

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

**KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN STRATEJİK İTTİFAKLARDA
ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİ UNSURLARININ BİLGİ
PAYLAŞIMI ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL
YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
ARAŞTIRILMASI**

Nilüfer Vatansever Toylan
2502080020

İstanbul, 2014

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

**KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN STRATEJİK İTTİFAKLARDA
ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİ UNSURLARININ BİLGİ
PAYLAŞIMI ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL
YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
ARAŞTIRILMASI**

Nilüfer Vatansever Toylan
2502080020

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatih Semerciöz

İstanbul, 2014



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN
Adı ve Soyadı : NİLÜFER VATANSEVER Numarası : 2502080020
Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışman : PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ
Tez Savunma Tarihi : 14.05.2014 Saati : 15:00
Tez Başlığı : KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN STRATEJİK İTTİFAKLARDA
ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİ UNSURLARININ BİLGİ PAYLAŞIMI ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, soruların sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		KABUL
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		KABUL
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		KABUL
DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL
DOÇ.DR.AYLİN ATAAY SAYBAŞILI		KABUL
YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.UĞUR YOZGAT		
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR		

ÖZ

Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması

Nilüfer Vatansever Toylan

Son yıllarda bilgi ekonomisi pazarında yaşanan gelişmeler işletmeleri bilgiye, bilginin yönetilmesine ve işletmenin içinde ve dışında paylaşılmasına daha fazla önem vermesini gerektirmektedir. Bununla birlikte bilgi kaynaklı yeniliklerin de ortaya çıkması önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurların ortaya konarak, bu unsurların örgütlerin örgüt içinde ve dışında birbirleriyle bilgi paylaşımlarını ve bu paylaşımın etkisiyle ortaya çıkan yenilikçiliği etkileyebildiği görülmektedir. Bu nedenle bu tez çalışmasında da örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlar olarak belirlenen bazı değişkenlerin bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliğini etkiledikleri ortaya konmaktadır.

Bu çerçevede örgütlerarası yapılardan biri olarak bilinen stratejik ittifak konusu ele alınarak, ittifak ilişkilerini düzenleyen örgütlerarası ilişki unsurları ortaya konmuştur. Bu unsurlar stratejik ittifaklardaki bilgi paylaşımını, hem örgüt içi bilgi paylaşımı hem de örgütlerarası bilgi paylaşımı açısından etkileyebilmektedir. Böylece stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımı da ortaya konarak, ardından örgütlerin sahip olduğu yenilikçilik hem örgüt içi yenilikçilik hem de ittifaktan kaynaklanan yenilikçilik şeklinde ele alınmıştır. Ayrıca örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurların bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçiliği etkilediği de ortaya konmaktadır. Tüm bu unsurlar ve aralarındaki ilişkiler turizm sektörünün en önemli aktörlerinden biri olarak görülen otel işletmeleri açısından ele alınmaktadır.

Böylece çalışmanın son bölümünde konaklama sektöründe faaliyet gösteren stratejik ittifakların turizm sektörü içerisindeki işletmelerle ya da farklı sektörlerdeki işletmelerle ilişkileri ele alınmış, bu ilişkilerin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçiliğe etkileri bir saha araştırmasıyla ortaya konmuştur. Bu kapsamda, İstanbul ve Antalya illerinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı oteller ile gerçekleştirilen araştırmada, otel işletmelerinin özümseme kapasitesi, güven, öğrenme niyeti, bağlılık, paylaşılan vizyon ve iletişim unsurlarının stratejik ittifak ilişkisi içerisindeki otel işletmelerinin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçiliği nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla elde edilen verilerin analizinde; Frekans ve Yüzde Dağılımları, Güvenirlilik Analizi, Faktör Analizi, Bağımsız İki Grup Ortalaması t-testi, Mann-Whitney U Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Kruskal-Wallis Testi, Basit Regresyon Analizi ve Çoklu Regresyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Sonuç olarak; stratejik ittifak ilişkisi içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu özümseme kapasitesi, güven, bağlılık, paylaşılan vizyon ve iletişim unsurlarının bilgi paylaşımının tam aracılığıyla örgütsel yenilikçiliği etkilediği, öğrenme niyeti ilişki unsurunun ise bilgi paylaşımının kısmi aracılığı ile örgütün yenilikçiliğine etki ettiği ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İttifaklar, Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Yenilikçilik, Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

Research of the Effects on Organizational Innovativeness Via the Knowledge Sharing of the Interorganizational Relation Elements in Hotel Managements within Strategic Alliance Formation

Nilüfer Vatansever Toylan

Developments in knowledge economy market in recent years, requires managements to give more importance to knowledge, knowledge management and the knowledge sharing in and outside of the organization. At the same time, knowledge-based innovations also gain importance. For this reason, the knowledge sharing in and outside the organization between these elements and organizations and the effects it can have on the innovation emerging due to this sharing can be seen by putting forth the elements organizing the interorganizational relations. Consequently, in this thesis study it has also been put forward that some variants specified as interorganizational elements affect the innovation skill via knowledge sharing.

In this context, interorganizational relation elements organizing the alliance relations by addressing the strategic alliance issue known as one of the interorganizational structures have been put forward. These elements, affect the knowledge sharing in the strategic alliances in terms of intraorganizational knowledge sharing and also interorganizational knowledge sharing. Thereby, the innovation skill which organizations have is addressed in the form of intraorganizational innovation and also alliance-based innovation afterwards putting forward the knowledge sharing in strategic alliances. Furthermore, it has also been put forward that interorganizational relation elements affect the innovation of the organization via knowledge sharing. All of these elements and relations among each other are addressed in terms of hotel organizations which are considered as one of most important actors of the tourism sector.

Thereby, it has been proved via a field research that in the last stage of the study, the relations of the organizations in the strategic alliance formation with organizations in the tourism sector or with different sectors have been addressed and the effects of these relations on the organizational innovation via knowledge sharing. Within this scope, in the research carried out among 4 and 5 star hotels in İstanbul and Antalya which are certified by the Ministry of Culture and Tourism, it has been tried to determine how the absorptive capacity, trust, learning intent, commitment, shared vision and communication elements of hotel businesses affect the innovation skill of the organization via organizational knowledge sharing of hotel businesses within the strategic alliance relation. In the analysis of the data acquired with this purpose; Frequency and Percentage Distribution, Reliability analysis, Factor Analysis, t-test of Average Two Independent Groups, Mann-Whitney U Test, One-Way Analysis of Variance (ANOVA), Kruskal Wallis Test, Simple Regression Analysis and Multiple Regression Analysis methods have been used.

As a result; it has been proved that the absorptive capacity, interorganizational trust, commitment, shared vision and communication elements of hotel businesses within the strategic alliance relation affect the organizational innovation via full mediation effect of knowledge sharing and the learning purpose relation element affect the innovation of the organization via partial mediation of the organizational knowledge sharing.

Key Words: Strategic Alliances, Interorganizational Relation Factors, Knowledge Sharing, Organizational Innovativeness, Hotel Businesses

ÖNSÖZ

Günümüz rekabetçi ortamında yenilik ve yeniliğe girdi oluşturan bilgi işletmeler açısından son derece önem taşımaktadır. Bilgiye sahip olan ve onu elinde bulunduran rakipleri arasında önemli bir güce sahip demektir. Bununla birlikte bilgiyi doğru kullanmak da ona sahip olmak kadar önemlidir. İşletmeler bilgiye ve bunun sonucunda elde edecekleri yeniliğe çeşitli örgütlerarası düzenlemeler sayesinde daha kolay sahip olabilmektedirler. Bu nedenle örgütlerarası düzenlemelerden biri olan stratejik ittifaklar ve ittifaklar arasındaki ilişkileri düzenleyen, bu ilişkilerin etkinliğini ve başarılı olmasını sağlayan unsurlar bu çalışmada ele alınmıştır. Ayrıca bu ilişki unsurlarının ittifaklardaki bilgi paylaşımını ve yenilikçiliği etkileyip etkilemediği yönünde araştırma geliştirilmiştir.

Çalışmada çeşitli ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı ve yenilikçilik üzerindeki etkileri stratejik ittifaklar kapsamında ele alınmaktadır. Böylece bu çalışmanın amacı otelcilik sektöründe faaliyet gösteren stratejik ittifakların ilişkilerini düzenleyen unsurların bilgi paylaşımı ve yenilikçilik üzerindeki etkilerinin ortaya konmasıdır. Araştırmanın kapsamını, Antalya ve İstanbul illerindeki T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Böylece araştırmada geçerli kabul edilen 230 anket, Haziran- Kasım 2013 ayları arasında elde edildikten sonra, çeşitli analizler yardımıyla değerlendirilmiştir.

Tez çalışmasının araştırma kısmından elde edilen veriler, otel işletmeleri odaklı oluşturulan stratejik ittifakların işbirliği etkinliğini belirleyen, ittifakın başarılı olmasını sağlayan unsurların bilgi paylaşımı ve yenilikçilik arasındaki etkileşimlerini ortaya koymaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin stratejik ittifak kapsamında ilişki unsurları ile örgütsel yenilikçiliği arasında bilgi paylaşımının tam aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Böylece otel işletmeleri çerçevesinde ittifak ilişkilerini düzenleyen unsurların örgütün yenilikçiliğini ancak bilgi paylaşımı sayesinde etkileyebildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte araştırmada tüm bu değişkenler arasında otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısı ve yapılan ittifak düzenlemeleri açısından önemli farklılıklar olmadığı da tespit edilmiştir. Böylece sonuçlar

araştırmaya dahil olan oteller açısından genellenebilmektedir. Elde edilen bu sonuçlar otel işletmelerinin diğer işletmelerle ittifak yaparak, bu ilişkileri başarılı bir şekilde sürdürmesini ve bu ilişkiler sayesinde bilgi paylaşımı etkisiyle yeniliğin ortaya çıkabileceğini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Böylece ittifak ilişkisi oluşturmuş otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etmeleri mümkün olabilmektedir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde bana değerli bilgilerinden yararlanma imkanı vererek beni aydınlatan ve desteklerini benden esirgemeyen, benim için sadece bilim kaynağı değil aynı zamanda insanlık kaynağı da olan çok değerli tez danışmanım sayın Prof. Dr. Fatih Semerciöz'e sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Doktora eğitimi ve bu tezi hazırlama sürecinde bana her zaman yol gösteren Tez İzleme Komitesi Üyesi Sayın Prof. Dr. İbrahim Pınar'a ve olumlu yönlendirmelerinden dolayı Sayın Doç. Dr. Aylin Ataay Saybaşılı'ya şükranlarımı sunarım. Ayrıca tezin hazırlanmasında yapmış oldukları olumlu katkılarından dolayı Prof. Dr. Gönen Dünder'a ve Doç. Dr. Muhteşem Baran'a saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Tezimin özellikle istatistik kısmında yapmış olduğu değerli katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. Bahtişen Kavak'a ve yine istatistik kısmında bilgilerine başvurarak çok büyük desteğini gördüğüm canım arkadaşım Arş. Gör. Öznur Aydın Çakırel'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Çalışmama değerli yönlendirmeleri ile katkı sağlayan Prof. Dr. Canan Çetin, Prof. Dr. Fevzi Okumuş, Prof. Dr. Ercan Gegez ve Yrd. Doç. Dr. Umut Koç'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bugüne gelmemde büyük payı olan merhum canım babama ve canım anneme, sevgili kardeşlerim Zeliha ve Şafak'a, sevgili eşimin ailesine göstermiş oldukları destek ve sabırdan dolayı sonsuz teşekkür ederim. Bana her zaman, özellikle doktora eğitimim süresince daha çok, sürekli ve bıkmadan destek olan canım eşim Yrd. Doç. Dr. Hayrettin Toylan'a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, bu tez çalışmasının veri ve anket toplama aşamalarında bana yürekten destek vererek kişisel görüş ve düşüncelerini benimle paylaşan, bilime değer veren ve burada adlarını tek tek sayamayacağım tüm otel yöneticileri ve çalışanlarına değerli zamanlarını ayırıp anketime katıldıkları için sonsuz şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK İTTİFAKLAR.....	4
1.1. Stratejik İttifak Tanımları.....	4
1.2. Stratejik İttifakları Açıklayan Yönetim Teorileri.....	14
-İşlem Maliyeti Teorisi.....	16
-Kaynak Bağımlılığı Teorisi.....	17
-Stratejik Tercih.....	22
-Paydaş Teorisi.....	24
-Öğrenme Teorisi.....	26
-Kurumsal Teori.....	29
-İlişkisel teori.....	33
1.3. Stratejik İttifak Türleri.....	34
1.3.1. Hisse Temelli Stratejik İttifaklar.....	40
1.3.1.1. Ortak Girişimler.....	40
1.3.1.2. Azınlık Hissesi Temeline Dayalı İttifaklar.....	42
1.3.2. Hisse Temelli Olmayan Stratejik İttifaklar.....	43
1.4. Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçiliğin Önemi.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİ UNSURLARI, BİLGİ PAYLAŞIMI, ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK.....	56
2.1. Örgütlerarası İlişki Unsurları.....	57
2.1.1. Güven ve Örgütlerarası Güven.....	67
2.1.2. Öğrenme Niyeti.....	71
2.1.3. Etkin İletişim	74
2.1.4. Özümseme Kapasitesi.....	77
2.1.5. Paylaşılan vizyon.....	83
2.1.6. Karşılıklı Bağlılık.....	85
2.2. Örgütlerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı.....	87
2.2.1. Stratejik İttifaklarda Bilgi Paylaşımı.....	98
2.3. Örgütlerde Yenilik.....	105
2.3.1. Yenilik Sınıflaması.....	113
2.3.2. Stratejik İttifaklar ve Örgütsel Yenilikçilik.....	119

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. STRATEJİK İTTİFAKLARDA İLİŞKİ UNSURLARI, BİLGİ PAYLAŞIMI VE ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİLERİ.....	140
3.1. Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurları ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi.....	140
3.2. Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurları ve Yenilik İlişkisi.....	148
3.3. Stratejik İttifaklarda Bilgi Paylaşımı ve Yenilik İlişkisi.....	154
3.4. Otel İşletmelerinde Stratejik İttifaklar.....	164
3.5. Stratejik İttifak İlişkisi İçerisindeki Otel İşletmelerinde Bilgi Paylaşımı.....	174
3.6. Stratejik İttifak İlişkisi İçerisindeki Otel İşletmelerinde Yenilik.....	179

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. OTELCİLİK SEKTÖRÜNDEKİ STRATEJİK İTTİFAK DÜZENLEMELERİNDE İLİŞKİ UNSURLARI, BİLGİ PAYLAŞIMI VE YENİLİK YETENEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	191
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	191
4.2. Araştırma Soruları.....	194
4.3. Araştırmanın Analiz Düzeyi.....	195
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	195
4.5. Araştırmanın Yöntemi.....	196

4.6. Araştırmanın Ön Çalışmaları.....	201
4.7. Değişkenlerin Belirlenmesi.....	201
4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	202
4.9. Anakütle ve Örneklem.....	208
4.10. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler.....	212
4.11. Araştırmanın Bulguları.....	213
4.11.1. Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	213
4.11.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin İfadelerin Frekans Dağılımları.....	218
4.11.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	222
4.11.3.1. Güvenilirlik Analizleri.....	225
4.11.3.1.1. İttifak Ortaklarıyla Olan İlişkileri Belirlemeye Yönelik İlişki Unsurları Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	225
4.11.3.1.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	228
4.11.3.1.3. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	231
4.11.3.2. Geçerlilik Analizleri.....	232
4.11.3.2.1. İlişki Unsurları Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	234
4.11.3.2.2. Örgütsel Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	238
4.11.3.2.3. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	241
4.12. Araştırma Kapsamındaki Örneklemenin Homojenliğinin İncelenmesi.....	243
4.12.1. Araştırma Kapsamındaki Faktörlerin, 4 ve 5 Yıldızlı Otellere Göre İncelenmesi.....	243
4.12.2. Araştırma Kapsamındaki Faktörlerin, Yapılan İttifak Türüne Göre İncelenmesi.....	246
4.13. Araştırma Hipotezlerinin Regresyon Analizi ile Test Edilmesi.....	251
4.14. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	273
SONUÇ.....	285
KAYNAKÇA.....	289
EK-1. ANKET FORMU.....	351
EK-2. ÖZGEÇMİŞ.....	358

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik ittifak türleri.....	5
Şekil 2. Barringer ve Harrison'ın stratejik ittifakları açıklayan yönetim teorileri..	16
Şekil 3. Nonaka'nın Bilgi Sarmalı.....	97
Şekil 4. Otel işletmeleri için ittifak aktörleri.....	167
Şekil 5. Otel işletmeleri için ittifak türleri.....	167
Şekil 6. Araştırmanın modeli.....	204

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İşlem maliyeti ve Kaynak Temeli üzerine kurulu sahiplik kararları.....	20
Tablo 2. Stratejik İttifak türleri.....	36
Tablo 3. Örgütlerarası ilişkilerin teorik açıklamaları.....	57
Tablo 4. Örgütlerarası ilişki unsurları çalışmaları.....	61
Tablo 5. Bilgi ve Stratejik ittifakları ele alan çalışmalar.....	99
Tablo 6. Yenilik sınıflaması.....	113
Tablo 7. Otel İttifakları sınıflandırması.....	164
Tablo 8. Konaklama sektöründe bilgi yönetimiyle ilgili çalışmalar.....	175
Tablo 9. Otellerde ilişki türleri.....	178
Tablo 10. Örneklem için gerekli anketlerin illere göre dağılımı.....	211
Tablo 11. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	214
Tablo 12. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin İttifak İlişkilerine Dair Özellikleri.....	216
Tablo 13. Örgütlerarası ilişki unsurları ölçeğine ilişkin soruların frekans dağılımı.....	219
Tablo 14. Stratejik İttifaklarda bilgi paylaşımı ölçeğine ilişkin soruların frekans dağılımı.....	220
Tablo 15. Örgütsel Yenilikçilik ölçeğine ilişkin soruların frekans dağılımı.....	221
Tablo 16. Örgütlerarası ilişki unsurları ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	226

Tablo 17. İlişki Unsurları Ölçeğinin Güvenilirlik Analiziyle İlgili İstatistik Değerleri.....	227
Tablo 18. Bilgi paylaşımı ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	229
Tablo 19. Örgütlerarası Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analiziyle İlgili İstatistik Değerleri.....	230
Tablo 20. Örgütsel yenilikçilik ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	231
Tablo 21. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analiziyle İlgili İstatistik Değerleri.....	232
Tablo 22. Örgütlerarası ilişki unsurları ölçeği KMO ve Bartlett Sonuçları.....	235
Tablo 23. Örgütlerarası İlişki Unsurları Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu..	236
Tablo 24. Örgütlerarası İlişki Unsurları Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri.....	236
Tablo 25. Örgütlerarası İlişki Unsurları Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	237
Tablo 26. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Faktör Analizi KMO ve Bartlett Sonuçları...	239
Tablo 27. Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu.....	239
Tablo 28. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri.....	240
Tablo 29. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları..	240
Tablo 30. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin KMO ve Bartlett Sonuçları.....	241
Tablo 31. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu.....	241

Tablo 32. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri.....	242
Tablo 33. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	242
Tablo 34. a: Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik puanlarının 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine göre değerlendirilmesine ilişkin İstatistikler.....	244
Tablo 34. b: Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik puanlarının 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine göre değerlendirilmesine ilişkin istatistikler.....	245
Tablo 35.a: Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik puanlarının İttifak türlerine göre değerlendirilmesine ilişkin istatistikler.....	246
Tablo 35.b: Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik puanlarının İttifak türlerine göre değerlendirilmesine ilişkin istatistikler.....	248
Tablo 36. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları..	252
Tablo 37. Örgütlerarası ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki dolaylı etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	256
Tablo 38. Özümseme kapasitesinin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki dolaylı etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	259
Tablo 39. Örgütlerarası güvenin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki dolaylı etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	261
Tablo 40. Karşılıklı bağlılık unsurunun bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki dolaylı etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	263
Tablo 41. Öğrenme niyeti unsurunun bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki dolaylı etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	265

Tablo 42. Paylaşılan vizyon unsurunun bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki dolaylı etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	268
Tablo 43. İletişim unsurunun bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki dolaylı etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	270
Tablo 44. Örgütlerarası ilişki Unsurlarının Bilgi paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Tüm Regresyon Analizleri.....	272

GİRİŞ

Günümüzün hızla gelişen rekabetçi ortamında işletmelerin kurduğu örgütlerarası ilişkiler, işletmelerin süreklilikleri için önem arz etmektedir. İşletmeler diğer işletmelerle çok çeşitli şekillerde işbirliği oluşturabilmektedir. Çeşitli sektörlerde farklı şekillerde görülen, dolayısıyla oluşum amaçları da farklı olabilen bu tür ilişkilerin kurulma amaçları arasında; rekabet avantajının elde edilmesi, yeni pazarlara girebilmek, dağıtım ağlarını genişletmek, teknolojiden faydalanmak vb. yer almaktadır. Bu amaçlar arasında en önemlilerinden biri sahip olunan önemli, değerli ve nadir bilginin karşılıklı olarak paylaşılması isteği ve inancıdır. İşletmeler oluşturdukları işbirlikleri sayesinde yeni bilgiyi paylaşarak elde etmekte ve böylece bu bilgi için genel anlamda çok ciddi bedeller ödemek zorunda kalmamaktadırlar.

Son yıllarda artan küreselleşme, teknolojideki hızlı gelişim, değişen müşteri beklentileri, stratejik ittifak olgusunun da işletmeler için artan bir öneme sahip olmasını getirmiştir. Çünkü işletmeler ittifak ilişkisi içerisine girerek, rekabet üstünlüğünü sağlamak, işlem maliyetlerini ve üretim maliyetlerini azaltmak, sahip olmadıkları öz yeteneklerini başka işletmelerden karşılamak gibi çeşitli amaçlar gütmektedirler.

Ülkemizde ittifaklara dair yatay ya da dikey, ulusal ya da uluslararası, hisse temelli ya da hisse temelli olmayan şekilde çok çeşitli sınıflandırmalar yapabilmek mümkündür. Bu sınıflandırmanın önemli belirleyicilerinden biri ittifak işletmelerinin içinde yer aldıkları sektörler, dolayısıyla faaliyet alanlarıdır. Bu çalışmada turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri açısından stratejik ittifaklar ele alınmakta ve sınıflama da bu kapsamda ortaya konmaktadır. Bununla birlikte işletmeler ittifak ilişkisi kurarak temellendirdikleri ilişkilerini aralarında gerçekleştirdikleri bilgi paylaşımı ile güçlü bir hale getirmektedirler. Ayrıca, işletmeler arasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımları sayesinde ise işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin ortaya çıkması ve yeni ürünlerin/hizmetlerin piyasaya sürülmesi oldukça muhtemeldir.

