empirical Study of IT Services Contracts" *Organization Science*, 18(1):3-19.
- Baker, G.P., Gibbons, R. ve Murphy, K.J. (2008) "Strategic Alliances: Bridges between Islands of Conscious Power" *Journal of the Japanese and International Economies*, 22:146-163.
- Barthelemy, J. ve Quelin, B. (2006) "Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation" *Journal of Management Studies*, 43(8):1775-1797.
- Brousseau, E. ve Glachant, J.M. (2002) "The Economics of Contracts and the Renewal of Economics" Brousseau et al. (eds.) *The Economics of Contracts-Theories and Applications*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Buhalis, D. (2000) "Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region" *International Hospitality, Leisure and Tourism Administration Journal*, 1(1):113-139.
- Carson, S.J., Madhok, A. ve Wu, T. (2006) "Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting" *Academy of Management Journal*, 49(5):1058-1077.
- Cavusgil, S.T., Deligonul, S. ve 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.
- Chiles, T.H. ve McMackin, J.F. (1996) "Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics" *Academy of Management Review*, 21(1):73-99.
- Crocker, K.J. ve Masten, S.E. (1991) "Pretia Ex Machina? Prices and Process in Long-Term Contracts" *Journal of Law & Economics*, 34(1):69-99.
- Crocker, K.J. ve Reynolds, K.J. (1993) "The Efficiency of Incomplete Contracts: An Empirical Analysis of Air Force Engine Procurement" *Rand Journal of Economics*, 24(1): 126-146.
- Dyer, J.H. (1997) "Effective Interim Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value" *Strategic Management Journal*, 18(7):535-556.
- Dyer, J.H. ve Singh, H. (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage" *Academy of Management Review*, 23(4):600-679.
- Elfenbein, D.W. ve Lerner, J. (2012) "Exclusivity, Contingent Control Rights, and the Design of Internet Portal Alliances" *Journal of Law, Economics & Organization*, 28(1):45-76.
- Fernández-Olmos, M. (2011) "The Moderating Role of Trust in Contractual Choice" *British Food Journal*, 113(3):374-390.
- Grossman, S.J. ve Hart, O.D. (1986) "The Cost and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration" *Journal of Political Economy*, 94(4):691-719.
- Gulati, R. (1995) "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances" *Academy of Management Journal*, 38(1):85-112.
- Gulati, R. ve Nickerson, J.A. (2008) "Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance" *Organization Science*, 19(5):688-708.
- Gulati, R., Lawrence, P.R. ve Puranam, P. (2005) "Adaptation Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict" *Strategic Management Journal*, 26(5): 415-440.
- Hadjinicola, G.C. ve Panayi, C. (1997) "The Overbooking Problem in Hotels with Multiple Tour-Operators" *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9):874-885.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1998) *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education.
- Hart, O. (1995) "Corporate Governance: Some Theory and Implications" *The Economic Journal*, 105(430):678-689.
- Hart, O. (2008) "Economica Coase Lecture Reference Points and the Theory of the Firm" *Economica*, 75:404-411.
- Hart, O. ve Moore, J. (2008) "Contracts as Reference Points" *Quarterly Journal of Economics*, 123(1):1-48.

- Hendrikse, G. ve Windsperger, J. (2011) "Determinants of Contractual Completeness in Franchising" Tuunanen et al (eds.) *New Developments in the Theory of Networks: Franchising, Alliances and Cooperatives*, New York, Springer.
- Hoque, Z. (2004) "A Contingency Model of the Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance" *International Business Review*, 13:485-502.
- John, G. ve Weitz, B.A. (1988) "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis" *Journal of Law, Economics & Organization*, 4(2):337-355.
- Kaiser, H.F. (1960) "The Application of Electronic Computers to Factor Analysis" *Educational and Psychological Measurement*, 20:141-151.
- Langlois, R.N. (1992) "Transaction Cost Economics in Real Time" *Industrial and Corporate Change*, 1(1):99-127.
- Lerner, J. ve Malmendier, U. (2010) "Contractibility and the Design of Research Agreements" *American Economic Review*, 100(1):214-246.
- Lerner, J. ve Mergesi R.P. (1998) "The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry" *Journal of Industrial Economics*, 46(2):125-156.
- Li, J.J., Poppo, L. ve 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. ve Liu, T. (2009) "Governing Buyer-Supplier Relationships through Transactional and Relational Mechanisms: Evidence from China" *Journal of Operations Management*, 27(4):294-309.
- Llewellyn, K.N. (1931) "What Price Contract? An Essay in Perspective" *Yale Law Journal*, 40:704-751.
- 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.
- Masten, S.E. ve Saussier, S. (2000) "Econometrics of Contracts: An Assessment of Developments in the Empirical Literature on Contracting" *Revue d'économie industrielle*, 92:215-236.
- Mayer, K.J. ve Bercovitz, J. (2008) "The Influence of Relationships, Learning and Inertia on Contract Design: The Extent of Contingency Planning in Information Technology Services Contracts" *Managerial and Decision Economics*, 29:149-163.
- Mesquita, L.F. ve Brush, T.H. (2008) "Untangling Safeguard and Production Coordination Effects in Long-Term Buyer-Supplier Relationships" *Academy of Management Journal*, 52(4):785-807.
- Mosedale, J. (2006) "Tourism Commodity Chains: Market Entry and its Effects on St Lucia" *Current Issues in Tourism*, 9(4-5):436-458.
- Neter, J., Wasserman, W. ve Kutner, M.H. (1985) *Applied Linear Statistical Models*, 2nd Edition, L Irwin, Homewood.
- Nooteboom, B., Berger, H. ve 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. ve Zenger, T. (2002) "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?" *Strategic Management Journal*, 23(8):707-725.
- Reuer, J.J., Ariño, A. ve Mellewigt, T. (2006) "Entrepreneurial Alliances as Contractual Forms" *Journal of Business Venturing*, 21:306-325.
- Ryall, M.D. ve Sampson, R.C. (2006) "Do Prior Alliances Influence Alliance Contract Structure?" Arino et al.(eds.) *Strategic Alliances*, Houndsmills, Palgrave MacMillan.
- Ryall, M.D. ve Sampson, R.C. (2009) "Formal Contracts in the Presence of Relational Enforcement Mechanisms: Evidence from Technology Development Projects" *Management Science*, 55(6):906-925.
- Saussier, S. (2000) "Transaction Costs and Contractual Incompleteness: The Case of Electricite' De France" *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(2):189-206.
- Simon, H.A. (1957) *Models of Man*, New York, John Wiley & Sons.
- Solis-Rodriguez, V. ve 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.

Speckbacher, G. (2003) "The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations" *Nonprofit Management & Leadership*, 13(3):267-278.

Sykuta, M.E. ve Cook, M.L. (2001) "A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives" *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5):1273-1279.

Tirole, J. (1999) "Incomplete Contracts: Where Do We Stand?" *Econometrica*, 67(4):741-781.

Tremblay, P. (1998) "The Economic Organization of Tourism" *Annals of Tourism Research*, 25(4):837-859.

Veloso, F. ve Fixson, S. (2001) "Make-Buy Decisions in the Auto Industry: New Perspectives on the Role of the Supplier as an Innovator" *Technological Forecasting and Social Change*, 67:239-257.

Wang, S. (2010) "Contractual Incompleteness for External Risks" *The B.E. Journal of Theoretical Economics*, 10(1):1-34.

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.

Williamson, O.E. (1998) "The Institutions of Governance" *The American Economic Review*, 88(2):75-79.

Zanarone, G. (2012) "Contract Adaptation under Legal Constraints" *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1-33