Bu nedenle bu çalışma otel işletmelerinin gerçekleştirdiği stratejik ittifaklar kapsamında ele alınmıştır. Bunun için ülkemizin önemli turizm merkezlerinden olan Antalya ve İstanbul illerinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine ulaşılmış ve literatürde yer alan çeşitli ifadeler yardımıyla bu otellerin yöneticilerinden stratejik ittifak ilişkilerinin etkinliğini sağlayan unsurların hangilerinin olduğunun belirlenmesi istenmiştir. Böylece örgütlerarası güven, karşılıklı bağlılık, öğrenme niyeti, özümseme kapasitesi, iletişim gibi unsurların ittifak ilişkilerini düzenlediği ve bu ilişkileri etkin hale getirdiği ortaya konmuştur. Bununla birlikte söz konusu bu ilişkilerin etkinliğini sağlayan unsurların örgüt içerisinde ve örgütlerarasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımını ve otel işletmelerinin yenilikçiliğini nasıl etkiledikleri araştırılmaktadır. Ayrıca ittifak ilişkilerinin etkinliğini sağlayan unsurların bilgi paylaşımı aracılığıyla yenilikçiliği etkileyip etkilemedikleri de araştırılmaktadır.

Bu bağlamda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde genel anlamda stratejik ittifaklar ele alınarak, tanımlanmış ve sınıflandırılması yapılmıştır. İttifak oluşturma güduları yönetim teorileri çerçevesinde açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlar ele alınarak, bu unsurların hangileri olduğu belirtilmiştir. Söz konusu ilişkileri düzenleyen unsurlar tek tek açıklanmıştır. Aynı bölümde bir diğer değişken olan bilgi paylaşımı ele alınmıştır. Özellikle stratejik ittifaklar kapsamında ele alınan bilgi paylaşımının örgütlerarası rolü üzerinde durulmuştur. Araştırmanın son değişkeni olarak, en genel anlamıyla örgütün yenilik yeteneği şeklinde bilinen örgütsel yenilikçilik kavramı ele alınmıştır. Tüm bu değişkenler örgütlerdeki genel şekliyle ortaya konduğu gibi, örgütlerarası ilişkiler kapsamında ittifak ortakları arasında gerçekleştiği şekliyle de ortaya konmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütlerarası ilişki unsurlarının, bilgi paylaşımının ve örgütsel yenilikçiliğin stratejik ittifak oluşumları kapsamında ele alındığı görülmektedir. Ayrıca tezin inceleme alanı olan otel işletmelerinde oluşturulan ittifak ilişkileri, otel işletmelerinde bilgi paylaşımı ve otel işletmelerinde yenilikçilik de literatür çerçevesinde yine bu bölümde incelenmiştir. Çalışmanın son bölümü olan araştırma kısmında tezin konusu, amacı, kapsamı ve kısıtları, metodolojisi, bulguları ve sonucu yer almaktadır. Bu bölümde T.C. Kültür ve Turizm

Bakanlığı işletme belgeli 4 ve 5 yıldıızlı oteller araştırma kapsamında ele alınmıştır. Antalya ve İstanbul illerinde yer alan bu otellerdeki üst düzey yöneticilerle görüşülerek, bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu tezin amacı ise, turizm sektöründe stratejik ittifak yapmış otel işletmelerinin sahip olduğu örgütlerarası ilişkileri düzenleyen ve bu ilişkileri etkin kılan unsurların tespit edilmesi ve bu unsurlar ile bilgi paylaşımı ve örgütün yenilikçiliği (yenilik yeteneği) arasındaki ilişkilerin ve etkilerin ortaya konması olarak belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İTTİFAKLAR

Günümüzde tüm dünyada hem büyük hem de küçük işletmeler arasında gerçekleşen ilişkileri tanımlayan ve gittikçe büyümekte olan stratejik ittifak fenomeninin artan önemine tanıklık etmekteyiz. Yaşanan teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak gerçekleşen hızlı değişimler sonucu oluşan baskı, işletmelerin piyasada tek başlarına hareket etmelerini güçleştirmektedir. Bu nedenle işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rakipleriyle mücadele edebilmeleri için işbirliği yapmaları, birlikte hareket etmeleri ve bunun için sahip oldukları kaynakları paylaşmaları görüşü iş dünyasında oldukça yaygın bir görüş haline gelmiştir.

Bu bölümde çalışmanın temel çerçevesini oluşturan stratejik ittifak kavramı ile ilgili çeşitli tanım ve görüşlere yer verilerek, ittifak türleri sunulmuş ve bu farklı görüşlerin bir sentezi yapılarak, konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

1.1. Stratejik İttifak Tanımları

İşletme yönetimi yazınında stratejik ittifak kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlamalar ve dolayısı ile farklı görüşler yer almaktadır. Bu çalışmanın bakış açısı diğer pek çok çalışmadan farklı olarak, stratejik ittifak kavramına genel bir yaklaşımdan çok özel bir yaklaşım sergilemek yönündedir. Özellikle Türkiye'deki işletme yönetimi ve stratejik yönetim yazını incelendiğinde stratejik ittifak teriminin yanı sıra stratejik işbirliği ve stratejik ortaklık gibi kavramların sıkça kullanıldığı görülmektedir. Kanımızca bu kavramlar stratejik yönetim yazınına katkısı bulunan önemli bilim adamlarının sergilemiş oldukları genel bir bakıştır. Örneğin, Ülgen ve Mirze'ye göre ortaklık terimi her ne kadar işletmeler arasında bir sermaye pay sahipliğini çağrıştırırsa da, bu işbirliğinde yeni bir girişim veya işletme söz konusu olmadığından, sermaye pay sahipliği de söz konusu değildir. Bu nedenle stratejik ortak yerine stratejik ittifak terimi kullanımının daha uygun görünmesine rağmen

yazarlar, literatürde daha sık rastlanılan stratejik ortaklık kelimesinin kullanılmasını uygun bulmaktadırlar¹.

İlgili yurt dışı yazın tarandığında ittifak teriminin karşılığı olarak, uluslararası kurumsal bağlantı, melez (karma) yapı, stratejik ortaklık, ortak girişim ve stratejik ittifak terimlerinin kullanıldığı görülmektedir². Örneğin, Kanter ittifak (alliance) ile işbirliği düzenlemeleri (cooperative arrangements) terimlerini aynı anlamda kullanmaktadır³. Ayrıca gerçek anlamda bir ittifak olması mümkün olmayan birleşme ve satın almalar da bazen “alliance” teriminin altında yer alabilmektedir. Türkçe yazında ise bu terimin yanı sıra ortaklık, işbirliği gibi kelimelerin aynı anlamda kullanıldığı saptanmıştır. Şekil 1. deki gibi bir düzlemde işbirliklerini gösterdiğimizde, kısa süreli sözleşme yapan işletmeler ile tam birleşme yaşayan işletmeler gibi iki uç nokta arasında yaşanan çeşitli birleşmelerin ortasında kalan alan ittifak olarak ele alınabilmektedir.



Şekil 1. Stratejik ittifak türleri

Kaynak: Farok J. Contractor, Peter Lorange, “The growth of alliances in the knowledge based economy” **International Business Review**, 11, 2002, p.487.

Bu çalışmada “alliance” teriminin genel ve kapsayıcı anlamından çok, daha özel bir yaklaşım sergilemesi açısından “alliance” sözcüğünün tam karşılığı olan ittifak teriminin kullanılması uygun görülmüştür.

¹Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Arıkan, Ekim 2007, s. 324

² R. Culpán (Ed), **Multinational Strategic Alliances**, Chapter 4, The Howart Press, USA, 1993, p.82.

³ R. Moss Kanter, “Collaborative advantage: the art of alliances”, **Harvard Business Review**, 1994, Vol. 72, No. 4, pp. 96-108.

Bununla birlikte stratejik işbirlikleri genellikle, “partnership”, “cooperation”, “collaboration” gibi kelimelerin karşılığı olarak daha geniş bir yelpazedeki işbirliklerini kapsar ki stratejik ittifaklar da bu işbirliklerinden biri olarak yorumlanabilir. Ayrıca ortaklık anlamında kullanıldığında bir hisse sahipliğini içerir ki, ittifaklar sadece hisse paylaşımını değil, hisse paylaşımı olmaksızın kaynakların da paylaşıldığı bir işbirliği türüdür. Bu işbirliği türünde önemli olan başka bir husus da işletmelerin anlaşma sonrasında hukuki bağımsızlıklarını devam ettirmeleridir. Bu durum stratejik ittifakları, birleşme ve satın almalarından ayıran başlıca özelliktir⁴. Ortaklık, ortak girişim ve stratejik ittifak kavramları da bu anlamda birbirine karıştırılabildiğinden dolayı bir web sitesinde bu konuya açıklık getirmek üzere Black’s Law Dictionary’den faydalanılarak çeşitli tanımların ortaya konduğu görülmüştür⁵. Buradaki açıklamaya göre, ortaklık iki veya daha fazla tarafın ortaklaşa sahip olduğu ve işletme için karlılığı sürdürdüğü gönüllü bir birleşmedir. Örneğin Uniform Partnership Act, işletmelerin kar ve zararlarını orantılı olarak paylaşmayı kabul ettikleri bir ortaklıktır. Ortak girişim, tek bir proje için iki veya daha fazla işletme tarafından girilen bir iştir. Ortak girişim için gerekli unsurlar; açık veya zımni bir anlaşma, grubun sürdürme niyetinde olduğu ortak bir amaç, paylaşılan kar ve zarar ve projenin kontrolünde her üyenin eşit söz hakkı olmasıdır. Ayrıca ortak macera ya da iş ortaklığı olarak da adlandırılabilir. Ancak hisselerin paylaşıldığı ve yeni bir işletmenin kurulduğu gerçek anlamda bir ortaklık olarak görülmemelidir. Stratejik ittifak ise, birbirinin aynı ya da tamamlayıcısı olan işletmelerin uzun dönemli finansal, operasyonel ve pazarlama avantajlarını kazanmak için birlikte geliştirilen ürünün maliyetlerini paylaşan üretici ve dağıtıcı stratejik ittifakları ile rakip bağımsızlığına zarar vermeden iki veya daha fazla işletme arasında biçimlendirilen bir birleşme şekli olarak görülmektedir.

⁴ Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından bir örnek” **Yönetim Dergisi**, Yıl 13, Sayı 46, Ekim 2003, s.24.

⁵ “Definitional Differences between Joint Ventures, Partnerships, and Strategic Alliances Difficult to Pin Down for New York Businesses (and Others)”, <http://wrlawfirm.com/BlogWP/startup/new-york-business-definitions-strategic-alliance-joint-venture-partnership/>, erişim tarihi: 03.05.2013.

Bu karmaşanın ortadan kalkması için yapılan ve çalışmanın hangi yönde ilerlediğini anlatan bu açıklamalardan sonra, aşağıda çeşitli ittifak tanımlamalarına yer verilmiştir.

Strateji yazınında işletmeler uzun bir süredir bir ürün ya da hizmetin “satın alınmasının mı yoksa imal edilmesinin mi” daha avantajlı olacağı sorusuna bir yanıt aramaktadırlar. Son zamanlarda ise yurt dışı yazınında ittifakların bu sorunun cevabı olabilecek şekilde satın almaya, elden çıkarmaya ya da iç gelişmeye nasıl önemli bir alternatif olabileceği yolunda çokça çalışmaya rastlanmaktadır⁶.

20. yüzyılın başlarında Drucker işletmelerin yönetim şekillerinde, ilişkilerin büyümesini sağlayan en büyük değişimin sahiplikten çok ortaklıktan kaynaklandığını vurgulamaktaydı⁷. Koçel’e göre ise bir işletmenin tek başına piyasalara açılıp, global bir çerçevede içinde rekabete girişmesi yerine başka işletmelerle dayanışma içinde olması başarı şansını yükseltebilmektedir⁸. Bu nedenle ilişki yaratma ve stratejik işbirliği kavramı işletmeler için önemli bir hal almış ve stratejik işbirliklerine iş dünyasının neredeyse her alanında rastlanmaktadır. Günümüzde işletmeler diğer kuruluşlarla ortaklığa giderek, fikirleri, yöntem bilgisini (know-how) ve yetenekleri tedarik edebileceklerinin farkına varabilmektedirler⁹.

Gulati’ye göre stratejik ittifaklar; “işletmeler arasında bağımsız olarak hayata geçirilen; sahip oldukları kaynakları paylaşarak, rekabet güçlerini ve performanslarını artırmak için birbirleriyle gönüllü olarak yaptıkları değişimi, paylaşımı ve ürünlerin, hizmetlerin ve teknolojilerin ortak gelişimini içeren her türlü bağ” olarak tanımlanmaktadır¹⁰.

⁶R. Gulati, P. Lawrence, “Organizing vertical Networks: A design perspective”, **Kellogg Graduate School of Management**, 2000, working paper.

M. Piskorski, N. Nohria, “Allocation to open and closed portfolios”, **Harvard Business School**, 1999, working paper.

⁷Peter F. Drucker, The Network Society, **The Wall Street Journal Europe**, 30 March 1995, pp.8.

⁸Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bası, Arıkan, İstanbul, 2005, ss.426.

⁹Peter Baloh, Sanjeev Jha, Yukika Awazu, Building strategic partnerships for managing innovation outsourcing, **Strategic Outsourcing: An International Journal**, Vol. 1 No. 2, 2008 pp. 100-121.

¹⁰R. Gulati, “Alliances and Networks”, **Strategic Management Journal**, 19, 1998, pp.280- 298.

Benzer şekilde Tsang stratejik ittifakları; “iki ya da daha fazla bağımsız işletmenin karşılıklı ekonomik amaçlarını gerçekleştirmek için işletme faaliyetlerini birleştirdikleri uzun dönemli işbirliği anlaşmaları” şeklinde tanımlamaktadır¹¹.

Elmuti ve Kathawala’ya göre stratejik ittifaklar; iki veya daha fazla işletmenin ya da işletme biriminin stratejik olarak karşılıklı fayda sağlayan belirli amaçları başarması için birlikte çalışmasıdır¹².

Stratejik ittifaklar örgütlerin geleneksel etkileşimlerinden farklı olarak, her örgütün zayıflıklarının üstesinden gelmek için bir çaba içerisinde belirli güçlü yönlerini birleştirerek ve vurgulayarak karşılıklı işbirliklerini tercih etmesidir¹³.

Stratejik ittifak, bireysel hedeflerin ortaklaşa başarılmasına liderlik etmek ve kaynakları paylaşmak için inşa edilen bağlarla iki ya da daha fazla firmanın yer aldığı ortaklık anlaşması olarak tanımlanabilir¹⁴.

Moss ise ortakların işbirliğinden doğan değişikliklerden nasıl etkilendiğini ortaya koymak için ilişkilerin bir düzlemde ya da bir ölçekte zayıf-uzak, güçlü-yakın şeklinde sıralanarak tanımlanmasını uygun görmüştür¹⁵.

Stratejik ittifakların tanımı genelde, iki veya daha fazla bağımsız firma arasında kaynakların, bilgilerin ve yeteneklerin karşılıklı olarak kullanıma sunulmasını sağlayan ve işletmelere rekabet avantajı kazandıran işbirliği anlaşmaları şeklinde karşımıza çıkmaktadır¹⁶.

¹¹Eric W. K. Tsang, “Motives for Strategic Alliance: A Resource-Based Perspective”, **Scand Journal of Management**, 14, 3, 1998, pp. 207–221.

¹²Dean Elmuti, Yunus Kathawala, “An Overview of Strategic Alliances”, *Management Decision*, 39/3, 2001, pp. 205-217.

¹³Loretta L. Hefner, “Strategic alliances and the human resource implications for record managers”, **Records Management Quarterly**, 1994, 28, 3, p.13.

¹⁴A. Parkhe, “Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances”, **Journal of International Business Studies**, 22, 1991, pp. 570–601.

¹⁵Kanter Moss, **a.g.e.**, pp.96-108.

¹⁶Fatih Semerciöz, Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulamadan Bir Örnek”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 32, 2, 2003(b), ss. 51–92.

Bir başka tanımlamaya göre iki veya daha fazla işletmenin yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek üzere anlaşmaya dayalı olarak yaptıkları işbirliği türü stratejik ortaklık olarak adlandırılmaktadır¹⁷.

Wheelen ve Hungar'ın stratejik ittifak tanımlamasında ise, birleşme ya da tam bir ortaklık için yapılan anlaşmalardan daha kısa süreli bir ilişki ancak normal bir şirket ilişkisinin ötesinde birlikte iş yapma ilişkisinin olduğu söylenmektedir¹⁸.

Stratejik ittifaklara özgü karakteristik bir tanımlama, bir değişim ilişkisi kuran ancak ortaklık içermeyen iki ya da daha fazla işletmenin aralarında yapmış oldukları düzenleme şeklinde karşımıza çıkmaktadır¹⁹. Bu tipik ve jenerik tanımlamanın yanı sıra, stratejik ittifakları basit bir şekilde, ortaklar için önemli olan ve amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım edecek işbirlikleri olarak tanımlayan çalışmalar da mevcuttur²⁰. Bu tanımlamalardaki en önemli ayrımın örgütler arasında her hangi bir hisse sahipliğinin olmaması şeklinde ortaya çıktığı söylenebilir. Zaten Ohmae de ittifak oluşumunun bir ön şartı olarak hisse sahipliği olmaması koşulunu öne sürmektedir²¹. Hisse, değişken bir ölçek üzerinde örgütsel ilişkilerin derinliğini (yoğunluğunu) ölçmeye yardım eden iyi bir gösterge olarak tanımlanabilir²². Moss Kanter işbirliği düzenlemeleri ya da ittifakları tanımlamada böyle bir ölçek –düzlem- kullanmaktadır. (Yazar işbirliği düzenlemeleri ve ittifak kelimelerini eş anlamlı olarak kullanmaktadır). Bu ölçek zayıf ve uzak ile güçlü ve yakın arasında değişiklik göstererek, ortakların ittifaktan nasıl derinden etkilendiğini göstermektedir. Newman

¹⁷ H. Ülgen, K. Mirze, **a.g.e.**, s. 324.

¹⁸ Dean Elmuti, Yunus Kathawala, **a.g.e.**, pp. 205-217.

¹⁹ Daniel Arturo Lowensberg, “A new view on traditional strategic alliances’ formation paradigms”, **Management Decision**, Vol.48 (7), 2010, pp. 1090-1102.

²⁰ T.K. Das, B.S. Teng, “Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective”, **Organization Science**, Vol. 11 (1), 2000, pp. 77-101.

Mockler, R.J., Dologite, D.G. and Carnevali, N.M., “Type and structure of multinational strategic alliances: the airline industry”, **Strategic Change**, Vol. 6, 1997, pp. 249-60.

Jan Stiles, “Understanding the influences of co-operative/competitive motivation on the management of strategic partnerships”, **working paper series**, 1998, Henley Management College, Henley-on-Thames.

²¹ K. Ohmae, “The global logic of strategic alliances”, **Harvard Business Review**, March/April, 1989, pp.143-154.

²² D.A. Lowensberg , **a.g.e.**, pp. 1090-1102.

ve Chaharbaghi, ittifakları benzer bir düzlem üzerinde sınıflandırarak savunmacı mı yoksa saldırgan bir strateji mi izleyip izlemediklerini ortaya koymaktadır²³. Bunlara ek olarak bazı yazarlar, metaforlara başvurarak, ittifaktaki ortaklar arasındaki ilişkiyi tıpkı yeni bir evlilikte taraflar arasındaki ilişkiye benzeterek kontrollü bir paylaşım şeklinde bir “anlaşma/uyuşma” olarak tanımlar²⁴. Yazarın bu benzetmesine, ittifakın uzun dönemli devam edebileceği varsayımı bir eleştiri olarak getirilmektedir. Çünkü ittifakların düşülen anlaşmazlıklar ya da hatalar sonucu “boşanma”ya gidebileceği unutulmamalıdır²⁵. Bu durumda ittifakların da aslında tıpkı sonsuza dek süren evlilikler gibi, sonsuza dek sürerlerse ilişkinin şekli değişmekte ve birleşme ve satın almaya dönmesiyle farklı bir hale gelebilmektedir.

Lorange ve arkadaşları farklı bir metaforla ittifak ilişkisini “ebeveyn” ilişkisine benzeterek, diğer bir işletme ya da ürün üzerinde birlikte araştırma geliştirme yaparak, onu “doğurmak” şeklinde betimlemişlerdir²⁶. Ancak bu metafordan da anlaşılacağı üzere uzun dönemli bir ilişki söz konusudur. Bu da yanlış bir yorumlamadır. Çünkü ittifaklar kısa süreli de olabilmektedir ve böylesi “aile” ilişkisi söz konusu olan bir ittifakın amaçların elde edilmesi sonrası sonlandırılması ise kardeşin öldürülmesi olarak yorumlanabileceğinden, ittifaklara böyle bir ebeveyn ilişkisi anlamının yüklenmesi de eleştirilmektedir²⁷.

İlişki odaklı ve sonuç odaklı iki yaklaşımın birleştirilmesinden ortaya çıkan farklı bir görüş ittifakları tanımlamak için kullanılabilmektedir. Bu görüş, pek çok yazar tarafından da vurgulandığı üzere ittifaklar arasındaki bir gerilimi ifade etmektedir. Bu gerilim işletmelerin bazı alanlarda birlikte hareket ederken bazı alanlarda rakip

²³ V. Newman, K. Chaharbaghi, “Strategic alliances in fast-moving markets”, 1997 in Lloyd, B. (Ed.), **Creating Value through Acquisitions, Demergers, Buyouts and Alliances**, Pergamon/Elsevier Science, Kidlington’dan aktaran Daniel Arturo Lowensberg, “A “new” view on “traditional” strategic alliances’ formation paradigms”, Management Decision, Vol. 48 No. 7, 2010, p.1092.

²⁴ K. Ohmae, **a.g.e.**, pp. 143-54.

²⁵ D. A. Lowensberg, **a.g.e.**, pp. 1090-1102.

²⁶ P. Lorange, J. Roos, P. Simcic Bronn, “Building successful strategic alliances”, in Lloyd, B. (Ed.), **Creating Value through Acquisitions, Demergers, Buyouts and Alliances**, Pergamon/Elsevier Science, Kidlington, 1997’den aktaran Daniel Arturo Lowensberg, “A “new” view on “traditional” strategic alliances’ formation paradigms”, Management Decision, Vol. 48 No. 7, 2010, pp. 1090-1102.

²⁷ D. A. Lowensberg, **a.g.e.**, pp. 1090-1102.

olabileceklerini belirtmektedir. Ayrıca ortaklar, birbirlerinden yeni yöntem ve fikirleri öğrenme ve öğrendiklerini içselleştirme konularında da rekabet halindedirler. Birçok yazarın da ortak görüşü olan “işbirlikçi rekabet” tanımlaması ittifakları açıklamada yeterli değildir ancak, ilişkilerini aydınlatmada ve “evlilik” ve “ebeveyn” metaforlarına bir açıklık getirmede uygun bulunmaktadır²⁸.

Uzun zamandan beri ittifak tanımlamaları üzerine yapılan çalışmalar farklı tanımlamalar gelişmesine neden olmuştur. Ancak genelde iki taraf üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir: Bir tarafta “stratejik ittifak” terimini kapsamlı bir tanım olarak benimseyen yazarlar, diğer yandan “stratejik birleşmeler”²⁹, “işbirliği sözleşmeleri”³⁰ ya da “işletmeler arası ilişkiler”³¹ gibi terimler kullanarak stratejik ittifak terimini karşılamaya çalışan yazarlar. Sonuç olarak bu çalışmada, stratejik ittifaklar işletmelerin bir ya da birkaç amacı yerine getirmeleri için gerçekleştirilen planlı işbirlikleri şeklinde ele alınmaktadır. Burada stratejik ittifakın tasarımında planlı bir amaç vurgusu bulunmaktadır.

Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak “stratejik ittifaklar, işletmelerin iş yaşamının hızla değişen koşullarına uyum sağlayabilmeleri, rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri ve bunu sürdürebilmeleri için aynı dalda ya da farklı daldaki işletmelerin kaynaklarını bir araya getirmeleri ve bu işbirliğini ihtiyaca göre şekillendirerek, feshetmesi ya da farklı bir boyuta taşınması” olarak tanımlanabilir. Ek olarak dikkat edilmesi gereken başka bir husus da işletmelerin anlaşma sonrası bağımsızlıklarının devam ediyor olmasıdır.

²⁸ M. L. Marks, P. H. Mirvis, **Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances**, Revised and Updated Second Edition, Jossey-Bass Press, San Francisco, 2010, pp.12-14 (çevrimiçi/ books.google.com), 25 Mayıs 2011.

²⁹ M. L. Marks, P.H. Mirvis, **a.g.e.**, 2011.

³⁰ G. Devlin, M. Bleackley, “Strategic alliances – guidelines for success”, in Lloyd, B. (Ed.), *Creating Value through Acquisitions, Demergers, Buyouts and Alliances*, Pergamon/Elsevier Science, Kidlington’dan aktaran Daniel Arturo Lowensberg, **a.g.e.**, 1997.

³¹ B.R. Barringer, J.S. Harrison, “Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships”, **Journal of Management**, 2000, Vol. 26 No. 3, pp. 367-403.

Stratejik ittifaklar, ulaştırma sektöründen telekomünikasyona, lojistikten turizme ve tarıma kadar pek çok sektörde³², aynı dağıtım kanalını kullanmak, araştırma ve geliştirme birimlerini birleştirmek, ortak girişim oluşturmak, piyasa paylaşımları ve ortak bilgi bankası oluşturmak³³ gibi daha birçok alanda faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedirler. Hatta işletmelerin birden fazla çok çeşitli türde ittifak anlaşması yaptığı ve aynı sektör içerisinde farklı türden anlaşmalara rastlandığı da bilinmektedir³⁴.

Peki neden bazı işletmeler stratejik işbirliği biçimini oluştururken bazıları oluşturmaz? Bu sorunun cevabını işbirliğinin stratejik yönü ile vermek mümkündür. İşbirliğine girmedeki esas dayanak işletmelerin uygun ödeme yapılarının bulunmasıdır³⁵. Başka bir ifadeyle işbirliği için bir işletme yüksek bir bedel ödemek zorunda kalırsa, tek başına devam edebilir. Böylece bu görüş ortaklıkta kendi ilgilerinin rolünü ve bedel yapısının doğasını vurgulayarak³⁶, işletmelerin bütüncül olmayan bir görünüm almalarına neden olmaktadır³⁷.

Öte yandan işletmeler hassas bir stratejik pozisyondaysa işbirliği için yüksek bir bedel kuvvetle muhtemeldir. Stratejik pozisyon firmanın stratejisi ve pazarın özellikleri üzerine geliřir³⁸. Hassas stratejik durumlarda ya da pahalı ve riskli stratejilerde, işbirlikleri yetenek ve finansal kaynaklar gibi önemli kaynakları³⁹ ya da

³²A. Zhang, Y. Zhang, “Rivalry Between Strategic Alliances”, **International Journal of Industrial Organization**, 24/2, 2006, pp. 287-301.

³³Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 427.

³⁴ Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklar ile Büyüme stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2007, ss.190-191.

³⁵R. Axelrod, **The Evolution of Co-operation**, Basic Boks, New York, 1984. (çevrimiçi: books.google.com), erişim: 09.02.2011

A. Parkhe, “Strategic Alliances Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation”, **Academy of Management Journal**, 36, 1993, pp. 794-829.

³⁶ R. Axelrod, **a.g.e.**, 1984.

³⁷ G. Pisano, D. Teece, **Collaborative Arrangements and Global Tekhnology Strategy: Some Evidence from the Telecommunications Equipments Industry**, Research on Technological Innovation, Management and Policy, Greenwich, CT:JAI Press, 1989, pp.227-256.

O. E. Williamson, “Cooperative economic organizations: The analysis of discrete structural alternatives”, **Administrative Science Quarterly**, 36, 1991, pp. 269-296.

³⁸ K.R. Conner, “The Resource- based Challenge to the Industry –structure Perspective”, **Proceedings of the Academy of Management Meeting**, Dallas, 1994, pp.17-21.

³⁹ G. Pisano, D. Teece, **a.g.e.**, 1989.

stratejik konumu geliştiren pazar g¼c¼ ve meřruluk⁴⁰ gibi diğer kaynakları sağlarlar. B¼ylece işbirliği biçiminin, ortaklık bedellerinin y¼ksek olmadığı, hatta ortaklık oluşturulmazsa maliyetlerin y¼kselebileceđi hassas stratejik durumlarda ortaya çıktığı s¼ylenbilir.

“Strategic Management” dergisinin ¼zel bir sayısı ağ/şebeke/network araştırmacılarının, işletmelerin stratejik işbirliği gibi ortaklıklara girerek, onların perforanslarını ve y¼netilmelerini araştırmak için ağ bakış açısını kullanarak desteklediklerini ortaya koymaktadır⁴¹. Bu araştırmacılar, firmalar arası ağların, işbirliği içerisindeki işletmelerin birbirlerinin bilgi ve kaynaklarına erişmelerinde, ¼lek ve kapsam ekonomilerinin çeşitli avantajlarından yararlanmalarında ve ¼rg¼tsel ¼đrenme gibi çeşitli stratejik amaçlara ulaşmalarını sağladığını savunmaktadırlar. Ayrıca bu t¼r yapılar bir işletmenin eşsiz ve ikame edilemez kaynaklarına erişebilmek için de d¼ř¼n¼lebilmektedir⁴². Son yıllarda gelişen konuyla ilgili araştırmalar işletmeler arasındaki bu yapının bilgi edinimi ve bilginin paylaşılması ile işletmelerin performanslarını arttırdığını varsaymaktadır⁴³. Powell’a g¼re işbirliği içerisindeki işletmeler, etkili teknoloji kanalları ve know how aktarımı ile sahip oldukları esnek yapıları, çabuk cevap verebilen yapıları ve yenilikçi yapıları sayesinde firmalararası ağların avantajlarını sunmaktadır⁴⁴.

Dağıtım ve iletişim kanallarının kapsamlarının dar olduğu bir ortamda piyasaya yenilikçi bir ¼r¼n veya hizmet sunmanın getirisi de sınırlı olmaktadır. Ancak, bilgi ve iletişim teknolojilerinin, ulaşım ağlarının geliştiği, internetin herkesin hayatına girdiği bir ortamda ilk olmak ve yaygınlık kazanmak standartları oluşturabilmeyi sağlar. Bu nedenle, hızlı olmak ve b¼y¼k ¼leklere ulaşmak ¼nem kazanır. Bunun

⁴⁰ J. Hagedoorn, “Understanding the rational of strategic partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences”, **Strategic Management Journal**, 14, 1993b, pp.371-385.

⁴¹ Ranjay Gulati, Nitin Nohria, Akbar Zaheer, “Strategic Networks,” **Strategic Management Journal**, 21, 2000, pp. 203-215.

⁴² Janine Nahapiet, Sumantra Ghoshal, “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage,” **Academy of Management Review**, 23 (2), 1998, pp. 243.

⁴³ Andrew C., Inkpen, Eric W. K. Tsang, “Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer”, **Academy of Management Review**, 30 (1), 2005, pp. 146-165.

Nahapiet and Ghoshal, **a.g.e.**, 1998.

⁴⁴ Walter W. Powell, “Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization”, **Research in Organizational Behavior**, 12, 1990, pp. 295-336.

gerektirdiği yatırım ve bilgi birikimi ise ancak işbirlikleri ile sağlanmaktadır. Bilgi paylaşımını kolaylaştıran, zaman ve mekan bağımsızlığı sağlayan yeni teknolojiler de işbirliklerinin daha kolay bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Bu trendler, farklı paydaşlarla farklı anlaşmalar çerçevesinde işbirliklerini tetikler. Örneğin, değer zincirinin parçalarını oluşturan şirketlerin tasarım aşamasından itibaren birlikte hareket ederek rekabet etmeleri önem kazanmaktadır. Otomotiv sektöründe ana firmaların yeni modelleri önemli tedarikçilerle eşgüdüm içinde tasarımdan, üretime hatta yedek parça aşamasına kadar birlikte oluşturdukları çalışmalarla sağlamaları bu konuda güzel bir örnek oluşturur. Sadece aynı değer zincirinin parçaları olan şirketler değil, birbirleriyle rekabet eden şirketler de iş süreçlerinin belli bölümlerinde işbirliklerine gidebilmektedirler. Bununla birlikte, telekom şirketlerinin veya ilaç şirketlerinin ortak ar-ge faaliyetlerinde bulunmaları bu konuya bir örnek oluşturur. Benzer şekilde petrol şirketlerinin birbirleriyle rekabet etmelerine rağmen büyük yatırım gerektiren ve risk içeren projelerde işbirliklerine gitmeleri bu konudaki örnekler arasında yer alır. Bir başka işbirliği ise şirketlerle müşterileri arasında kurulan bağlantılarla sağlanmaktadır. Özellikle, yazılım şirketleri zor beğenen müşterilerinin meraklı olmaları özelliklerini kullanarak, yeni ürünlerini test etmek üzere ve yenilikçilik fikirleri edinmek üzere bu müşterileri ile birlikte çalışmaktadırlar. Linux gibi ortak uygulama geliştirme örnekleri ise Microsoft gibi rekabet gücü çok yüksek bir şirket ile rekabet edebilecek bir örneğin oluşmasına neden olarak, işbirliklerinin ne kadar büyük bir rekabet gücü olabileceğini göstermektedir⁴⁵. Yukarıdaki tüm bu örnekler, ittifakların farklı sektörlerdeki çeşitli işletmelerin bir araya gelmesiyle faaliyetlerini sürdürdüklerini ve bu işletmelerin ayrı ayrı sahip oldukları temel yetenekler sayesinde ittifaklara yenilikçiliği getirdiğini göstermektedir.

1.2. Stratejik İttifakları Açıklayan Yönetim Teorileri

İşletmelerarası ilişkilerin oluşumunu açıklayan çok çeşitli teoriler vardır. Bu teorilerin kapsamlı bir şekilde ele alındığı çalışmalardan biri Barringer ve

⁴⁵ Yılmaz Argüden, İşbirlikleri, <http://www.arge.com/tr/makaleler/isbirlikleri/>, erişim tarihi: 03.09.2011.

Harrison'ın yaptıkları araştırmadır. Bu teorilerin örgütlerarası ilişkileri tek başına açıklamaktan çok birlikte ele alındığında karmaşık ilişkileri açıklamakta etkili olacağı da vurgulanmıştır⁴⁶. Bunun yanı sıra stratejik ittifakların açıklanmasında içselleştirme ve pazar şartlarına göre değişen durumlarda bir teorinin diğer teoriye göre daha açıklayıcı olabileceğini söyleyen çalışmalar da mevcuttur⁴⁷.

Bu yaklaşımların dışında Ireland ve diğerlerinin yapmış olduğu bir çalışmada her ne kadar özellikle işlem maliyeti teorisine, sosyal ağ teorisine ve kaynak temelli teoriye yer verilmiş olsa da, çalışmada evrim teorisi, kurumsal teori, süreç teorisi, karmaşıklık (kompleksite) teorisi, kaynak temelli teorinin bir uzantısı olarak bilgi temelli teori, sosyolojik teoriler, koşul bağımlılık teorisi, vekalet teorisi, dinamik yetenekler teorisi, stratejik davranış teorisi, oyun teorisi ve sosyal değişim teorisi gibi çok çeşitli görüşler de yerini bulmuştur⁴⁸.

Öte yandan, Child ve diğerleri ittifakları ortaklık stratejisini anlamayı sağlayan teorik bir perspektif geliştirmiştir. Yazarlar ittifakların piyasa gücü teorisine (MPT) ve İşlem maliyeti teorisine (TCE) dayandırılabilirliğini belirtmektedirler⁴⁹. Ayrıca, Dyer ve Singh ittifak teorileriyle ilgili üç görüş sunmaktadırlar. Bunlar kaynak temelli görüş (RBV), endüstri yapısı görüşü (IST) ve ilişkisel görüş (RT)'tür⁵⁰. Bu yazarlar arasındaki görüşler her ne kadar farklı ifade ediliyor olsa da, bakış açıları arasında bir benzerlik görülmektedir.

Bu tez çalışmasında kapsamlı ve açıklayıcı olması açısından Barringer ve Harrison'ın çalışmaları temel alınmış ve teoriler açıklanırken yazarların modeli kullanılmıştır.

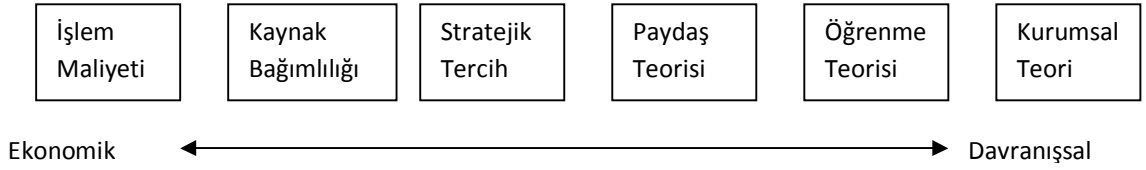
⁴⁶ B.R. Barringer, J.S. Harrison, **a.g.e.**, 2000.

⁴⁷ T.K. Das, Bing-Sheng Teng, "A Resource- Based Theory of Strategic Alliances", **Journal of Management**, 2000, 26 (1), pp. 31-61.

⁴⁸ R. Duane Ireland, Michael A. Hitt, Deepa Vaidyanath "Alliance Management As a Source of Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol.28, 3, 2002, pp. 413-446.

⁴⁹ J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, **Cooperative Strategy: Managing Alliances, network and joint ventures**, Second Edition, Oxford University Press, New York, 2005.

⁵⁰ J.H. Dyer, H. Singh, "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", **The Academy of Management Review**, Vol.23 (4), 1998, pp. 660-679.



Şekil 2. Barringer ve Harrison'ın stratejik ittifakları açıklayan yönetim teorileri

Kaynak: B.R. Barringer, J.S. Harrison, "Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships", **Journal of Management**, 2000, Vol. 26 No. 3, pp. 367-403.

İşlem Maliyeti Teorisi

Coase'nin ve Williamson'ın yapmış oldukları çalışmalarda işlem maliyeti ekonomilerinde bir firmanın sahiplik kararının, işlem maliyeti ve üretim maliyeti toplamının minimize edilmesinde yattığı belirtilmektedir. İşlem maliyeti, pazar değişimi (işletmenin içsel olarak karşılayamadığı kaynakları dışarıdan tedarik etme yoluna gitmesi) için gerekli faaliyetlerden kaynaklanan maliyeti tanımlarken, üretim maliyeti işletme içerisindeki üretimi öğrenme, organize etme ve yönetme gibi maliyetler olarak tanımlanır. Çünkü kaynakların içselleştirilmesi işlem maliyetlerini etkili bir şekilde kontrol eder. Bu durum kaynaklar dışarıdan elde edilirken işlem maliyetleri yüksek olduğu zaman tercih edilir. Pazar değişimleri işlem maliyetine neden olmasına rağmen üretim maliyetine neden olmaz. Böylece, işlem maliyetlerini etkin bir şekilde kontrol etmeye olanak sağlayan içselleştirme yaklaşımı, değişim faaliyetlerindeki işlem maliyetlerinin yüksek olması durumunda tercih edilmektedir. Stratejik ittifaklar içselleştirmenin ve pazar değişimlerinin özelliklerini kombine etmektedirler. Çünkü ittifaklar kısmi olarak bir değişimi içselleştirmektedirler⁵¹.

Öte yandan Kogut'a göre işlem maliyeti kuramı, kaynaklarla ilişkili olan işlemlerin sıklığını, örgüt için uygunluğunu, belirsizlik varsa boyutunu ve kaynağın ne kadar özel olduğunu açıklamaktadır. Çünkü bu faktörler işlem maliyetlerini artırıcı etkiye sahiptir⁵².

⁵¹ T.K. Das, B.S. Teng, **a.g.e.**, pp.31-61.

⁵² B. Kogut, "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives", **Strategic Management Journal**, 1988, 9, pp. 319-322.

İşlem maliyetlerini arttırıcı etkiye sahip olan diğer unsurlar ise, kontrat işlemleri, anlaşmalar ve pazarlık ile ilgili maliyetler, kontratı uygulama maliyetleri, izleme ve denetleme gibi maliyetlerdir. Bir başka çalışmaya göre bu maliyetler araştırma maliyetleri, kontrat yapma maliyetleri, izleme maliyetleri ve yürütme maliyetleri şeklinde dört grupta toplanmış⁵³ ve işletmelerin en ekonomik şekilde bu maliyetleri düzenleyebilecekleri teorik çerçeve oluşturulmuştur.

Mal ve hizmetler bir örgütten diğerine aktarılırken bir işlem oluşur. İyi çalışan bir bağlantıda, işlemler sorunsuz bir şekilde gerçekleşir. Ancak etkileşimsel pazar şartları altında mal ve hizmetlerin sorunsuz bir şekilde aktarılması zordur. İşte bu zorluk işlem maliyetlerinin belirleyicisidir⁵⁴.

Sonuç olarak araştırmacılar, kaynakların dışarıdan sağlandığı değişimle ilişkilendirilen işlem maliyeti ortaya çıktığında ve bu maliyetin birleşme için çok yüksek olmadığı durumlarda stratejik ittifakların önerilebileceğini vurgulamaktadırlar⁵⁵. Gerçekten de işlem maliyeti teorisi ittifak yapmanın maliyetinin yüksek olmadığı durumları açıklayarak, ittifakın etkin ve verimli yürütülmesini sağlayabilmektedir.

Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Maliyet azaltmayı vurgulayan işlem maliyeti yaklaşımının aksine, kaynak temelli görüş, değerli kaynaklardan faydalanarak ve onları biriktirerek firmanın değerinin maksimize edileceğini belirtir. Böylece işletmeler, tüm kaynaklar arasından en uygun kaynağı bulmaya yönelmektedirler. İşlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı teorileri arasındaki araştırma hipotezleri farklıdır. Bunun nedeni iki bakış açısındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Örneğin, işlem maliyeti teorisyenleri, iki firmanın

⁵³ J. H. Dyer, "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value", **Strategic Management Journal**, 1997, 18(5), pp. 535-556.

⁵⁴ J. Hallikas, V. M. Virolainen, M. Tuominen, "Understanding risk and uncertainty in supplier networks- transaction cost approach", **International Journal of Production Research**, 2002, vol. 40, no. 15, pp.3519 -3531.

⁵⁵ R. Gulati, "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices", **Academy of Management Journal**, 35, 1995b, pp. 85-112.

aynı endüstride olup olmamasının ortak girişimin seçimini etkileyeceğini savunmaktadırlar. Kaynak temelli görüş ise kaynak birleştirme üzerine odaklanmakta ve böyle bir ilişkinin bunu etkilemeyeceğini savunmaktadır. Bu nedenle işletmeler bulunduğu endüstriye bakılmaksızın kaynak birleştirmede başarılı olabilmektedirler⁵⁶. İşletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için gerekli kaynakların bulunması ve bu kaynakların spesifik bir takım özelliklere sahip olması beklenmektedir. Kaynak temelli yaklaşımın öncülerinden olan Wernerfelt'e göre bu teori; işletmelerin başarılı olabilmesi için, ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olmaları ve bunları kontrolleri altında tutmaları gerektiği düşüncesi üzerine kurulmuştur⁵⁷.

Strateji yazını özellikle kaynaklar ve rekabet avantajı arasındaki yakın ilişki üzerine temellendirilmiştir⁵⁸ ve kaynak temelli görüşe göre, değerli firma kaynakları az bulunur (nadir), kesinlikle taklit edilemez ve ikamesi olmayan türdendir⁵⁹. Böylelikle kaynaklar işletmenin rekabet avantajını elinde bulundurmasını da sağlayabilmektedir.

Heterojenlik ve devinimsizlik kaynak temelli görüşün kalbidir. Örneğin, kaynak temelli görüş bir endüstrinin heterojen (ayrı cinsten) olmasını önerir. Bu görüşe göre işletmeler kaynakları kontrol ederler ve bu kaynaklar bir firmadan diğerine geçerken kusursuz olarak geçmeyebilirler⁶⁰. İşletmelerin uygulayacakları stratejilere karar verirken sahip oldukları değerli kaynakların ilgili pazarda tekel konumunu göz önünde bulundurması önerilmektedir. Bu tanım ve varsayımlara Barney tarafından bir yapı oluşturularak, tanımlamalar daha somut hale gelmiştir. Buna göre yapı, firmaların yaptıkları faaliyetlerle ilgili dört önemli ögenin açıklanması üzerine

⁵⁶ T.K. Das, Bing-Sheng Teng, **a.g.e.**, pp. 31-61.

⁵⁷ B. Wernerfelt, "A Resource based view of the firm", **Strategic Management Journal**, 5(2), 1984, pp. 171-180.

⁵⁸ R. Reed, R. J. DeFillippi, "Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", **Academy of Management Review**, 1990, 15, pp. 88-102.

M. Peng, "The resource-based view and international business", **Journal of Management**, 27, 2001, pp. 803-829.

⁵⁹ M. A. Peteraf, "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", **Strategic Management Journal**, 14(3), 1993, pp. 179-191.

⁶⁰ Jay B. Barney, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes." **Academy of Management Review**, 26 (1), 2001, pp. 41-56.

kurulmuştur. Bunlar; değerli olma (value), nadir bulunurluk (rarity), taklit edilememe (imperfect imitability) ve örgütlenme (organization) ile ilgilidir⁶¹.

Uzmanlar kaynak temelli görüşün özellikle iki amaç için uygulanabileceğini belirtirler⁶²:

- 1) Öncelikle, stratejik ittifakları açıklamada genellikle kaynak temelli görüşün kullanıldığı belirtilmektedir. Diğer firmaların nadir ve değerli olan kaynaklarına erişebilmek için biçimlenen stratejik ittifakları en iyi şekilde açıklayan teorilerden biri kaynak temelli görüştür. Stratejik ittifakları açıklamada kullanılan işlem maliyeti ve oyun teorisi gibi diğer teoriler, ortak firmaların kaynaklarının önemine vurgu yapmazlar.
- 2) Strateji yazınındaki çevresel faktörlere olan ilgiyi rekabet avantajının bir kaynağı olarak firma içi kaynaklara çevirerek, rekabet avantajında başarılı olabilmek için firma içerisindeki insan kaynağının önemine vurgu yapılmaktadır. Böylece bu durum insan kaynağı uzmanları ve araştırmacılarının zorlu strateji kararlarına da bir destek vermelerini sağlayabilir.

Sonuçta bu teoriye göre stratejik ittifaklar, diğer firmaların kaynaklarına erişmek için kullanılan stratejiler olarak görülür. Araştırmacılar stratejik ittifaklardaki kaynak temelli görüşü farklı şekillerde adlandırmaktadırlar. Bazı araştırmacılar bu görüşe mülkiyet hakları yaklaşımı⁶³ derken bazıları da örgütsel yetenekler yaklaşımı⁶⁴ demektedir. Tüm bunlar kaynaklar pazar değişimleriyle ya da birleşmeleriyle elde edilemediğinde, değerli kaynakların diğer firmalarla bütünleştirilerek, paylaşılarak ya da değiş tokuş edilerek elde edilmesi içindir. Kısaca, kaynak temelli görüşte stratejik ittifaklar, var olan kaynaklarla diğer kaynakları birleştirerek bunların dışında en

⁶¹ Jay B. Barney, "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view", **Journal of Management**, 27,6, 2001, pp.643-650

⁶² Julia Connell, Ranjit Voola, "Strategic alliances and knowledge sharing: synergies or silos?", **Journal of Knowledge Management**, 11 (3), 2007, pp. 52-66.

⁶³ K. Ramanathan, A. Seth, H. Thomas, "Explaining joint ventures: Alternative theoretical perspectives", In P. W. Beamish & J. P. Killing (Eds.), **Cooperative Strategies**, Vol. 1. North American Perspectives, San Francisco, CA: New Lexington Press, 1997, pp. 51-85.

⁶⁴ A. Madhok, "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm", **Strategic Management Journal**, 18, 1997, pp. 39-61.

değerli kaynağı sağlayıp, bu birleşimin en uygun kazanımı yaratması olarak görülmektedir.

Kaynak temelli görüş ittifakların bazı durumlarda birleşme veya satın almalara tercih edildiğini de açıklamaktadır. Söz konusu durumlardan bazıları kaynakları ele geçirmek ve onları elde tutmak olarak söylenebilir. Kaynak temelli yaklaşımın bir parçası olan Kogut'un örgütsel öğrenme modeli, bilgi ve teknoloji gibi firma kaynakları üzerine kurulu ittifak biçiminin saf bir görüşünü önermektedir. Ona göre firmaları ittifaka sürükleyen iki neden vardır: ya diğerinin örgütsel know-how'ını elde etmek ya da o diğerinin kaynaklarından faydalanyorken, işletmenin kendi know-how'ını elde etmek. Firma kaynaklarının tüm türlerini içerecek şekilde bu yaklaşım genişletildiğinde, firmaların stratejik ittifakları kullanmaları için iki tür ilişkili fakat farklı güdüden söz edilebilir: 1) diğerlerinin kaynaklarını elde etmek, 2) kendi kaynaklarını diğerleriyle birleştirerek, onları elde tutmak ve geliştirmek⁶⁵.

Ayrıca kaynak temelli görüş işletmelerin ittifak yapılarının kaynak türüne göre değişebileceğini de vurgulamaktadır. Aşağıdaki tablo işlem maliyeti ve kaynak temelli görüşlerin farkını ortaya koymak üzere Das ve Teng'in çalışmalarından derlenmiştir⁶⁶.

Tablo 1. İşlem maliyeti ve Kaynak Temeli üzerine kurulu sahiplik kararları

	İşlem maliyeti gerekçesi	Kaynak temelli gerekçe
Sahiplik kararının arkasındaki mantık	İşlem ve üretim maliyetlerinin toplamını en aza indirmek.	Diğer firmaların değerli kaynaklarına erişerek firma kendi değerini maksimize eder.
Birleşmeler/Satın almalar/İçsel gelişim	Yüksek işlem maliyetleri, ve/veya düşük üretim maliyetleri	İşletmeler, ihtiyaç duydukları varlıkları ihtiyaç duyulmayanlarla karıştırdığını gördüklerinde birleşmeleri ortak girişimlere tercih ederler.

⁶⁵ T.K. Das, B. Teng, **a.g.e.**, 2000, p. 37.

⁶⁶ T.K. Das, B. Teng, **a.g.e.**, 2000, p. 35.

		Böylece kaynakları işletmenin bir parçasını ya da tamamını satın alarak elde ederler.
		İşletmenin içinde bulunduğu Pazar cömertse ve işletme geniş kaynak yeteneğini stratejisini sürdürüyorsa, işletmenin herhangi bir birleşmeye de ihtiyacı olmayacaktır. Bu durumda yalnız devam etmeyi seçecektir.
Pazar İşlemleri	Düşük işlem maliyetleri ve/veya yüksek üretim maliyetleri	Kaynak ona sahip olan firmadan alındığında, pazarda etkili bir şekilde yönetilebilir.
Stratejik ittifaklar	Ortalama işlem ve üretim maliyetleri	İttifaklar, işletmenin ihtiyacı olan kritik varlıkları elinde bulunduran diğer işletmeler fırsatçı davrandıklarında ve kaynakların sahip olan işletmeden ayrılamama durumlarında tercih edilirler.
	Bir ortak girişim için en uygun durumsal özellikler, performansı belirlemede ve denetlemede yüksek belirsizliktir. Ayrıca varlık özgülüğünün de yüksek belirsizliği söz konusudur.	İşbirlikleri, kritik alanlarda gerekli bilginin elde edilmesinin süre ve maliyet açısından zor olduğu durumlarda önemli bir araç olarak görülmektedir.

Kaynak: T.K. Das, Bing-Sheng Teng, "A Resource- Based Theory of Strategic Alliances", **Journal of Management**, 2000, 26 (1), p.35.

Bazı yazarlara göre stratejik ittifaklar ortağın sahip olduğu kaynakları elde etmek ya da paylaşmak için en iyi yollardan biridir. Stratejik ittifaklar işletmelerin karşılıklı olumlu rekabetini güvence altına almak için tercih edilmektedirler. Ayrıca vekâlet teorisi, stratejik davranış teorisi ve oyun teorisi gibi teoriler, ittifak güdülerini açıklamakta kaynak temelli teori kadar başarılı değildirler⁶⁷. Bu nedenle yazarlar, işletme kaynaklarının değerli olması, kolay bulunamaması, kolay taklit edilememesi ve bu kaynakların organizasyonu ile ilgili olarak, stratejik ittifak ortağı olan her bir işletmenin sahip olduğu kaynağın önemini ortaya koymakta ve tüm bunların en iyi kaynak temelli görüş ile açıklanabileceğini savunmaktadırlar.

Stratejik Tercih

Bu yaklaşıma göre işletme büyüklüğü öncelikle varlık ve çalışanları ile ölçülen örgütsel boyutta genişlemeyi içermektedir. Aynı zamanda daha çeşitli ekonomik fonksiyonların ya da daha fazla ürün ve hizmet üretimiyle birlikte işletmenin satışlarındaki, karlılığındaki ve faaliyetlerindeki artışı da içermektedir. Bununla birlikte stratejik tercih yaklaşımı firma stratejisini analiz ederken, tercihin pratikte örgütteki karar vericiler tarafından tanınması gerektiğini de savunmaktadır⁶⁸. Böylece aslında stratejik tercih yaklaşımının örgüt büyüklüğüne dair çok boyutlu bir yaklaşım sergilediği söylenebilir.

Stratejik tercih yaklaşımına göre bir firmanın stratejik oryantasyonu firmanın içinde bulunduğu pazarın özelliklerinden etkilenir⁶⁹. Böylelikle işletme pazara uyum sağlayabilmek için bir takım stratejik tercihler geliştirir. Bu tercihlerden en çok bilinenleri Miles ve Snow'un geliştirdiği strateji tipolojisidir. Miles ve Snow'un geliştirdikleri tipolojiye göre dört çeşit strateji mevcuttur. Bunlar, araştırmacı strateji, savunmacı strateji, analizci strateji ve reaktif strateji olarak bilinir⁷⁰. Bu görüşe göre

⁶⁷ T.K. Das, B. Teng, **a.g.e.**, 2000, p. 56.

⁶⁸ Mike W. Peng, Peggy Sue Heath, "The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice", **The Academy of Management Review**, Vol. 21 (2), 1996, pp. 492-528.

⁶⁹ Yadong Luo, J. Justin Tan, "A comparison of multinational and domestic firms in an emerging market: A strategic choice perspective", *Journal of International Management*, 4 (1), 1998, pp. 21-40.

⁷⁰ Bkz: R. E. Miles, C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, And Process*, New York: McGraw-Hill/Irwin, 1978.

işletmeler sahip oldukları kaynaklara göre farklı stratejik tercihlerde bulunabilirler.

Stratejik seçim kuramının 70'li yıllarda, koşulsal değişkenlere bağlı olarak belirlenen örgütsel düzen kabulüne bir itiraz olarak ortaya çıktığı bilinmektedir. Söz konusu kuram, aktör (agency) ile yapı arasındaki gerilimi aşmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle kuram stratejik tercihi politik bir süreç olarak ele almıştır. Böylece örgütü, dış çevre tarafından biçimlendirilen pasif bir unsur olarak değilde, öğrenme, adaptasyon ve iradi davranış gösterebilme becerilerine sahip proaktif ve yaratıcı bir unsur olarak tanımlamaktadır. Bu durumda örgütün içerisinde yer alan güç sahiplerinin örgütle ilgili stratejik tercih kararları verebildiklerini ancak bu kararlarıyla örgütün kaderini belirledikleri de öne sürülmektedir⁷¹.

Stratejik tercih kuramı kısaca, örgütün içinde bulunduğu endüstrinin ve ekonominin durumu göz önünde bulundurularak, örgüt yapısının da dikkate alındığı öte yandan rekabetin ya da örgütlerarası ilişkilerin bu tercih sürecinde önemli olmadığını (örgütün gücüne atıfta bulunarak) vurgulayan bir yaklaşımdır. Ancak çevre etkilerini ve çevresel kısıtları seçim sürecini etkileyen faktörler olarak görmektedir. Stratejik seçim ile tüm bu durumlar arasında dinamik bir ilişki öngörülerek, örgüt için performans kriterleri ve örgüt yapısı tasarımı kararı verilmektedir⁷². Başka bir ifade ile stratejik tercih işletmenin strateji oluşturmasını etkileyen unsurları ve oluşturulan yapıları bütünsel olarak açıklamaktadır.

Sonuç olarak, stratejik yönelime sahip işletmeler açısından önemli olan; gerektiğinde uzmanlaşmaya, esnekliklerini korumaya ve demode olma riskine karşı önlem almaya izin veren kaynak kullanım becerisinin geliştirilmesi ve diğer işletmelerle işbirliğine giderek onların finansal, entelektüel ve politik sermayelerinin kullanılmasıdır⁷³. Bu nedenle işletmeler özyeteneklerini kullandıkları ana faaliyetleri

⁷¹ Yücel Sayılar, "Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 63, 2, 2008, ss.219-249.

⁷² John, Child, "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", **Organization Studies**, 18/1, 1997, pp. 43-76.

⁷³ Dilek Dönmez, Gültekin Altuntaş, Tarık Birgören, "Girişimci yönetim biçimi ve finansal performans ilişkisi: Çanakkale Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 40, 2, 2011, pp.285.

dışındaki işleri için diğer işletmelerle ittifak ilişkisine giderek enformasyon, teknoloji veya yenilikçilik için önem kazanan kaynaklara daha kolay erişebilmektedirler.

Paydaş Teorisi

İşletmeler arasındaki işbirliği ilişkilerini açıklayan yönetim teorilerden bir diğeri de paydaş teorisidir. Paydaş teorisi başta diğer işletmeler olmak üzere ana işletmenin yakın ve uzak çevresinde yer alan diğer tüm aktörleri ile olan ilişkilerini açıklamaktadır.

Gelişen ağ ekonomisi ve zengin bilgi çevresi ile geleneksel hiyerarşilerin yerini, birbirine bağlı organizasyonlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, paydaşlar ve rakiplerle de bağlantılı sınırları belli olmayan ya da geçici olabilen çeşitli ittifaklar almıştır⁷⁴. Bir işletmenin paydaşları onun başarısından etkilenen ya da işletme başarısının etkilediği tüm taraflar olarak tanımlanabilir. Bunlar, sermayedarlar, tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler, rakipler, faaliyet gösterdiği toplumlar ve düzenleyici kurumlar vb. şeklinde sayılabilir. İşletmelerin paydaşları ile ilişkilerini analiz etmesi paydaş teorisinin bir parçasını oluşturmaktadır⁷⁵. Paydaşlar işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olduklarından dolayı önemlidirler⁷⁶.

Paydaş teorisinin daha fazla gelişmesinin sağlanması çeşitli konulardaki kavramsallaşmanın sağlanmasına bağlıdır. Öncelikle paydaş grupları bazen birbirleriyle rekabet halindedir, bazen de birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadırlar. İkinci olarak, paydaşlar birleşme iddialarının ikna edici gücünü arttırmak için stratejik ittifak ya da işbirliği şeklini alabilirler ve son olarak, paydaşların potansiyeli diğer paydaşları etkilemek içindir ve örgüt çoğunlukla onların rolü ile belirlenir. Yazarlar potansiyel ittifakları belirlemek için eşleme olarak uyumun uygun bir kavram olacağını düşünmektedirler. Paydaş çeşitliliğinin etkilerini

⁷⁴ Esther Solomon, "The dynamics of corporate change: management's evaluation of stakeholder characteristics", **Human Systems Management**, 20, 2001, pp.257–265.

⁷⁵ Freeman, R. Edward, **Strategic Management, A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston, 1984.

⁷⁶ B.R. Barringer, J.S. Harrison, **a.g.e.**, 2000.

belirlemede ikinci adım, etkileşim içerisindeki paydaşların etkilerinin gücünü belirlemektir. Yöneticilerin potansiyel ittifakların farkında olmalarının ötesinde, bu ittifakların potansiyel güçlerinin ya da etki derecelerinin farkındadırlar. Yazarlara göre, paydaş etkileşimlerinin potansiyel gücünü (etkinliğini) test etmek için ölçü olarak uyum uygun bir araçtır⁷⁷. Buna göre paydaşlar birbirleriyle uyumlu olduğu sürece, ittifakın gücü ve etki derecesi artabilmektedir.

Paydaş teorisi için farklı yazarlar paydaşların işletme ile olan ilişkisini anlamak için sahip oldukları farklı özelliklerden bahsetmektedirler. Örneğin, Mitchell ve arkadaşları'na göre, paydaşların sahip olduğu özellikler güç, yasallık ve zorunluluk olarak belirtilmiştir⁷⁸. Donaldson ve Preston ise paydaş teorisini kuralcı, tanımlayıcı ve araçsal olarak üç açıdan ele almıştır. İşletmenin kuralcı olması paydaşlara karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumlulukları olduğunu belirterek, işletme yönetimi için “etik kurallar”dan bahseder. Tanımlayıcı görüş, işletme davranışlarını tanımlayarak, işletmenin nasıl yönetildiğini söyler. Son olarak araçsal görüş ise işletmenin paydaşlarla olan ilişkisinin finansal başarısındaki rolünü açıklar⁷⁹.

Paydaşlar diğer paydaşlarla ittifak biçimi oluşturabilir, işbirliği yapabilir ya da etkileşim içerisinde bulunabilmektedirler⁸⁰. İşletmelerin özellikle dış paydaşları arasında sayılan tedarikçileri, dağıtım kanalları ve diğer rakip işletmeler ile yapmış oldukları çeşitli birleşmeler stratejik ittifakları oluşturabilmektedir.

Freeman yapmış olduğu çalışmasında paydaşlar açısından uygulanabilecek çeşitli stratejiler önermektedir. Bu stratejiler, paydaşların tehditçi ve işbirlikçi olmalarına göre işbirlikçi, katılımcı, savunmacı ve izleme stratejileri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Amaçları genel olarak tehditçi unsurların en aza indirilerek,

⁷⁷ Benjamin A. Neville, Bulent Menguc, “Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders”, **Journal of Business Ethics**, 66, 2006, pp. 377–378.

⁷⁸ Ronald K. Mitchell, Bradley Agle, Donna Wood, “Toward A Theory of Stakeholder Identification And Saliency: Defining The Principles Of Who and What Really Counts”, **Academy of Management Review**, 22, 4, 1997, pp.853-886.

⁷⁹ Thomas Donaldson, Lee E. Preston, “The Stakeholder Theory of The Corporation Concepts, Evidence and Implications”, **Academy Of Management Review**, 20, 1, 1995, pp.65-91.

⁸⁰ Jeff Frooman, “Stakeholder Influence Strategies”, **Academy of Management Review**, 24-2, 1999, pp.191-205.

işletmelerin özellikle kaynak kullanımında işbirlikçi davranması ve böylece işletme açısından olumlu sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktır⁸¹. Çünkü ittifakların hem ulusal hem de uluslararası olması bakımından firmalar arasında artan ittifaklar ve diğer işbirliği düzenlemeleri ile paydaşların arasındaki ilişkilerin sayısı ve karmaşıklığı gittikçe artmaktadır.

Bununla birlikte paydaş yaklaşımı, genellikle ittifakların amaçlarını ittifaklar arasında uyum içerisinde gerçekleştirmeyi kolaylaştırır ancak ittifakların hangi biçimi alması gerektiği konusunda çok fazla yol göstermez⁸².

Yine de firmalar arası ilişkilere bakıldığında, küresel ittifaklar dahil firmalar arasında artan ittifaklar ve diğer işbirliği düzenlemeleri ile paydaşların da arasındaki ilişkilerin sayısı ve karmaşıklığının arttığı gözlenmektedir⁸³. Bu nedenle paydaş teorisinin ancak diğer teorilerle ele alındığında ittifaklar için yerinde açıklamalarda bulunabileceği söylenebilir.

Öğrenme Teorisi

Bazı yazarlar stratejik ittifakları, ortakların birbirlerinden öğrenmek için fırsatları değerlendirmeye çalıştığı bir öğrenme yarışı olarak tanımlamaktadırlar⁸⁴. Bilgiyi, işbirliği ortağından daha hızlı edinen işletme, ortaklık rekabetini büyük olasılıkla kazanacak ve en büyük faydaları toplayacaktır. Çok ortaklı ittifaklarda ve ittifak ağlarında öğrenme çıktısı sadece bilgi edinmenin hızından etkilenmez ayrıca, bilgi kaynaklarına erişen her firmanın mevcut fırsatları ve yeteneklerinden de etkilenir. Örneğin, eğer bir stratejik ittifak ağındaki bir birimin merkezi olmayan pozisyonu, onun yeni bilgi edinme fırsatını kısıtlarsa, öğrenme işlemleri de ne kadar hızlı olursa

⁸¹ R. E. Freeman, *a.g.e.*, 1984.

⁸² B. R. Barringer, J. S. Harrison, *a.g.e.*, 2000.

⁸³ Esther Solomon, *a.g.e.*, 2001.

⁸⁴ G. Hamel, "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, **12**, 1991, pp. 83–103.

T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria. "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope", *Strategic Management Journal*, **19**(3), 1998, pp. 193–210.

Prashant Kale, Harbir Singh, Howard Perlmutter, "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital", *Strategic Management Journal*, **21**, 2000, pp. 217–237.

olsun kısıtlanır⁸⁵. Böylece özellikle işbirliği içerisindeki işletmeler öğrenmeye çalışma ve öğrendiklerini korumaya çalışma arasındaki dengeyi yönetme problemi yaşayabilmektedirler⁸⁶. Öğrenme teorisi de tıpkı kaynak temelli görüş gibi işletmelerin işbirliği için belirli ortakları neden seçtiğini açıklamaktadır⁸⁷.

Öğrenme teorilerine göre ittifaklar, ortaklarından önemli yetenek ya da becerileri özümser veya öğrenirler. İttifaklar üzerine yapılan mevcut araştırmalar, ittifaklardaki öğrenme olgusunun gittikçe artan önemini vurgulamaktadır. Önemli enformasyon, teknik bilgi ve yetenekleri ortaktan edinerek öğrenme, işletmeleri ittifak yapmaya yönelten önemli güdülerden biri olarak görülmektedir⁸⁸.

İttifaklar sadece birbirlerinin yarı içselleştirme olarak adlandırılan tamamlayıcı yeteneklerine ulaşmak için faaliyet göstermezler, aynı zamanda ortakların yeteneklerini tümüyle edinmek ya da içselleştirmek için de faaliyet gösterirler. Bu tür bir öğrenme, ittifakları kullanan her firma için gizli bir stratejik amaçtır⁸⁹. Bununla birlikte araştırmacılar, öğrenme süreci ve öğrenme başarısını etkileyen çeşitli faktörleri açıklamaktadırlar. Örneğin hisse temelli yapılar ortaktan önemli teknik bilgi ya da yetenekleri öğrenmek için daha uygun olabilmektedir. Bu tür ittifaklar özellikle örtük bilginin ya da yeteneklerin öğrenilmesi için hisse temelli olmayan yapılara kıyasla etkili bir araç olarak görülmektedir. Çünkü aktarılan ya da öğrenilen bilgi daha örgütsel bir şekilde gömülüdür. Vaka temelli araştırmalar kullanılarak, işletmelerin güçlü bir öğrenme niyeti olduğunu ve “öğrenme yarışı”nı kazanarak uygun bir öğrenme çevresi yaratıldığı görülmektedir⁹⁰.

⁸⁵ Jorge Walter, Christoph Lechner, Franz W. Kellermanns, “Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital”, **Journal of Business Research**, 60, 2007, pp. 698-710.

⁸⁶ P. Kale, **a.g.e.**, 2000.

⁸⁷ H. G. Barkema, J. H. J. Bell, J. M. Pennings, “Foreign entry, cultural barriers, and learning”, **Strategic Management Journal**, 17, 1996, pp.151-166.

⁸⁸ G. Hamel, **a.g.e.**, 1991

T. Khanna vd., **a.g.e.**, 1998

⁸⁹ M. Y. Yoshino, U. S. Rangan, **Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşımlar: Stratejik İttifaklar**, Ed. Yaşar Bülbül, Alfa Yayınları, 2000, Bursa.

⁹⁰ P. Kale, **a.g.e.** 2000.

Öğrenme başarısı firmaların ittifak ortağından öğrenmek için dağıttığı kaynak miktarları tarafından belirlenmektedir. Kaynak dağılımı bu tür öğrenme ile ilgili beklenen geri ödemelere bağlıdır. Bu geri ödemelerin büyüklüğü ayrıca ana firmanın faaliyet sahası ile ittifak firmanın faaliyet sahasının uyum derecesi ile de ilgilidir⁹¹. General Motor ve Toyota arasındaki NUMMI ittifakı bu tür ittifaklara klasik bir örnektir. General Motor ittifak aracılığı ile Toyota'nın üretim yönetimi uygulamalarının bazılarını öğrenme niyetinde iken, Toyota GM'den çalışanların nasıl yönetileceğini ve bir üretim yerinin nasıl çalıştırılacağını öğrenmek istemektedir. Bununla birlikte sahip oldukları öz yeteneklerini de korumaya çalışmaktadırlar. Örneğin Toyota sahip olduğu küçük araba tasarımı yeteneğini ve etkili tedarik yönetimi yeteneğini korurken, GM Birleşik Devletler'deki bayilerin yönetimi yeteneğini korumaktadır⁹².

İttifak yapılarında çok çeşitli öğrenme şekilleri vardır. Bunlardan ilki, ortağın bazı önemli bilgi, yetenek ve becerilerini edinerek içselleştirmektir. Bu tür öğrenme yazında ittifak yapılarında en çok rastlanan öğrenme türü olarak görülmektedir⁹³. İkinci tür öğrenme, ilişkilerini geliştirmede birbirleriyle nasıl çalışacakları ve ortaklık sürecini nasıl yönetecekleri konusunda ittifaklara yol gösterir. Bu tür öğrenme ittifak ara yüzünün nasıl yönetileceğini, ortak görevlerin zamanla nasıl tanımlanacağını ve ortakların acil ve planlı hedeflerini öğrenmeyi içermektedir. Bu, ortaklığı başarılı bir şekilde sürdürebilmek için önemlidir⁹⁴. Diğer öğrenme şekli, bireysel bir firmanın ittifaklarını daha iyi nasıl yöneteceğini öğrenebileceği ve ittifak yeteneği olarak neyin kastedildiğini açıklamak şeklindedir. İttifak yeteneği olarak kastedilen çok sayıda ittifak biçimi oluşturarak, zamanla daha fazla ittifak deneyiminin biriktirilmesidir⁹⁵. Başka bir ifadeyle öğrenme kuramı işletmelere ittifaktan kaynaklı

⁹¹ T. Khanna vd., **a.g.e.**, 1998.

⁹² Chun Wei Choo, "Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making: Organizational Knowing as Emergent Strategy" in **Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Oxford University Press, 2002.

⁹³ T. Khanna v.d., **a.g.e.**, 1998.

⁹⁴ Yves L. Doz, "The Evolution Of Cooperation In Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes", **Strategic Management Journal**, Summer 1996; 17, Special Issue, pp. 55-83.

P. Kale, **a.g.e.**, 2000.

⁹⁵ B., Anand, ve T. Khanna, "Do firms learn to create value? The case of alliances", **Strategic Management Journal**, Special Issue, 21, 2000, pp. 295-315.

P. Kale, **a.g.e.**, 2000.

diğer ortağın bilgisini edinmeyi ve içselleştirmeyi, süreci nasıl yöneteceklerini, ittifak yeteneğini ve ittifak deneyimlerinin öğrenilmesini sunmaktadır.

Bunların yanı sıra birçok çalışmada işletmeler arası öğrenme yoluyla gerçekleşen öğrenmenin bağlamsal doğasından bahsedilmektedir. Powell ve diğerlerinin yapmış oldukları çalışmaya göre; büyümekte olan, karmaşık endüstriler ile uzmanlık kaynaklarının geniş bir şekilde yayıldığı endüstrilerde, yenilik ve yeni ürün gelişiminin bireysel işletmelerden çok işbirliği içerisindeki öğrenen işletmelerde meydana geldiği görülmektedir⁹⁶.

Ancak, ittifaklarda ayrıcalıklı bilginin paylaşımının dikkatsizce yapılması yüksek risk taşıyabilmekte ve öğrenme teorisi de bu zararlı durumun nedenini tam olarak açıklayamamaktadır⁹⁷. Bu nedenle işletmeler bu tür durumlarla karşılaştığında açıklamayı başka teorilerde aramalıdır. Yine de diğer ortağın bilgisini alarak içselleştirmek ve bunu özümseyerek, işletme süreçlerine yerleştirmek ortaya yenilikçiliği çıkartabilmektedir.

Kurumsal Teori

Kurumsal teori alanında çalışan araştırmacılar, örgütsel faaliyetlerin sosyal gerekçeler tarafından yani faaliyetlerinin makul ve anlamlı hesabını vermek için örgütsel aktörlerin arzuları tarafından yönlendirildiğini belirtmektedirler⁹⁸. Bu yaklaşıma göre, stratejik faaliyetler sosyal olarak ve normatif olarak tanımlanmıştır, çünkü onların güduları bir aktörün bu tür faaliyetlerde mantıklı olma eğiliminden kaynaklanır ve etkililikleri onların kendi perspektifinden stratejik faaliyetlerin

⁹⁶ Walter W. Powell, Kenneth W. Koput, Laurel Smith Doerr, "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of learning in biotechnology", **Administrative Science Quarterly**, 41, 1996, pp. 116-145.

⁹⁷ B. R. Barringer, J. S. Harrison, **a.g.e.**, 2000.

⁹⁸ W. W., Powell, P. J., Dimaggio, "**The New Institutionalism in organizational Analysis**", (Der.) 1991, Chicago, University of Chicago Press.

Paul J. Dimaggio, Walter W. Powell, "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", **American Sociological Review**, 48, pp. 147- 160.

W. Richard Scott, "**Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program**", Revised August, 2004 Chapter prepared for Great Minds in Management: The Process of Theory Development, Ken G. Smith and Michael A. Hitt, eds. Oxford UK: Oxford University Press.

uygunluğunu hesaplayan bir dizi bileşen (paydaşlar, müşteriler, devlet, halk vs.) tarafından etkilenmektedir. Kurumsal teoriye göre, stratejik ve ekonomik faaliyetler sosyal ve normatif bir kavram içerisine gömülmüştür ve bu kavram ekonomik aktörleri meşruluğu (haklılığı/geçerliliği) aramaya, faaliyetlerini onaylamaya güdülemekte ve fiziksel, finansal sermaye ile insan sermayesi ve ünsel sermayeye bağlı olan aktörleri, bu bileşenlerle harekete geçirmektedir⁹⁹. Kurumsal teori ayrıca, devlet, toplum ve topluluk grupları gibi kurumsal çevre üzerinde de stratejik faaliyetlerini ve çıktılarını gerekçe göstererek, örgütler üzerinde önemli baskılar kurabilmektedir. Bu baskılar kurumsal bileşenler bakımından onların meşruluğunu artırmak için örgütleri motive ederek kurumsal kurallara, düzenlemelere, normlara ve beklentilere uyum sağlamak için örgütleri güdülemektedir¹⁰⁰.

Yapılan çalışmalarda stratejik ittifakların doğasında var olan çok çeşitli teknik faydaların ihtiyaç duyulan belirli bir meşruluğu karşıladığı anlayışı ortaya konmaktadır. Bu durum, firma ve ittifak performansının artırılabilirliği ve teknik faydaların gerçekleştirilebildiği önemli bir meşruluk olduğu anlamına gelir. Böylece işletmeler, meşruluğu sağlamak ve onu elde etmek için harekete geçerek, bileşenlerden gelen kaynak ve destek gibi stratejik ve teknik faydalara erişebilirler. Bu görüşler ekonomik ve rekabet avantajı kazanarak meşru aktörlere ve kurumlara örgütlerarası bağları oluşturmak için işletmelerin çabalarını açıklayan çalışmalar üzerine kurulmuştur¹⁰¹.

Bununla birlikte örgütlerarası ilişkiler ve meşrulaştırma arasındaki potansiyel bağ ile ilgili teorik ve görgül çalışmalar sınırlıdır. Örneğin, Wiewel ve Hunter yeni örgütlerin saygın örgütlerle bağlantıları başlatma amacı olarak meşruluğunu ve dayanıklılığını artırabildiğini belirtmişlerdir. Bu durumda, meşruluk sadık

⁹⁹ Ranjay Gulati, "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", **Strategic Management Journal**, May 1999, 20 (5), pp. 397-420.

¹⁰⁰ T., Dacin, "Isomorphism in Context: The power and prescription of institutional norms", **Academy of Management Journal**, 40 (1), 1997, pp. 46-81.

M. T., Dacin, M. J. Ventresca, B. D. Beal, "The embeddedness of organizations: Dialogue & directions", **Journal of Management**, 25, 1999, pp. 317-356.

¹⁰¹ T. G. Pollock, R. Gulati, A. Sadler, "Relational and Market-based Legitimation of Internet IPOs", **Best paper Proceedings, Academy of Management Proceedings**, 2002, BPS Division, pp. 11-16.

müşterilerle bağların korunmasında etkili olmaktadır¹⁰². Sharfman, Gray ve Yans'ın yaptığı giysi endüstrisindeki örgütlerarası işbirliği araştırmalarında, işbirliğinin endüstrinin “ortak meşruluğu”nda arttığı sonucuna ulaşılmıştır¹⁰³. Başka bir çalışmada, özel ve devlet bakım merkezlerinde saygın topluluklarla örgütlerarası bağların meşrulaştırılarak kurulduğu ve devlet örgütlerinin daha yüksek hayatta kalma oranına sahip olduğu bulunmuştur¹⁰⁴.

Larson sosyal kontrolün bir şekli olarak ünün rolünü açıklayarak, hem ittifak girişiminden (başlatılmasından) hem de ittifakın doğasından etkilendiğini belirtmektedir¹⁰⁵.

Uzzi'nin New York'taki giysi firmalarının örgütlerarası bağları üzerine yaptığı çalışmada, belirli firmaların uyumsal kapasitesini azaltmaya yönelterek, benzer pazar ilişkileriyle ilgili belirli bir düzeyin üstündeki daha yüksek hayatta kalan değişimlere sahip olan ağlarda yer alan firmaların ortaya çıktığını belirtmiştir¹⁰⁶.

Bu çalışmalar, firmanın ününün artırılması ve örgütlerarası ilişkileri destekleyen firmaların performanslarını etkilediği kadar, ittifak performansını etkileyen firmalar arasındaki ilişkilerin meşruluğunu önermektedir. İttifakların işlemsel ve sosyal doğası sebebiyle, bir ittifak kavramı içerisinde meşruluğu açıklamak özellikle uygun olacaktır. İttifak faaliyeti (hareketi, işlemi, etkinliği) somut ve soyut kaynakların (bireysel yetenekler, bilgi ve kişiler vs.) çeşitliliğini içerdiği kadar, risklerin paylaşılmasını ve ele geçirilmesini de içerir. İttifak oluşumlarında meşruluk ihtiyaçlarının beş türü bulunur ve bunlar ittifaklar ve firmaların önemli teknik faydaları elde edebilmeleri için önemli rol oynar. Bunlar pazar meşruluğu, ilişkisel meşruluk, sosyal meşruluk, yatırım meşruluğu ve ittifak meşruluğu olarak

¹⁰² B. R. Barringer, J. S. Harrison, **a.g.e.**, 2000.

¹⁰³ Mark P., Sharfman, Barbara Gray, Aimin Yan, “Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: An Institutional Perspective”, **Journal of Applied Behavioral Science**, 27(2), 1991, pp.181-208 .

¹⁰⁴ J.A.C. Baum, C. Oliver, “Institutional linkages and organizational morality”, **Administrative Science Quarterly**, 36, 1991, pp. 187-218.

¹⁰⁵ A., Larson, “Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance”, **Journal of Business Venturing**, vol. 6, no. 3, 1991, pp. 173-188.

¹⁰⁶ Brian Uzzi, “The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect”, **American Sociological Review**, 61(4), 1996, pp. 674–698.

sıralanabilir. Pazar meşruluğu, ilişkisel meşruluk, sosyal meşruluk, yatırım meşruluğu ve ittifak meşruluğundan yoksun olan firmaların çok önemli pazarlara erişimi engelleniyor olabilir, ortak projeleri yürütmek ya da riskleri ve maliyetleri paylaşmak için ortaklara ihtiyaç duyulabilir. Ayrıca rekabet avantajını potansiyel tehlikeye sokmak için devlet teşviki ya da müşteri desteği, yatırımın önemli kaynakları ve üst yönetim desteği ve ittifak biçimindeki ilk hareket olarak yenilik yapmak ya da harekete geçmek için yeni fırsatlara ihtiyaç duyulabilir. Kurumsal bakış açısına dayanarak, meşruluk fonksiyonlarının bir tipolojisi oluşturulmuş ve stratejik ittifaklarda önemli bir role hizmet edebilen meşruluk altında yatan önemli şartlar belirlenmiştir. Böylece çoklu talep ve beklentilerin oluşturduğu bir kurumsal bağlamdaki stratejik ittifakların yer aldığı araştırmalar, ittifak amaçlarını ve beklentilerini dengeleyebilen ittifak yöneticilerinin gidişatını ve toplumsal bağlamda stratejik ittifakların rolünü daha geniş olarak açıklayabilmektedir¹⁰⁷.

Öte yandan kurumsal teorinin ilişki bağlamında dar ve davranışsal olarak yönlendirilmiş bir paradigma olduğu söylenebilir. Örneğin ittifakların neden belirli biçimlerde olduğunu ve statükoya göre değişebilen networklerin neden var olduğunu kurumsal teoriyle açıklamak zordur. Son olarak, kaynak temelli görüşe göre eğer her firma birbirini taklit ederse, rekabet avantajını sürdürmek için kullanılan örgütlerarası ilişkilerden ortaya çıkan kaynakları elde etmek mümkün olmayacaktır. Çünkü taklit edilebilirlik böyle bir duruma izin vermez¹⁰⁸. Dolayısıyla örgüt, çevresini taklit ederek meşrulaşmaya çalışabilir¹⁰⁹.

Tüm bu teoriler ittifak oluşumlarının nedenlerini farklı açılardan ele almaktadır. Ancak kuramlar arası tamamlayıcılığı sağlayabilmesi açısından Barringer ve Harrison'un teorilerine ek olarak ilişkisel teori (ağ kuramı, sosyal ilişki kuramı)nin de bu çalışma kapsamında ele alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

¹⁰⁷ M. Tina Dacin, Christine Oliver, Jean-Paul Roy, "The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective", **Strategic Management Journal**, Vol. 28, 2, pp. 169-187, February 2007.

¹⁰⁸ B. R. Barringer, J. S. Harrison, **a.g.e.**, 2000.

¹⁰⁹ Cem Harun Meydan, "Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ Ve Yeni Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme", http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/KASIM2010/Makale_2.pdf, erişim: 21.11.2011.

İlişkisel teori

Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere göre, bilgi üretimi ve edinimiyle firmalar arası ortaklığın stratejik önemini vurgulamak üzere “ilişkisel görüş”ün önerildiği görülmektedir. Bu görüşe göre işletmeler arası yakın ilişkiler, insana ait belirgin özellikler ve bilgi paylaşımı düzenleri tarafından tanımlanmaktadır. İnsanların birlikte uzmanlaşması sayesinde işbirliği ortakları birlikte çalışma deneyimi geliştirerek, uzmanlaşmış bilgi, dil ve teknik bilgi oluştururlar. Ayrıca bilgi paylaşımı rutinleri işbirliği içerisindeki işletme çalışanları arasındaki yüz yüze, yoğun ve direk gerçekleşen etkileşim sayesinde uzmanlık bilgisinin yaratılmasını, birleşimini ve transferini mümkün kılabilir. Aynı çalışmaya göre işletmeler arası ortaklık “ilişkisel bedelleri” de beraberinde getirir. Bu ilişkisel bedeller, işletmelerin kendine özgü varlıklarının, uzmanlık bilgisinin ve yeteneklerinin birleşimini, birlikte gelişimini ve değişimini ittifaklar yoluyla taahhuk ettiren ortak faydalardır¹¹⁰.

Bu alandaki araştırmalar tedarikçilerin verimliliğinin ortaklık firmalarının ilişkiye özel yatırımlar yaptıklarında, tamamlayıcı kaynaklarını kombine ettiklerinde ve zorlayıcı önlemler (genellikle informal) uygulandığında, geliştirilebileceğini belirtmektedir¹¹¹. Örgütler, kaynakların hangi örgütlerde bulunduğunu ve bu kaynaklara nasıl ulaşabileceğini içinde buldukları ağlar yardımıyla öğrenebilmekte, maliyet minimizasyonuna katkıda bulunabilecek işlem maliyetlerinin azaltılması için irtibata geçilecek örgütler de örgütsel ağlar aracılığı ile tespit edilebilmektedir¹¹². Böylece işletmeler hangi işletmede kendisi için faydalı kaynağın bulunabileceğini öğrenmekte bu yolla gerçekleşen bilgi aktarımı, kaynağın türüne göre, örgütsel öğrenmeyi ve yeteneklerin gelişimini kolaylaştırmakla işbirliği tarafları için ortak ve ayrı çeşitli değerler yaratabilmektedir.

¹¹⁰ Jeffrey H., Dyer, Harbir Singh, **a.g.e.**, 1998.

¹¹¹ Jeffrey H., Dyer, “Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry,” **Strategic Management Journal**, 17, 1996, pp. 271-291.

Jeffrey H., Dyer, **Collaborative Advantage—Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks**, 2000, New York, NY: Oxford University Press.

¹¹² Cem Harun Meydan, **a.g.e.**, s.29-30.

1.3. Stratejik İttifak Türleri

Stratejik ittifakları sınıflandırmadan önce ittifak yapılanmasında rol oynayan güdeleri açıklamakta fayda vardır. Mevcut çalışmalar ittifak biçiminin öncülleri olarak, içselleştirmeyi¹¹³, teknolojik ihtiyaçları¹¹⁴ algılanan çevresel belirsizlikleri¹¹⁵ ve çeşitli stratejik güdeleri¹¹⁶ sıralamaktadır. Lowensberg çalışmasında ittifakların biçimlendirilmesi için bazı teorilerin kullanılabileceğini ileri sürmektedir. Bu teoriler yukarıda detaylı bir şekilde ele alındığı üzere; işlem maliyeti teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, stratejik tercih teorisi, paydaş teorisi, öğrenme teorisi ve kurumsal teori olarak sıralanabilmektedir. Ancak yazar bu teorilerin ittifakları açıklamada kullanılırken bir takım eleştirilerin de göz önüne alınması gerektiğini düşünmektedir. Örneğin, ittifak yapılandırmasını göreceli olarak dar bir perspektiften açıklamaya çalıştıklarından dolayı, teoriler konuya bütüncül yaklaşmazlar; ittifak yapılanmasının ardında yatan güdeleri açıklarken, fayda/maliyet analizine vurgu yaptıklarından dolayı yeterli değildirlere ve son eleştiri olarak, bu teorilerin ittifak yapılanması için gereken faktörlerin belirlenmesinde geniş kapsamlı olmadığı eleştirileri göz önünde bulundurulmuştur¹¹⁷. Bu nedenle ittifakları açıklayan tüm yönetim teorilerin tek tek ele alınmasındansa birlikte ele alınarak incelenmesi daha doğru bir yaklaşım olabilmektedir.

Lowensberg, Barringer ve Harrison'ın çalışmalarından esinlenerek kaleme aldığı bu çalışmada, onlara da atıfta bulunarak, işlem maliyeti teorisinin maliyet hesaplarında insan faktörünü ele almadığı için ittifak biçimlenmesinde önemli bir faktör olarak rol oynayıp oynamadığı konusunda şüphe duymaktadır. İttifak biçimlenmelerini açıklamada kullanılan başka bir teori olarak, paydaş teorisinde ise çevresel belirsizliklerin azaltılmasıyla ittifak biçimlenmesini desteklenebileceği

¹¹³ M.Y. Yoshino, U. S. Rangan, **a.g.e.**, 2000.

¹¹⁴ J. Hagedoorn, **a.g.e.**, 1993, pp. 371-385.

B. B. Tyler, K. H. Steensma, "Evaluating Technological Collaborative Opportunities: a Cognitive Modeling Perspective", **Strategic Management Journal**, 16, 1995, pp. 43-70.

¹¹⁵ P.H. Dickson, K. M. Weaver, "Environmental Determinants and Individual Level Moderators of Alliance Use", **Academy of Management Journal**, 40, 1997, pp. 404-425.

¹¹⁶ Keith W. Glaister, Peter J. Buckley, "Strategic motives for international alliance formation", **Journal of Management Studies**, 33(3), May 1996, pp. 301-332

¹¹⁷ Daniel Arturo Lowensberg, **a.g.e.**, 2010, pp.1090 - 1102

görüşü belirtilmiştir¹¹⁸. Bazı yazarlar ise ittifak yapısının belirlenmesinde ittifakın başarı ya da başarısızlığının rol oynadığını belirtmektedirler¹¹⁹. Bunun yanı sıra kaynakların kontrol edilmesi gerektiğini vurgulayan kaynak bağımlılığı teorisine göre, ittifak oluşumları kaynak bağımlılıkları durumuna göre de şekillenebilmektedirler.

Bir iş birliği türünde önemli olan husus, işletmelerin anlaşma sonrasında hukuki bağımsızlıklarını devam ettirmeleridir. Bu durum stratejik ittifakları, birleşme ve satın almalarından ayıran başlıca özelliktir. Stratejik ittifak uygulamaları ile iki veya daha fazla işletme, teknolojilerini, kaynaklarını, becerilerini ve ürünlerini karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirmekte, karşılıklı olarak değiştirmekte veya entegre etmektedir¹²⁰.

Hyder ve Eriksson, stratejik ittifakların yeni pazarlara girebilmek, üretim maliyetlerini düşürebilmek, büyümek, yeni teknolojilere hızla ulaşabilmek, stratejik ortamın yeteneklerini kazanabilmek amacıyla gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir¹²¹.

Görüldüğü üzere işletmelerin ittifak yapısı seçimi, yapılacak ittifaktaki işlemlerin düzenlenmesine göre, bu işlemlerin fayda/maliyet analizlerine göre, buldukları çevre koşullarına göre, ittifakın başarı durumuna göre ve kaynakların kontrol edilebilirliğine göre değişebilmektedir. İşletmeler, rekabet şartları, işletme amaçları ve içinde buldukları çevre koşullarını göz önünde bulundurarak çeşitli iş birliği türlerinden bir ya da birkaçını tercih etmektedirler¹²².

İttifak yapılanmasındaki güdülere kısaca değindikten sonra aşağıda çeşitli çalışmalardan derlenerek hazırlanmış stratejik ittifak türleri açıklanmaktadır.

¹¹⁸ D. A. Lowensberg, **a.g.e.**, 2010.

¹¹⁹ M.Y. Yoshino, U.S. Rangan, **a.g.e.**, 2000.

¹²⁰ Fatih Semerciöz, Arzu Çakınberk, **a.g.e.**, 2003a, s.27.

¹²¹ Akmal S., Hyder, Lars Torsten, Eriksson, "Success is not Enough: The Spectacular Rise and Fall of a Strategic Alliance Between Two Multinationals", **Industrial Marketing Management**, 34, 2005, pp.783-796.

¹²² Fatih Semerciöz, Arzu Çakınberk, **a.g.e.**, 2003a, s.24.

Tablo 2. Stratejik İttifak türleri

Konuyla ilgili çalışmalar	Çeşitli ittifak tanımları
Michaela Y. Yoshino, U. Srinivasa Rangan, 2000	Ortak Ar-Ge Ortak Ürün geliştirme Uzun Dönemli Kaynak Sağlama Anlaşmaları Ortak İmalat Dağıtım Hizmetlerinin Paylaşımı
Farok J. Contractor, Peter Lorange, 1988	İlişki boyutuna göre; Bir kez yapılan kısa dönemli anlaşmalardan birleşme veya satın almalara kadar sırlanan geniş bir yelpazede ele almış.
Peter Smith Ring, Andrew H. Van de Ven, 1992	Hisse sahipliği açısından; İlişkisel anlaşmalar Yinelenen anlaşmalar
V. Terpstra, B. L. Simonin, 1993	Hisse temelli olmayan oluşumlar Hisse temelli oluşumlar Ortak girişim Konsorsiyum
Pierre Dussauge, Bernard Garrette, 2000	Ar-Ge Anlaşmaları Yapısal olmayan birlikte üretim projeleri Yarı yapılandırılmış projeler Proje temelli ortak girişimler
Michael A. Hitt, R. Diane Ireland, Robert E. Hoskisson, 1989	Ortak girişimler Hisse temelli stratejik ittifaklar Hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar
Ranjay Gulati, 1998 Rajneesh Narula, John Hagedoorn, 1999 Nitin Pangarkar, Saul Klein, 2001	Hisse temelli ittifaklar • Ortak girişimler • Azınlık hisselerine dayalı stratejik ittifaklar Hisse temelli olmayan ittifaklar • Bölgesel acentalık ve bayilik • Know-how anlaşmaları • Lisans anlaşmaları • Taşeronluk anlaşmaları • Anahtar teslim anlaşmalar • Ortak Ar-Ge • Ortak ürün geliştirme • Uzun dönemli kaynak kullanımı • Ortak İmalat
D.Abraha Gebrekidan, G. Baffour Awuah, 2002 Namgyoo K Park, Dong-Sung Cho, 1997 Kim Langfield-Smith, David Smith, 2003	Ortak Pazarlama Karşılıklı dağıtım anlaşmaları Franchising Outsourcing Diğer karşılıklı anlaşmalar
F. Semerciöz, A. Çakınberk, 2003	Hisse temelli ittifaklar • Ortak girişimler • Azınlık hisseli ittifaklar Hisse temelli olmayan ittifaklar
P.K., Chathoth ve M.D., Olsen, 2003	Franchise ve yönetim sözleşmesi Tedarikçi-tedarikçi ittifakı Tedarikçi-hizmet sağlayıcı ittifakı

	Pazarlama ittifakı Teknoloji temelli ittifak Rakiplerle yapılan ittifak
--	---

Kaynak: Tez yazarı tarafından uyarlanarak geliştirilmiştir.

Stratejik ittifakların tanımlanmasında farklı yazarlara ait farklı görüşler olduğu gibi, stratejik ittifakların sınıflandırılması konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin Coopers ve Lybrand yedi tür ittifaktan bahsetmektedir. Bunlar; ortak pazarlama ve tanıtım, ortak satış ve dağıtım, ortak üretim, tasarım işbirliği, teknoloji lisanslama, araştırma geliştirme sözleşmeleri ve diğer dış kaynak anlaşmalarıdır¹²³. Diğer taraftan bazı araştırmacılar işletmeler arası birleşmeleri hisse temeline göre yaygın bir şekilde iki kategoride sınıflandırmaktadır¹²⁴: Hisse temelli anlaşmalar ve hisse temelli olmayan anlaşmalar. Literatürde hisse temelli anlaşmaların (equity alliance); ortak girişimler ve azınlık hissesine dayalı stratejik ittifaklar şeklinde iki farklı türünden söz edilmektedir. Hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar; hisse senedi paylaşımı olmaksızın bir işletmenin malları veya hizmetlerini tedarik etmek, üretmek veya dağıtmak gibi fonksiyonel alanlarda karşılıklı anlaşmalar yapması sonucu oluşan ittifaklardır¹²⁵. Yine stratejik ittifakların sınıflandırılması başka bir çalışmada beş bölümde incelenmektedir¹²⁶;

- Satış İşbirlikleri
- Çözüm temelli işbirlikleri
- Coğrafik temelli işbirlikleri
- Yatırım işbirlikleri
- Ortak girişim işbirlikleri

¹²³ Dean Elmuti, Yunus Kathawala, “An Overview of Strategic Alliance”, **Management Decision**, 39, 3, 2001, pp. 205-217.

¹²⁴Farok J. Contractor, Sumit K. Kundu, “Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 29, 2, 1998, pp. 325-358.

¹²⁵Michael A. Hitt, R. Diane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management**, 3.Ed., South-Western College Publishing, 1989, p. 314.

¹²⁶Fred A. Kuglin, Jeff Hook, “**Building, Leading, and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably With Partner Companies**”. American Management Association, 2002, p.4.

Farklı bir şekilde bazı araştırmacılar¹²⁷ ise işbirlikleri biçimini özellikle teknoloji ağırlıklı çalışan işletmeler için ortak girişim ve ele geçirme/satın alma olarak görmektedir.

Bu denli geniş bir sınıflandırmaya sahip olan stratejik ittifakların sınıflandırılması konusunda yazarlar, çeşitli öneriler sunmaktadır¹²⁸. Bu çalışmaların birçoğu hisse temelli ittifaklar ve hisse temelli olmayan ittifaklar ikili sınıflamasının üzerinde yoğunlaşmaktadır. Hisse temelli ittifaklar, hisse temelli ortak girişimleri ve azınlık hisseli ittifakları içerirken, hisse temelli olmayan ittifaklar hisse değişimi söz konusu olmayan diğer tüm işbirliği anlaşmalarını içermektedir. Öte yandan Roshino ve Rangan hisse temelli ittifakları üç şekilde sınıflandırmaktadır. Geleneksel olmayan anlaşmalar (hisse temelli olmayan), azınlık hisseli ittifaklar ve ortak girişimler¹²⁹. Hisse temelli olmayan ittifaklar için ise Mowery ve arkadaşları bir sınıflandırma önermiştir. Buna göre hisse temelli olmayan ittifaklar, tek taraflı sözleşmeye dayalı ve iki taraflı sözleşmeye dayalı ittifaklar şeklinde sınıflanmıştır¹³⁰. Das ve Teng'in çalışmasında ise ittifak sınıflandırması, ortak girişimler, azınlık hisseli ittifaklar, tek taraflı sözleşmeye dayalı ittifaklar ve iki taraflı sözleşmeye dayalı ittifaklar olarak belirlenmiştir¹³¹.

Aydıntan, çalışmasında ittifakların uluslararası olarak da sınıflandırılabilirliğini belirterek, bu sınıflandırmanın yedi kategoride gerçekleştiğini belirtmiştir. Bunlar, rakiplerin ortaklığı, zayıfların ortaklığı, gizli satışlar, kurtarıcı ortaklıklar, satış

¹²⁷Brian Borys, David B. Jemison, "Hybrid Organizations as Strategic Alliances: Theoretical and Practical Issues in Organizational Combinations," **Academy of Management Review**, C. XIV, No: 2, 1989, pp. 234-249.

Fernand Amesse, Robert Latour, Claudia Rebolledo, Louise Séguin-Dulud, "The telecommunications equipment industry in the 1990s: from alliances to mergers and acquisitions", **Technovation**, Vol. 24, Issue 11, November 2004, pp. 885-889.

Paul E. Bierly, Joseph E. Coombs, "Equity Alliances, Stages of Product Development and Alliance Instability", **Journal of Engineering and Technology Management**, 21, 3, 2004, pp. 191-214.

¹²⁸T. K. Das, Bing-Sheng Teng, **a.g.e.**, 2000.

¹²⁹M.Y. Yoshino, U.S. Rangan, **a.g.e.**, 2000.

¹³⁰ David C. Mowery, Joanne E. Oxley, Brian S. Silverman, "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", **Strategic Management Journal**, 17, Winter special issue, 1996, pp. 77-93.

¹³¹ T. K. Das, Bing-Sheng Teng, **a.g.e.**, 2000, pp. 31-61.

evrimi, tamamlayıcı ortaklıklar, kar amaçlı işletmeler ile kültür amaçlı işletmelerin ortaklığı şeklinde sıralanabilmektedir¹³².

Terpstra ve Simonin çalışmalarında işbirliği türlerini farklı açılardan sınıflandırmaktadır. Öncelikle yapısal olarak sınıflandırmışlardır. Bu yapısal sınıflama, taraflar arasında herhangi bir hisse alışverişinin olmadığı ve farklı bir oluşumun gerçekleşmediği anlaşmalar, bir firmanın diğer firmanın hisselerini alarak gerçekleştirdiği hisse temelli oluşumlar, ayrı bir yapının oluşturulduğu ortak girişimler ve ayrı bir yapının oluşturulmadığı üç veya daha fazla işletme arasında gerçekleştirilen işbirlikçi oluşum (konsorsiyum) şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Faaliyetlerin niteliğine göre yaptıkları sınıflama ise, ortak faaliyetler ve tamamlayıcı faaliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır¹³³.

Ghemawat ve arkadaşları ittifakların sınıflandırılmasında farklı bir yol önererek, “X” veya “Y” şeklinde sınıflandırılabileceğini belirtmişlerdir. “X” ittifakları, farklı fonksiyonlarda uzmanlığa sahip olan işletmeler arasındaki dikey işbirliğini içerir. “Y” ittifakları ise, benzer fonksiyonlarda uzmanlıkları olan işletmeler arasındaki yatay işbirliklerini ifade eder. Örneğin, satın alıcı firma ve tedarikçi firma arasındaki işbirliği dikey ittifak olarak tanımlanıyorken, iki rakip işletme arasındaki işbirliği yatay ittifak olarak tanımlanmaktadır¹³⁴.

Pucik’e göre, ittifaklar teknolojik ilişkileri, ortak üretim anlaşmalarını, satış ve dağıtım ağlarını, ürün geliştirme girişimlerini ve ortak girişimleri kapsar. Stratejik ittifaklar iki veya daha fazla ortağı içeren hisse temelli ittifaklardan hisse temelli olmayan ittifaklara doğru sıralanmaktadır. İttifaklar işletmelerin sahip olduğu yetkinlik ve uzmanlıkları kendi içinde geliştirmek ya da pazardan edinmeye çalışmaktansa, bu uzman varlıklarına ve yetkinliklerine kısa sürede ulaşmalarını

¹³² Belgin Aydın, “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, **G.Ü. İ.B.F.F Dergisi**, 2/2003, ss.135-152.

¹³³ Vern Terpstra, Bernard L. Simonin, “Strategic Alliances in the Triad: An Exploratory Study,” **Journal of International Marketing**, C. I, No: 1, 1993, pp. 4-25.

¹³⁴ Pankaj Ghemawat, Michael E. Porter, Richard A. Rowlinson, **Patterns of international coalition activities**, In M.E. Porter (ed.) *Competition in Global Industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986, p.336.

sağlar. Kendi içinde geliştirilmeye ya da pazardan kazanılmaya çalışılan beceriler ittifak anlaşmalarından daha maliyetli olmaktadır¹³⁵. Bu çalışmanın ittifak sınıflandırmasında izlediği yapı ittifakları hisse temelli ittifaklar ve hisse temelli olmayan ittifaklar şeklinde sınıflandırmaktır. Aşağıda bu ittifak türlerine kısaca yer verilmiştir.

1.3.1. Hisse Temelli Stratejik İttifaklar

Hisse temelli ittifaklar hisse değişimi ve paylaşımını esas alan ve uzun vadeli işbirliğini gerektiren ittifaklardır. Bu tür ittifaklar, ortak girişim ve azınlık hisseli girişim olarak ikiye ayrılır¹³⁶.

1.3.1.1.Ortak Girişimler

İki ya da daha fazla işletmenin kaynaklarının belirli kısımlarını ortaya koymak için oluşturulan yeni ve ayrı bir işletmenin ortaya çıkmasıdır¹³⁷. Bazı durumlarda çok uluslu kurumlar yerel ortaklarla ortak girişim yaratarak yabancı pazara gireken¹³⁸, bazı durumlarda ise ortak girişimler bireysel ortak örgütlerde uygun olmayan kaynakların önemli bir bölümünü geliştirmek için kurulmaktadır¹³⁹.

Inkpen bir çalışmasında stratejik ittifak türlerinden biri olarak ortak girişimleri ele almış ve genel olarak stratejik ittifaklar için yaptığımız benzer tanımlamayı özelde ortak girişim terimini kullanarak yapmıştır. Böylece hisse temelli ve hisse temelli olmayan ortak girişimler dolayısıyla da ittifaklar arasındaki farklılıkları ortaya koymuştur. Yazara göre hisse temelli ortak girişimlerde iki veya daha fazla işletme

¹³⁵ Viladimir Pucik, "Strategic alliances, organizational learning and competitive advantage: The HRM agenda", **Human Resources Management**, 27(1), 1988, p. 77-78.

¹³⁶ Fatih Semerciöz, Arzu Çakınberk, "Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından bir Örnek," **Yönetim**, Yıl 13, Sayı 46, 2003(a), ss. 23-29.

¹³⁷ Andrew C. Inkpen, Mary M. Crossan, "Believing is seeing: Joint ventures and organizational learning", **Journal of Management Studies**, 32, 1995, pp. 595-618.

¹³⁸ Andrew Inkpen, Kou Qing Li, "Joint venture formation: Planning and knowledge gathering for success", **Organizational Dynamics**, 27(4), 1999, pp.33-47.

¹³⁹ Jean-François Hennart, "A Transaction Costs Theory Of Equity Joint Ventures", **Strategic Management Journal**, Vol. 9, 1988, p.372.

bağımsız bir girişimle tüm varlıklarını bir araya getirir ya da bir firma diğer firmanın kısmi sahipliğini elde ettiğinde ortak girişim oluşumu gerçekleşir¹⁴⁰. Ayrıca ortak girişim firmasının ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olduğu ve işletmelerin kendi kurum kimliklerinin devam ettiği söylenebilir¹⁴¹.

Faulkner'a göre, işletmeler arasında ortaklık belirli bir iş (örneğin bazen yeni bir pazara girmek legal bir gerekliliktir) ile sonuçlandığında, ittifaka özgü varlıklar ana işletmeden ayrıldığında ve ortaklaşa yönetilme ihtiyacı duyulduğunda ve bir araya getirilen varlıkların kullanımının amaçları ölçülebildiğinde bir ortak girişim uygun olabilmektedir¹⁴².

Ortak girişimler bazı çalışmalarda hisse temelli olamayan stratejik ittifaklara dayandırılarak ortak girişimlerin lisanslama, dağıtım, tedarik anlaşmalarını ya da teknik destek ve yönetim sözleşmeleri gibi sözleşmesel düzenlemeleri içerdiği belirtilmektedir¹⁴³. Çünkü bu tür çalışmalarda stratejik ittifaklar ortak girişim olarak ele alınmakta ve işbirlikçi ortaklık anlaşması da dahil edilerek, ittifaklar (ya da ortak girişimleri) iki gruba ayrılmaktadır¹⁴⁴.

Ortak girişimler hem yabancı ortaklarla yeni ve yabancı pazara girmek üzere hem de yerli ortaklarla kaynakların birleştirilmesi üzere oluşturulabilmektedir. Ortak girişimlerin genellikle bir stratejik ittifak türü olarak ele alındığı ancak işletmelerin güçlerini birleştirmenin yanı sıra ortak olarak yeni bir firma kurdukları da görülmektedir. Dolayısıyla taraflar yeni kurulan işletmede pay sahibidirler ve payları oranında yönetime katılma hakkına sahiptirler¹⁴⁵.

¹⁴⁰ A. Inkpen, K. Q. Li, **a.g.e.**, 1999.

¹⁴¹ H. Ülgen, K. Mirze, **a.g.e.**, s.328

¹⁴² David Faulkner, **International Strategic Alliances: Co-operating to Compete**, London: McGraw-Hill, 1995.

¹⁴³ Inkpen, A., & Li, K. Q., **a.g.e.**, 1999.

¹⁴⁴ Alex Miller, Gregory G. Dess, **Strategic Management**, Second Edition, The McGraw-Hill Companies, United States of America, 1996, p.259.

¹⁴⁵ Mehmet Karafakioğlu, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 224, İstanbul, 1990, s.225.

Ortak girişimler özel bir amaçla her iki tarafı bir araya getirebilmekte ve tarafların güçlü oldukları ve değer yaratabildikleri alanları birleştirmeleriyle meydana gelmektedir. Taraflar özel amaçla biraraya geliyorsa, pazarlama ve üretim gibi farklı fonksiyonları üstlenmekte ve herkes en iyi yaptığı işi yapmaktadır¹⁴⁶.

1.3.1.2. Azınlık Hissesi Temeline Dayalı İttifaklar

Azınlık hissesi temeline dayalı ittifaklar, bir veya daha fazla ortağın yasal olarak yeni bir işletme yaratmaksızın hisse senedi değişimi yapması sonucu oluşturduğu bir ittifak türüdür¹⁴⁷. Diğer bir ifadeyle bir firmanın sahip olduğu hissenin bir kısmının diğer bir firma tarafından satın alınmasıdır.

Hisselerin bir kısmının bir tarafın elinde bulundurulması veya sahipliğin paylaşılmış olması, fırsatçı davranışların da kontrol edilebilmesine olanak sağlar. Hisse senedi düzenlemelerini uygulamak zor olduğundan dolayı, sermaye temelli olmayan ittifaklara kıyasla daha uzun süreli zaman dilimleri içerisinde gerçekleştirilirler. Bir ittifakın uzun süreli olması ise ortaklar arasında dürüstlüğü sağlar ve fırsatları engellemeyi ortadan kaldırır. Böylece örtük bilginin taraflar arasındaki aktarımını kolaylaştırır. Böylelikle işletmelerden birinin ittifaka destek olmak için bilgi temelli kaynaklara sahip olması diğerinse sermaye temelli kaynaklara sahip olması durumlarında genellikle azınlık hisseli ittifaklar tercih edilmektedir. Bu tür durumlarda kontrata dayalı olmayan (sermaye temelli olmayan) ittifaklar pek tercih edilmemektedir. Çünkü onlar bilgi temelli kaynaklara ilişkin fırsatçı davranışlara karşı etkili tedbirler önermemektedirler¹⁴⁸.

Bu tür ittifaklar fırsatçı davranışı veya ilişki riski kontrol etme konusunda en etkili olanlardır. Azınlık hissesi temeline dayalı stratejik ittifaklar için özellikle performans riskinin düşük olduğunu, yapılan ittifakın başarılı olup taraflara yüksek kazançlar sağlayacağını beklenildiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte bu tür ittifaklar birbirlerine karşı fırsatçı davranabilecekleri konusunda endişelerin

¹⁴⁶ Emrah Cengiz v.d., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.140.

¹⁴⁷ F. Semerciöz, A. Çakınberk, **a.g.e.**, 2003a, s.28

¹⁴⁸ T. K. Das, B. S. Teng, **a.g.e.**, p. 46.

olduğu başka bir deyişle ilişki riskin yüksek olarak algılandığı durumlarda tercih edilmektedir¹⁴⁹.

1.3.2. Hisse Temelli Olmayan Stratejik İttifaklar

Hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar genellikle, hisse senedi paylaşımı olmaksızın bir firmanın malları veya hizmetlerini tedarik etmek, üretmek veya dağıtmak için karşılıklı anlaşmalar yapılması sonucu oluşan ittifaklar olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁰. Bu tür anlaşmaların da farklı sınıflandırma şekillerine rastlamak mümkündür. Örneğin tek taraflı anlaşmaya dayalı ittifaklar ve iki taraflı anlaşmaya dayalı ittifaklar şeklinde bir sınıflandırma yapılabildiği gibi¹⁵¹, bölgesel acentelik ve bayilik anlaşmaları, Know-How anlaşmaları, lisans anlaşmaları, taşeronluk (subcontracting) anlaşmaları, anahtar teslim anlaşmaları (*turn-key contract*), ortak araştırma-geliştirme anlaşmaları, ortak ürün geliştirme, uzun dönemli kaynak kullanımı anlaşmaları, ortak imalat, ortak pazarlama, karşılıklı dağıtım anlaşmalarını, franchising anlaşmaları, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve diğer karşılıklı anlaşmalar şeklinde daha geniş bir sınıflandırma da yapılabilmektedir¹⁵².

Hisse temelli olmayan ittifak oluşumu formal yönetim metotlarının kullanımından çok informal ilişkiler üzerine kurulu, ortaklaşa düzenlemeleri yönlendirir. İşbirliğinin bu türü yeni bir işletme oluşturulmasını ya da bir işletmenin diğerinin hisselerini satın almasını içermez. Ortaklık, şebeke düzenlemeleri, lisanslama ya da franchising biçimlerinde gerçekleşebilir. İşbirlikçi girişimin ortak firmaları arasında görev belirsizliği varsa, ortaklar arasındaki esneklik işbirliğinin etkililiğini sürdürmek için önemliyse ve işbirlikçi firmalar arasında belirleyici sınırlar yoksa bu işbirliklerinin

¹⁴⁹ F. Semerciöz, A. Çakınberk, **a.g.e.**, s.28-29.

¹⁵⁰ Fatih Semerciöz, A.Çakınberk, **a.g.e.**, s.29.

¹⁵¹ D. C. Mowery, J. E. Oxley, B. S. Silverman, **a.g.e.**, 1996.

Das ve Teng, **a.g.e.**, 2000.

¹⁵² D.Abraha Gebrekidan, G. Baffour Awuah, "Interorganizational Cooperation: A New View of Strategic Alliances", **Industrial Marketing Management**, Vol.31, 8, 2002, pp. 681.

Namgyoo K Park, Dong-Sung Cho, "The Effect of Strategic Alliance on Performance", **Journal of Air Transport Management**, Vol.3, No. 3, 1997, pp. 155-164.

Kim Langfield-Smith, David Smith, "Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships", **Management Accounting Research**, 14, 3, 2003, pp. 281-307.

yapılması uygun olabilmektedir¹⁵³. İşbirlikleri ortak firmalar arasında güvene dayalıdır ve işletmeler elde edecekleri işbirliğine özgü faydaların farkındadırlar. Bu nedenle bireysel firmanın amaçlarını gerçekleştirmeyi tehlikeye sokacak fırsatçı davranışlar, işbirliği içerisindeki firmalar arasında nadiren görülmektedir¹⁵⁴. Bu nedenle hisse temelli olmayan ittifakların işletmeler arasında işbirliği açısından çokça tercih edilen bir araç olduğu söylenebilir.

Hemen her sektörde en sık görülen hisse temelli olmayan ittifaklara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

Lisans Anlaşmaları (Licensing)

Patentler, markalar, teknoloji, yönetim becerileri ya da ticari sır gibi değerleri kapsayan lisans anlaşmaları, lisansı alan firmanın belirli hakları ve kaynakları kullanımını ifade etmektedir¹⁵⁵. Örneğin R.J. Reynolds markası lisans verme yoluyla Camel sigaralarının marka adını saatlerde ve hazır giyimde kullanımına izin vermiştir. Bu durumda lisanslama herhangi bir varlığın kullanılma hakkının ürün yaratabilmek için kullanılması ve pazara sunulması olarak tanımlanabilmektedir.

Franchising

Lisanslamaya benzer şekilde işletmenin sahip olduğu değerli varlıkların belirli bir ücret karşılığında karşı tarafa verilmesidir. Ancak lisanslamadan farklı olarak daha geniş bir varlık alanını kapsar. Şöyle ki, franchising anlaşmaları know-how'dan taşeronluğa kadar uzanan ve hatta lisanslamayı da içine daha geniş bir yelpazede faaliyet göstermektedir. Bu geniş alanda üretim ekipmanları, yönetim sistemi, standart çalışma usulleri, reklam ve promosyon materyali kullanma hakkı, borçlar ve finansman yükümlülükleri, üretim şartları ve genel yönetim yardımı yer

¹⁵³ John Child, David Faulkner, Steve Tallman, a.g.e., 2005.

¹⁵⁴ Karin Weber, Prakash K. Chathoth, "Strategic alliances", in **Handbook of Hospitality Marketing Management** (Eds: Haemoun Oh ve Abraham Pizam), Elsevier, 2008, pp. 503-504.

¹⁵⁵ Alex Miller, Gregory G. Dess, a.g.e., p.301.

almaktadır¹⁵⁶. Özellikle hizmet sektöründe çokça kullanılan franchising yeni pazarlara girmede en uygun ve en etkili yöntemlerden biri olduğu düşünülmektedir.

Yönetim Sözleşmesi

Genel olarak, sözleşmeye taraf olanlar arasında yönetim bilgi ve becerisi konusunda önemli derecede farklar bulunan iki tarafın, yönetim bilgi ve becerisi eksik olanın bilgi ve beceriye sahip şirketlerden karşılayarak bu açıklarını kapatmaları şeklinde tanımlanabilir¹⁵⁷.

Tedarikçilerle Yapılan İttifaklar

Tedarikçilerin ürün ya da hizmet sağlamak için üretici işletme ile oluşturdukları ittifaklardır¹⁵⁸. Tedarikçilerle yapılan ittifaklarda, işletmeler kendilerine gerekli olan kaynakları, tedarikçisi ile ittifak gerçekleştirmek suretiyle edinebilmektedir. Tedarikçiler ile ittifaklarda, işletme kaynak edinmeyi kolaylaştırdığı gibi maliyetlerini de aşağı çekmeyi sağlayabilmektedir. Bu yolla işletmeler sahip oldukları temel yetenekleri etkin şekilde kullanmakta, kendi yetenekleri içinde yer almayan işler için işletmeler ile ittifaklar gerçekleştirebilmektedirler¹⁵⁹.

Teknoloji Temelli İttifaklar

Günümüzde sadece teknolojiyle ilgilenen işletmelerin değil, nerdeyse tüm işletmelerin çağın gereklerine uyum sağlayabilmek ve müşterilerine en iyi hizmeti verebilmek adına teknoloji temelli ittifaklar oluşturduğu görülmektedir. Burada iki tür ayırım yapmakta fayda vardır. Çünkü teknoloji temelli ittifaklar iki teknoloji işletmesinin risklerini paylaşması, bilgilerini birleştirmesi, maliyet avantajı sağlaması ve iki tarafa da karşılıklı fayda sağlaması açısından işletmelerin en hızlı şekilde

¹⁵⁶ Alex Miller, Gregory G. Dess, **a.g.e.**, p.301.

¹⁵⁷ Emrah Cengiz vd., **a.g.e.**, s.113.

¹⁵⁸ T.K. Das, B.S. Teng, **a.g.e.**, 1991, p.15.

¹⁵⁹ Nilüfer Yörük Karakılıç, Hülya Öcal, "Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Açısından Değerlendirilmesi", **Yönetim Bilimleri Dergisi** (6: 2) 2008, s.93.

rakipleriyle yarışabilmeleri için ittifak oluşturmaları gerektiğini belirtmektedir¹⁶⁰. Öte yandan teknoloji işbirliklerini, teknolojiye ihtiyaç duyan tüm işletmelerin oluşturması da mümkündür. Örneğin, otel işletmelerinin aralarında oluşturduğu merkezi rezervasyon sistemleri ve global dağıtım kanalları ile havayolu işletmelerinin benzer şekilde oluşturduğu kod paylaşımı gibi sistemler teknoloji temelli bir işbirliği olmaksızın yürütülememektedir.

Pazarlama amaçlı stratejik ittifaklar

Bu tür ittifak ilişkilerinde amaç yeni pazarlara girmek, pazara giriş maliyetini ve riskini en aza indirmek, ürünlerin daha hızlı bir şekilde pazara girmesini sağlamak, reklam ve tutundurma faaliyetlerini paylaşmak, dağıtım kanallarını paylaşmak, pazarlama ağını ve hizmet ağını paylaşmak şeklinde sıralanmaktadır¹⁶¹.

Bunların dışında her sektörde değil de kendine has sektörlerde daha çok meydana gelen çeşitli ittifaklara da rastlamak mümkündür. Bunlar rakiplerin kurdukları ittifaklar, ortak ar-ge anlaşmaları, ortak üretim anlaşmaları olarak sıralanabilmektedir.

1.4. Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçiliğin Önemi

Sanayi kuruluşları arasındaki örgütlerarası ilişkiler özellikle stratejik ittifaklar, belirsizliği yönetmek, bilgi paylaşmak ve daha kolay ve verimli bir şekilde değerli kaynaklara erişmek anlamına gelmektedir¹⁶².

¹⁶⁰ Donald R. Lasher, Blake Ives, Sirkka L. Jarvenpaa, "USAA-IBM Partnerships in Information Technology: Managing the Image Project", *MIS Quarterly*, 15, 4, 1991, p.562.

¹⁶¹ Kamil Unur, Eda Rukiye Dönbak, "Turizm İşletmelerinde Stratejik Ortaklıklar", (Ed:Fevzi Okumuş, Umut Avcı), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.260.

¹⁶² Ami Kishor Doshi, "Biopharmaceutical strategic alliances: Interorganizational Dynamics and Factors influencing FDA regulatory outcomes", University of Southern California, *ProQuest Dissertations & Theses Full Text*, 2000, p. 22

Örgütlerarası ilişki, belirli faaliyetleri birlikte sergileyerek, önceden belirlenmiş hedefleri başarmaya çalışan iki veya daha fazla örgüt arasındaki işbirliğine işaret eder¹⁶³.

Örgütlerarası ilişki üzerine yapılmış çalışmaların önemli bir kısmı örgütlerarası ilişkilerin öncülleri ya da güdülerine odaklanmıştır. Bu çalışmalar hangi şartlar altında ve neden rakip işletmelerin işbirlikçi olduklarını açıklamaya çalışırlar. Bu güdülerin genel olarak kaynakların birleştirilmesi, risk ve maliyetlerin paylaşımı, verimliliği arttırmak ve kurumsal meşruluğu başarmak şeklinde olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar arasında ilk ve en önemlisi Schermerhorn (1975)'un eski bir çalışmasında tanımlandığı üzere; örgütler, örgütlerarası ilişkileri değerli kaynakları geniş bir çeşitlilikte paylaşmak için biçimlendirirler. Bu kaynaklar finansal kaynaklar şeklinde somut olabileceği gibi, bilgi şeklinde soyut da olabilmektedir¹⁶⁴.

Birçok yazara göre örgütler, karşılıklı rekabetin artmasını önlemek için örgütlerarası ilişkileri oluştururlar¹⁶⁵. Ancak, satın alma ya da birleşme gibi yapılarla kıyaslandığında çevreleriyle uyum sağlamada daha esnek olduğundan dolayı örgütlerarası ilişkiler pazar için bir alternatif yaratmaktadır¹⁶⁶.

Günümüzde yüksek teknoloji endüstrilerinin hızla genişleyen bilgi tabanı ile birçok işletme hatta büyük bölümlenmiş işletmeler bile diğer işletmelerle ve akademik kurumlarla işbirliğini bilgiye erişmek için gerekli görmektedirler. Ayrıca örgütlerin

¹⁶³ Lu Tang, **Interorganizational knowledge networks: the case of the biotechnology industry**, University of Southern California, ProQuest Dissertations & Theses Full Text, 2007, p. 16

¹⁶⁴ J. R. Schermerhorn, "Determinants of interorganizational cooperation", **Academy of Management Journal**, 18(4), 1975, pp. 846-856'dan aktaran Lu Tang, **a.g.e.**, p.17.

¹⁶⁵ Joseph Badaracco, **Knowledge Link: How firms compete through strategic alliances**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.

Farok J. Contractor, Peter Lorange, "The growth of alliances in the knowledge based economy" **International Business Review**, 11, 2002, pp. 485-502.

K. Ohmae, **a.g.e.**, p. 143-154.

¹⁶⁶ J., Badaracco, **a.g.e.**, 1991.

B.R. Barringer, J.S. Harrison, **a.g.e.**, pp.367-403.

Walter W. Powell, **a.g.e.**, 1990, p. 295-336.

Jean-François Hennart, **a.g.e.**, p. 361-374

teknoloji ittifaklarına katılması yenilik projelerini kolaylaştırmalarını sağlar¹⁶⁷. Bir yandan işletmeler ortakların örtük bilgisini ancak işbirliği sürecinde elde edebilirlerken diğer yandan örgütün diğer bir örgütten teknoloji ya da bilginin bir kısmını elde edebileceği açık bir teknoloji transferi anlaşması mevcuttur. Bu açık ve örtülü öğrenme, ürün üretim döngüsünü kısaltmakta ve yenilik sürecini hızlandırmaktadır¹⁶⁸. Görüldüğü üzere teknoloji ittifakları üzerine yapılmış pek çok çalışma olmakla birlikte, literatürde farklı türde ittifaklar için de benzer güdüler yer almaktadır. Örneğin, tedarikçilerle oluşturulan ittifaklarda teknoloji işbirliğinin yanı sıra yönetim ve uygulamayla ilgili karşılıklı ilişkilerin kurulduğu da görülmektedir¹⁶⁹. Bununla birlikte turizm sektöründe de görülen örgütlerarası ilişkiler üzerine yapılan çalışmalar¹⁷⁰, ittifakların sadece imalat endüstrisinde ve teknoloji amaçlı yapılmadığını göstermektedir.

Günümüzde imalat endüstrisinden hizmet endüstrisine daha çok işletmenin¹⁷¹ bilgi paylaşımı amacıyla stratejik ittifak oluşumuna gittiği gözlenmektedir. İşletmeler arasındaki söz konusu bu ilişki bilgi paylaşımı yönünden ele alındığında ortaya güven, öğrenme niyeti, iletişim, bağlılık, ilişki gücü, ortaklar arasında paylaşılan vizyon, paylaşma tutumu, liderlik rolleri, üst yönetimin desteği, ortağın ünü, özümseme kapasitesi gibi çok sayıda unsur çıkmaktadır.

Bu unsurlar çalışmalarda genelde sadece bilgi paylaşımının öncülleri olarak değil, ittifak oluşturmanın öncülleri olarak da belirtilmektedir. Dolayısıyla bu durum çalışmaların karşılaştırılmasından ziyade, bu çalışmaların ve bu çalışmalarda yer alan unsurların araştırma topluluğu tarafından kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Öncüllerle ilgili çalışmaların bazıları bilginin transfer edilmesinin altını çizirken, bir kısmı da örgüte özgü özellikler ile örgütsel ağlar ve sosyal ilişkilere vurgu

¹⁶⁷ J. Hagedoorn, **a.g.e.**, 1993b, pp.371-385.

¹⁶⁸ P., Kale, H. Singh and H. Perlmutter, **a.g.e.**, pp. 217-237.

¹⁶⁹ Ahmet Hakan Yüksel, "The attitudes of purchasing managers working at the leading manufacturing enterprises in Turkey towards supply chain collaboration: a proposed model based on inter-organizational trust, information sharing and commitment", **Işık University Phd Thesis**, 2007.

¹⁷⁰ Inaam Idrees, "Clique and Elite: Inter-Organisational Knowledge Sharing across Five Star Hotels in the Saudi Arabian Religious Tourism and Hospitality Industry – a Grounded Theory Study", **The University of Sheffield, Phd Thesis**, 2011.

¹⁷¹ John Hagedoorn, "Inter-firm R&D Partnerships: an Overview of Major Trends and Patterns since 1960", **Research Policy**, 31, 2002, pp. 480.

yapmaktadır. Örneğin Wijk, Jansen ve Lyles'in örgütlerarası ve örgüt içi ilişkileri ve bilgi aktarımını inceledikleri çalışmalarında, daha önce yapılmış çalışmalara da vurgu yaparak bilgi transferi ve kaynakların değişimini kolaylaştırmada sosyal ilişkilerin de önemli olduğunu belirtmektedirler¹⁷².

Öte yandan bilginin transfer edilmesi ile ilgili çeşitli çalışmalarda¹⁷³ bilgi transferinin bir sonucu olarak yenilikçilik ve performans ortaya konmuştur. Hatta bu çalışmalarda örgüt içerisinde sağlanan bilgi aktarımının performansı daha çok etkilediği, örgütlerarası bilgi paylaşımının ise yenilikçilik üzerinde daha etkili olduğu şeklinde spesifik sonuçlara da ulaşılmıştır. Ayrıca Kogut ve Zander'e göre işletmeler ve birimleri bilginin aktarılması ile diğerlerinin yeteneklerini artırarak yenilik yeteneklerini geliştirdiklerini belirtmişlerdir¹⁷⁴.

İttifaklar arasında değiş tokuş edilen bilgi türleri çalışanların deneyimi ya da işletme markası gibi soyut ve örtük kaynaklardan ekipman, bileşenler ya da ürünler gibi fiziksel ve somut kaynaklara kadar sıralanmaktadır. Değer yaratmanın yönetim ve etkileri, ittifak ortakları arasında değiştirilen bilgi kaynağının doğasında yatar. Müşterilerden tedarikçilere ve rakiplere ya da endüstri içinden endüstri dışına kadar uzanan çok çeşitli ittifak oluşumları mevcuttur. Bu türlerin her birinin bilgiyi aktarma şekilleri ve bundan elde ettikleri sonuçlar farklılık arz etmektedir¹⁷⁵. Doğal olarak işletmenin tedarikçisiyle kurduğu ittifaktan elde ettiği bilgi ve bununla ilişkili fayda ile rakip işletme ya da müşterileriyle kurduğu ittifak ve elde ettiği bilginin aynı olması beklenemez.

¹⁷² Raymond van Wijk, Justin J. P. Jansen, Marjorie A. Lyles, "Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences", **Journal of Management Studies**, 45, 4, June 2008, pp. 834.

Andrew C. Inkpen, Eric W. K. Tsang, **a.g.e.**, pp. 146-165.

¹⁷³ Peter J. Lane, Jane E. Salk, Marjorie A. Lyles, "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", **Strategic Management Journal**, 22, 2001, pp. 1139-1161.

Raymond van Wijk, Justin J. P. Jansen, Marjorie A. Lyles, **a.g.e.**, 2008, p. 845.

¹⁷⁴ Bruce Kogut, Udo Zander, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", **Organization Science**, 3, 1992, pp. 383-397.

¹⁷⁵ Salvatore Parise, John C. Henderson, "Knowledge resource Exchange in strategic alliances", **Ibm Systems Journal**, Vol 40, No 4, 2001, pp. 908-924.

İttifaklar, eğer öğrenme yeteneğine sahipse örtülü, özel ve karmaşık kaynaklara ulaşmada ve onları öğrenmede başarılı olurlar. Literatürde ittifaklarla ilgili üç tip öğrenme mevcuttur. Bunlar içerik öğrenmesi, ortağa özel öğrenme ve ittifak yönetimli öğrenme şeklinde sıralanmaktadır. İçerik öğrenmesi, merkez firma liderinin ittifak ortağından öğrendiklerini içselleştirmesi anlamına gelmektedir. Burada öğrenme niyeti ve özümseme kapasitesi ortaya çıkmaktadır¹⁷⁶. Toplu ve rekabetçi öğrenme tarafların öğrenme niyeti ve öğrenme yeteneği ile ilgilidir. Öğrenme niyeti, öğrenmeyi başlatmak ve yeni bilgi yaratmak için firmanın kararını etkilemeyi ve öğrenme fırsatlarını değerlendirmeyi içeren işbirliğine eğilimi anlatır¹⁷⁷. Özümseme kapasitesi ise bir firmanın bu yeteneğe sahip olması durumunda diğer tüm örgütlerden öğrenebileceğini belirten bir niteliktir¹⁷⁸. İkinci tip öğrenme olan ortağa özel öğrenme bireysel ittifak ortağı hakkında öğrenme ve ortaktan öğrenme süreçlerini içerir. Bu sürecin önemli unsuru şeffaflık olarak adlandırılan, firmanın ortaktan öğrenme fırsatıdır. Ortağın bilgi ve becerilerini transfer etmek ne kadar kolaysa, onu öğrenmek de o kadar kolay olur. Genellikle ittifak ortakları arasındaki dil ve kültürün uyumlu oluşu şeffaflığı kolaylaştırır. Güven, ün ve önceki bağlar gibi ilişkinin sosyal yönleri de ortağa has öğrenme için çok önemlidir. Çünkü bu unsurlar daha büyük bir şeffaflığı beraberinde getirirler. Örneğin, bir ortakla gerçekleştirilen önceki bağlar ve etkileşimler firmanın bilgisine erişim için kiminle iletişim kurulacağını ve önemli uzmanlığın nerede bulunabileceğini belirleyen başlıca bilgiler arasında yer almaktadır. Güven ve ün taraflar arasında bilgi paylaşımı rutinlerinin arada fırsatçılık korkusu olmaksızın gerçekleştirilmesini sağlar. Güven ve ün ayrıca ittifak ortağına, örtük kaynakların suistimalinin yapılmaması ve özel kaynakların yatırımı sağlanıyorken, aynı zamanda işlem maliyetlerinin (sözleşmeleri yazmanın ve uygulamanın maliyetleri gibi) de azaltılmasını sağlamaktadır. Diğer öğrenme türü ise ittifak yönetimi öğrenmedir. Bu tür öğrenme zamanla oluşan ittifak deneyimleriyle gerçekleştirilir ve ittifak

¹⁷⁶ S.Parise, J. C. Henderson, **a.g.e.**, p.922.

¹⁷⁷ Yue Wang, Stephen Nicholas, "Knowledge Transfer, Knowledge Replication, and Learning in Non-equity Alliances: Operating Contractual Joint Ventures in China", **Management International Review**, 45, 1, 2005, p. 103.

¹⁷⁸ Wesley M. Cohen, Daniel A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, No. 1, Special Issue, 1990, pp.128-152.

portföylerinin (belgelerinin) yönetimini içerir¹⁷⁹. Görüldüğü üzere çalışmalar ittifaklar arasında öğrenmeyi sağlayan bilgi paylaşımı için güven, ün, güçlü bağlar, şeffaflık, ortak dil ve kültür, öğrenme niyeti, özümseme kapasitesi, önceki deneyimler gibi çeşitli unsurları ortaya koymaktadır. Bu çalışmada diğer çalışmalardan da esinlenerek, özellikle güven, bağlılık, öğrenme niyeti ile öğrenme yeteneği anlamına da gelen özümseme kapasitesi üzerinde durulmaktadır. Çünkü bu unsurlar öğrenmeyi etkiledikleri gibi bilgi paylaşımını da etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Bkz. Tablo 4).

Çeşitli çalışmalardan elde edilen bulgular işletmelerarası ilişkilerin yeniliği teşvik ettiğini öne sürmektedir¹⁸⁰. İttifak ilişkileri çok farklı dinamiklere ve sonuçlara neden olabilir. Örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi başarıya engel de olabilir¹⁸¹. Araştırmacılar ayrıca örgütlerarası ilişkilerin karmaşık olduğunu ve usta bir yönetim anlayışı gerektirdiğini belirtmektedirler¹⁸². Çalışmalarda bu ilişkiler işletmelerin aralarında işbirliği yaptığı ama aynı zamanda rekabet ettikleri, ortaktan öğrenmeye çalıştıkları ama aynı zamanda kendi varlıklarını korudukları, ayrıca kısa dönemli ve uzun dönemli olabilecekleri gibi çeşitli paradoksların yer aldığı bir ilişki şeklinde açıklanmaktadır¹⁸³.

Dış çevre ile bilgi ve kaynak sağlamak amacıyla kurulan ilişkiler, teoride örgütsel yeniliğin önemli bir kaynağı olarak sunulsa da, yenilik ile ilgili çeşitli ilişkilerin ortaya konduğu ampirik çalışmalarda, bu bağlamsal faktörlerin aracı etkisi açıklanamamaktadır. Yenilik için dışsal desteğe ek olarak, örgüt içerisindeki destek

¹⁷⁹ S. Parise, J. C. Henderson, **a.g.e.**, p.922.

¹⁸⁰ James B. Goes, Seung Ho Park, "Interorganizational links and innovation: The case of hospital services", **Academy of Management Journal**, 40, 3, 1997, pp. 673-697.

¹⁸¹ Ronald H. Humphrey, Blake E. Ashforth, "Buyer-supplier alliances in the automobile industry: How exit-voice strategies influence interpersonal relationships", **Journal of Organizational Behavior**, 21, 2000, pp. 713-730.

¹⁸² Jeffrey H. Dyer, Dong Sung Cho, Wujin Chu, "Strategic Supplier Segmentation: The Next 'Best Practice' in Supply Chain Management", **California Management Review**, Vol. 40, No. 2, 1998, pp. 57-77.

¹⁸³ P., Kale, H. Singh, H. Perlmutter, **a.g.e.**, pp. 217- 237.

James H. Tiessen, Jonathan D. Linton, "The JV Dilemma: Cooperating and Competing in Joint Ventures", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol. 17, Issue 3, September 2000, pp. 203-216.

yani yenilik destekleyici iklim ve yenilik için ayrılan yeterli kaynaklar, bu ilişkide rol oynayan önemli bir bağlamsal faktör olarak görülebilmektedir¹⁸⁴.

Örgütsel yenilikçiliğin önemli kaynaklarından biri işletmenin dış çevresinden edinilen bilgidir¹⁸⁵. Dolayısıyla işletmelerarası ilişkilerde bilgi paylaşımı işletmenin yenilikçiliğini etkileyebilmektedir. Woodman'a göre çevreyle yapılan bilgi alış veriş, örgütsel yeniliği etkileyen önemli bir bağlamsal değişkendir¹⁸⁶. Damanpour'un örgütsel yenilik çalışmasında, dışarıyla iletişim ve örgütsel yenilik arasında olumlu bir ilişki meydana geldiği bildirilmektedir¹⁸⁷. Cohen ve Levinthal'a göre, bir işletmenin dışarıdan aldığı bilgi, işletmenin kendi bilgi çıktısını tamamlayabilmekte ve güçlendirebilmektedir. Böylece örgütsel yeniliğin önemli bir kaynağı haline gelmektedir. Kaynağın uygunluğu örgütsel yenilikteki diğer önemli faktördür¹⁸⁸. Dahası, Woodman ve arkadaşları'na göre örgütsel yaratıcılık performansı arttıran ek kaynakların uygunluğunu (kullanılabilirliğini) sağlar¹⁸⁹. Bu nedenle kaynaklar örgütsel yenilik için hayati önem taşıyan örgütün dışından elde edilir. İşletmelerin farklı taraflarla kurduğu ilişkiler geniş bir yelpazede sıralanmaktadır. Bunlar uzmanlığı, sermayeyi veya çıktıyı paylaşmak amaçlı diğer işletmelerle kurulan stratejik ittifaklardan, teknik destek ve danışmanlık için araştırma enstitüleri ve üniversitelerle kurulan işbirliklerine ve yenilikçi projeler için teknik ve finansal destek veren kamu veya özel destek işletmelerine kadar uzanmaktadır¹⁹⁰.

Stratejik ittifaklar literatürden edinilen bilgilere göre güven, iletişim, paylaşımcı bir kültür ve öğrenen organizasyon olma gibi unsurları taşıyarak, işbirliğinin rekabet

¹⁸⁴ Lale Gümüşlüoğlu, Arzu İlsev, "Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation", Proceedings, **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)**, 2006, pp.898-907.

¹⁸⁵ L. Gümüşlüoğlu, A. İlsev, **a.g.e.**, 2006

¹⁸⁶ R. W. Woodman vd., **a.g.e.**, 1993

¹⁸⁷ F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", **Academy of Management Journal**, 34, 1991, pp. 555-590.

¹⁸⁸ W. M., Cohen, D. A. Levinthal, **a.g.e.**, 1990

F. Damanpour, **a.g.e.**, 1991.

¹⁸⁹ R. W. Woodman vd., **a.g.e.**, 1993

¹⁹⁰ L. Gümüşlüoğlu, A. İlsev, **a.g.e.**, 2006

avantajı yaratmasında önemli bir unsur olan bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadırlar¹⁹¹.

Son yıllarda yapılan araştırmalar bilgi paylaşımı ve bilgi ediniminin örgütsel başarıyı etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir¹⁹². Stratejik ittifaklar da bilgi edinimi için kullanılabilecek en iyi yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımı ve edinimi konusuna olan ilgi önemli ölçüde artmıştır¹⁹³. Mevcut çalışmalar ittifaklarda bilgi paylaşımının başarısını etkileyen özellikle iki konu üzerinde durmaktadır. Bunlardan ilki bilgiyi edinebilme ve paylaşabilme yeteneği¹⁹⁴, diğeri ise ittifaktan öğrenme güdüsüdür¹⁹⁵.

Stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımı, bilgi edinimi ve örgütsel öğrenme gibi konuların artmasının nedenleri arasında, kaynak temelli ekonomiden bilgi temelli ekonomilere bir geçiş yaşanması ve bilgiyi etkin bir şekilde yönetenlerin rekabet avantajı kazanmaları olarak gösterilebilir¹⁹⁶.

Örgütlerarası ilişki çalışmaları işletmelere kendi ülke pazarlarında veya yurt dışı pazarlarda rekabet avantajı kazanmanın yolunun stratejik ortaklardan bilgi elde etmekten geçtiğini vurgulamaktadır¹⁹⁷. Bilgiye erişmek ve onu aktarmak ittifaklardaki en önemli güdülerden biri haline gelmiştir. Böylece bilgiyi işbirliği

¹⁹¹ Ana Aleksić Mirić, Richard M. Burton, Mirjana Petković, “Coordinating Inter-organizational Learning Throughout Alliance Evolution”, **Contributions to Management Science**, 2013, pp. 11-32.

¹⁹²J.C., Spender, Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, **Strategic Management Journal**, 17, Special Issue, 1996, pp. 45-62.

Robert M. Grant, “Toward a Knowledge based theory of the firm”, **Strategic Management Journal**, 17 Winter Special Issue, 1996, pp. 109-122.

R.Scott Marshall, Thang V. Nguyen, Scott E. Bryant, “A dynamic Model of Trust development and knowledge sharing in stratgic alliances”, **Journal of General Management**, Vol. 31, 1, 2005, pp. 41-57.

¹⁹³ B. Kogut, **a.g.e.**, 1988, pp. 319-322.

Mary M. Crossan, Andrew C. Inkpen, “The Subtle art of learning through alliances”, **Business Quarterly**, 60, 1994, pp. 68-76.

Bernard L. Simonin, “Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity”, **Journal of International Business Studies**, 30, 1999, pp. 463-490.

¹⁹⁴ Andrew C. Inkpen, “Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition”, **Journal of Management Studies**, 37, pp. 1019-1043.

¹⁹⁵ Keith Glaister ve Peter Buckley, **a.g.e.**, 1996, pp. 301-332.

¹⁹⁶ R.S. Marshall et. al., **a.g.e.**, 2005.

¹⁹⁷ G. Hamel, **a.g.e.**, 1991, pp. 291-309.

ortakları arasında tespit etmek, özümsemek ve aktarmak önemli bir stratejik yetenek olarak görülmektedir¹⁹⁸.

İşletmeler arasında bilgi edinimi, onların sahip olduğu örgüt kültürü ve hatta ülke kültürü ile belirlenebilmektedir. Çünkü işletmeler arasında kültürel uyumun değerlendirilmesi çok kolay bir işlem değildir. Bunu gerçekleştirmek için işletmeler mikro ve makro olmak üzere iki farklı yaklaşımı kullanabilirler. Mikro yaklaşımı uygulamak nispeten daha kolaydır. Aday işletmelerin liderlerine Thomas-Kilmann'ın çatışma çözüm tarzı ölçeği kullanılarak bir test yapmak mümkündür. Bu ölçek yardımı ile liderlerin çatışma çözüm tarzları (örneğin; geri çekilme, uzlaştırma, yardımsever mi oldukları gibi) belirlenmeye ve tanımlanmaya çalışılır. Bu şekilde liderlerin davranışlarının ortaklık için uygunluğu kolayca belirlenebilir. Bunun sonucunda ittifakın yapılması ertelenir veya ittifakın yapılmasına yardımcı olunur. Lider işbirliği için iletişim ya da güven oluşturma gibi konularda çevresine engeller koyuyorsa, bu kişinin yönetim stili ve çatışma çözüm tarzı ortaklık ilişkisine girmek için uygun olmayabilir¹⁹⁹. Böylece bilgi edinimi için karşılıklı kültür uyumunun yanı sıra uyum olmadığında da karşılıklı bilgi paylaşımını ve daha fazlasını sağlayabilecek olan lidere ihtiyaç olduğu söylenebilir. Ortakların benzer kültür ve dili kullanmaları aralarında paylaşılan değerlerin bulunduğunu da gösterebilmektedir.

Birçok çalışmada ittifaklar, giderek zorlaşan ve güç bir rekabetçi çevrede bilgiyi elde etmede, aktarmada ve paylaşmada önemli bir araç olarak ortaya konmaktadır²⁰⁰. Ancak ittifakların bilgi paylaşımını etkileyen ve bu paylaşım sonucu elde edilebilecek çıktılarla ilişkisini orata koyan benzer bir çalışmaya yabancı ve yerli yazında rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma tüm bu ilişkilerin ortaya konması ve söz konusu ilişkilerin stratejik ittifak oluşturmuş konaklama işletmeleri bağlamında

¹⁹⁸ R.S. Marshall vd., **a.g.e.**, 2005.

¹⁹⁹ Arzu Çakınberk, **a.g.e.**, 2007, s.110.

²⁰⁰ Andrew C. Inkpen, "Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances", **Academy of Management Executive**, 12, 1998, pp. 69-80.

R. Duane Ireland, Michael A. Hitt, Deepa Vaidyanath, **a.g.e.**, 2002.

Toby E. Stuart, "Interorganizational Alliances And The Performance Of Firms: A Study Of Growth And Innovation Rates In a Hightechnology Industry", **Strategic Management Journal**, 21, 2000, pp. 791-811.

Jeffrey Dyer, Kentaro Nobeoka, "Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case", **Strategic Management Journal**, 21 (3), 2000, pp. 345-368.

ele alınması açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde stratejik ittifaklar ele alınarak, çalışmanın benimsediği ittifak tanımları ve ittifak çeşitleri ortaya konmaktadır. Bununla birlikte örgütlerarası ilişki düzenlemelerini açıklayan yönetim teorileri kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Ardından tez kapsamında incelenen örgütlerarası ilişki unsurları, bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilik konularına kısaca değinilmiştir.

Böylece ilerideki bölümlerde daha geniş bir şekilde bahsedileceği üzere, bu tezin konusu gereği bu bölümde, örgütlerarası ilişki unsurları ve bilgi paylaşımı ile örgütlerarası ilişki unsurları ve örgütsel yenilikçilik konularının önemi stratejik ittifak kapsamında ortaya konmaktadır. Çünkü bu tezin amaçlarından biri, ittifak kapsamındaki ilişkiler ile bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçiliği etkileyip etkilemediğinin ortaya konmasıdır. Ayrıca bu etkinin farklı bir biçimde örgüt seviyesinde paylaşılması değil örgütlerarası ilişkiler seviyesinde sağlandığının ortaya konulması önem taşımaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLERİ DÜZENLEYEN UNSURLAR, BİLGİ PAYLAŞIMI, ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

Bir önceki bölümde günümüzün karmaşık iş çevresinde özellikle stratejik ittifak oluşumları detaylı bir şekilde ele alınarak, bu oluşumlarda örgütlere ilişkileri düzenleyen unsurlar, bilgi paylaşımı ve örgütün yenilikçiliği konularının önemine kısaca değinilmiştir. Bu bölümde ise araştırmacının çalışmanın ileriki bölümlerinde belirleyeceği araştırma sorularına ve çalışma modeline temel oluşturabilmesi amacıyla literatür taraması yapılarak, öncelikle örgütlere ilişkileri düzenleyen unsurlar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ardından örgütlerde bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı ile stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımı konularına açıklık getirilerek, son olarak örgütlerde yenilik ve stratejik ittifak oluşturmuş işletmelerin yenilikçiliği konuları üzerinde durulmaktadır.

Bu çalışmada ittifak kapsamı çerçevesinde işletmelerin karşılıklı ilişkilerini düzenleyen, ilişkilerini etkileyen ve bu ilişkilerin devam etmesini sağlayan çeşitli unsurlar belirlenerek, açıklanmaktadır. Bu unsurlar literatürde genellikle “ilişki unsurları” olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada da “ilişki unsurları”, “örgütlere ilişkileri düzenleyen unsurlar” ya da “örgütlere ilişkileri düzenleyen unsurlar” terimleri kullanılarak ele alınmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışmanın içerisinde geçen bu ifadeler ortak bir anlam taşımaktadırlar. Bu terimlerin ifade ettiği unsurların, işbirliği ilişkilerini etkileyen, bu ilişkilerin sürmesini sağlayan, bu ilişkileri düzenleyen ve bu ilişkilerin daha çok bilgi paylaşımı ve yenilik açısından ittifak ilişkilerini etkilediği düşünülen unsurlar olarak ele alındığını belirtmekte fayda vardır. Bu kapsamda aşağıda söz konusu unsurlar detaylı bir şekilde irdelenmektedir.

2.1. Örgütlerarası ilişki unsurları

Örgütler karmaşık olan örgütlerarası ilişkilerin tasarlanmasında ve yönetilmesinde örgütün yeteneklerini geliştirebilmesi açısından dış kaynaklara ulaşabilmek amacıyla ortak girişimler, hisse temelli ve hisse temelli olmayan ittifaklar, ağlar oluşturmakta ve böylece belirsiz ve sürekli değişen çevreye uyum sağlayabilmektedir²⁰¹.

Barringer ve Harrison yönetim teorileri çerçevesinde örgütlerarası ilişki unsurlarını teorilerin tanımlamasıyla, bakış açısıyla ve bunlara ait çalışmalarla ortaya koymuşlardır. Örgütlerarası ilişkiler hakkında bu teorilerin savdukları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir²⁰².

Tablo 3. Örgütlerarası ilişkilerin teorik açıklamaları

Teoriler	Tanımlama	Örgütlerarası ilişkilerin mantığı	Yapılan araştırmalar
İşlem maliyeti	İşlem maliyeti ve üretim maliyetlerini en aza indirmek amacıyla örgütün diğer örgütlerle ilişkilerinin organizasyonu üzerine odaklanır.	İşlem maliyetlerini ve üretimle ilgili maliyetleri azaltmak. Örgütlerarası ilişkiler bir hiyerarşi oluşturmak suretiyle maliyetleri azaltabilir.	Beamish ve Banks, 1997; Faulkner, 1995; Hennart, 1998; Hill, 1990; Madhok ve Tallman, 1998; Parkhe, 1993; Thorelli, 1986; Williamson, 1975,1985,1991
Kaynak bağımlılığı	Açık sistem teorisiyle gelişen teori tüm organizasyonların kaynak elde etmek için çevredeki işletmelerle alışveriş yapması gerektiğini savunmaktadır.	İşletmeler kısıtlı kaynaklara sahip işletmeler üzerinde kontrol ya da güç sağlayabilmek için örgütlerarası ilişkileri kurar. Ya da algılanan kaynak ihtiyacını karşılamak için örgütlerarası ilişkilerde bulunur.	Bartholomew, 1997; Das ve Teng, 1998; Das, Sen ve Sengupta, 1998; Deeds ve Hill, 1996; Mitchell ve Singh, 1996; Pfeffer ve Salancik, 1978; Sinha ve Cusumano, 1991
Stratejik Tercih	Firmalar için pazar gücü ya da rekabetteki artış için fırsatları elde	İşletmenin finansal maliyetleri çok artarsa, finansal fayda için	Bakman, 1965; Berg ve Friedman, 1977; Harrigan, 1988; Mead,

²⁰¹ Mitchell Koza, Stephen Tallman, Aylin Ataay, "The Strategic Assembly of Global Firms: A Microstructural Analysis of Local Learning and Global Adaptation", **Global Strategy Journal**, 1, 2011, p.28.

²⁰² B. R. Barringer, J. S. Harrison, **a.g.e.**, 2000, p.370.

	etmelerini sağlayan faktörleri sunar. Karlılık ve büyüme stratejik davranışı yönlendiren tipik firma amaçları arasındadır.	örgütlerarası ilişkilere girer. Örgütlerarası ilişki stratejileri işletmelerin önemli ürün ve hizmetlerini dağıtması için bir yetenek kazandırabilir ya da endüstrideki rekabet çabasını azaltabilir.	1967; Koh ve Venkatraman, 1991; Rockwood, 1983; Shan ve Hamilton, 1991
Paydaş teorisi	Örgütler birbirine bağlı olan paydaşların merkezinde yer alır ve işletmenin işlemleri yürütülürken ve kararlar verilirken paydaşların hakları da göz önünde tutulur.	İttifak ilişkisi içerisindeki örgütler kendi amaçlarıyla paydaşlarının amaçlarını birleştirme amacındadırlar. Ayrıca çevresel belirsizliği de azaltırlar.	Axelrod, Mitchell, Thomas, Bennett ve Bruderer, 1995; Freeman, 1984, 1994; Harrison ve St. John, 1996; Jarillo, 1988; Jones, Hesterly ve Borgatti, 1997; Lorenzoni ve Ornati, 1988
Örgütsel öğrenme	Örgütsel öğrenmeyi yönlendiren süreçlerle ilgilidir. İşletmeler için önemli olan, yeni bilginin değerini fark etme yeteneği, benimseme ve onu iş süreçlerinde uygulama anlamına gelen özümseme kapasitesini ortaya koyar.	Örgütlerarası ilişki ortaklarından elde edilen bilginin özümsemesiyle örgütsel rekabet artar ve örgüte bir değer eklenir.	Doz, 1996; Gulati, 1999; Hamel, 1991; Inkpen ve Crossan, 1995; Lane ve Lubatkin, 1998; Larsson, Bengtsson, Henriksson ve Sparks, 1998; Mowery, Oxley ve Silverman, 1996; Powell, Koput ve Smith-Doerr, 1996; Kumar ve Nti, 1998; Simonin, 1997
Kurumsal teori	Kurumsal çevreyi baskılara zorlayan ya da örgütleri hukuki görünmek ve yaygın sosyal normlara uydurmak için zorlayan önerilerdir.	İşletmeler örgütlerarası diğer işletmeleri taklit etmek için ya da meşruluğu elde etmek için örgütlerarası ilişki kurarlar.	Baum ve Oliver, 1991; DiMaggio ve Powell, 1983; Kraatz, 1998; Madhavan, Koka ve Prescott, 1998; Meyer ve Rowan, 1977; Scott ve Meyer, 1983

Kaynak: B.R. Barringer, J.S. Harrison, "Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships", **Journal of Management**, 2000, Vol. 26 No. 3, p.370.

Birçok çalışmada başta güven faktörü olmak üzere öğrenme niyeti, ortaklık kültürü, bağlılık, bağımlılık, iletişim, etkileşim gibi faktörler stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımını etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Bu faktörleri daha da çoğaltmak mümkündür. Ancak bu ilişki unsurları çeşitli çalışmalarda farklı açılardan ele alınmıştır.

Bunlardan bazıları örgütlerarası ilişkileri başarı faktörleri olarak incelerken diğerleri bu faktörleri performansı etkileyen unsurlar olarak incelemektedir. Bu çalışmada ise daha çok bilgi paylaşımını etkileyebilecek olan unsurlar açısından bir grup oluşturulması amaçlanmış ve bu unsurlar açıklanmıştır. Literatür taraması sonucu ilişki unsurlarını paydaş teorisi açısından performansa etki eden unsurlar olarak ele alan bir çalışmada²⁰³, bu faktörler bağlılık, koordinasyon, bağımlılık, güven, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, kararlara katılım ve çatışma çözüm teknikleri değişkenleri olarak ele alınmıştır. Bir başka çalışmada ise bu faktörler stratejik işbirliklerinde başarıyı etkileyen unsurlar olarak ele alınmış ve işbirliğinin nitelikleri (bağıllık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık, güven), iletişim davranışı (iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, planlama ve hedef belirleme sürecine katılım), ortaklar arasında çatışma (ortak çatışma çözümü ve çatışma sıklığı) ile ortaklar arasındaki tamamlayıcılık ve uyum (tamamlayıcı kaynaklar, genel uyum, ulus ve örgüt kültürü uyumu) olarak dört grup altında toplanmıştır²⁰⁴. Yabancı yazında ise bu faktörler bağıllık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve güven olarak sıralanmış ve ortaklıktaki önemli faktörler olarak görülmüştür²⁰⁵. Stratejik ittifaklarda başarıyı etkileyen temel faktörler farklı başlıklar altında toplanmaktadır. Bennet, British Airways örneğini incelediği çalışmasında; işbirliği stratejisi, ilişki, ortak güven ve anlayış, ortaklık süresince esneklik, kültürel uyumluluk ve karşılıklı çıkarlar başlıklarını başarı kriteri olarak incelemiştir²⁰⁶. Rothkegel ve arkadaşları, KOBİ'ler ve büyük şirketler arasındaki stratejik işbirliğini inceledikleri çalışmalarında, güven, bağıllık ve kontrolün önemini vurgulamışlardır²⁰⁷. Pansiri 600 seyahat acentası, tur operatörü ve perakendecisi üzerine yaptığı çalışmasında, bir stratejik ortaklığın

²⁰³ Dilek Dönmez, "Paydaş teorisi çerçevesinde otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma", **Yönetim**, Yıl: 19, Sayı: 61, Ekim 2008, ss. 91-112.

²⁰⁴ Fatma Nur İplik, "Uluslararası stratejik işbirlikleri: Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Adana, 2008.

²⁰⁵ J. Mohr, R. Spekman, "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", **Strategic Management Journal**, Vol: 15, 1994, p. 137.

²⁰⁶ Marion M. Bennett, "Strategic Alliances in the World Airline Industry", **Progress in Tourism and Hospitality Research**, Vol. 3, 1997, p. 217.

²⁰⁷ Senad Rothkegel, Ljiljana Erakovic, Deborah Shepherd, "Strategic Alliances between SMEs and Large Firms: An Exploration of the Dynamic Process" **Management Revue**, Vol.17, Iss.1, 2006, p. 53-55.

sürekliliğin önemli belirleyicisi olan faktörler olarak uyumluluk, yapılabirlik, bağıllık, kontrol ve güven konularını incelemiştir. Araştırma sonucunda uyumluluk, bağıllık, yetenek ve güvenin ortaklığın performansı ile ilgili tatminde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur²⁰⁸. Stratejik ittifaklar ile ilgili yapılan çalışmalar belirli başlıklar altında gruplandırılabilir. Bir gruplandırmaya göre stratejik ittifaklar ile ilgili araştırmalar; nasıl ve niçin kuruldukları, kritik başarı faktörleri, başarısızlık nedenleri, ortaklar arasında bilgi, yetenek ve teknoloji transferinin sağlanması ve ortak seçimi şeklinde sınıflandırılabilir²⁰⁹. Ayrıca Medina-Munoz ve Garcõa-Falcon işletmelerarası ilişkilerde başarıyı etkileyen faktörleri, örgütlerarası güven, ilişkiye bağıllık, örgütlerarası iletişim, örgütlerarası koordinasyon, örgütlerarası çatışma, örgütlerarası güç ve bağımlılık olarak sıralamıştır²¹⁰. Bu faktörlerin uluslararası ittifaklarda belirlenmesini sağlayan ve önemli çalışmalardan biri olarak görülen Kauser ve Shaw'ın çalışmalarında, uluslararası ittifaklarda bu faktörler öncelikle davranışsal ve organizasyonel özelliklerine göre gruplandırılmış ve davranışsal özelliklerin organizasyonel özelliklere göre ittifak performansını daha iyi açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Dahası güven, bağıllık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve iletişim gibi davranışsal unsurların uluslararası stratejik ittifakların başarısı konusunda önemli unsurlar olduğu, ancak yapı ve kontrol mekanizmaları gibi organizasyonel unsurların ise ittifakın başarısını çok fazla etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır²¹¹. Tüm bu çalışmalarda ittifaklar arasındaki ilişkilerin performansı etkilediği, işletme başarısını etkilediği ya da ortaklar arasında çeşitli bilginin transfer edilmesini etkilediği şeklinde farklı yönleriyle ele alındığı görülmektedir.

Bu çalışmada yapılan araştırmanın bir yönünün ise söz konusu başlıklardan daha çok işletmeler arasındaki bilgi, yetenek ve teknoloji transferinin sağlanması için

²⁰⁸ Jaloni Pansiri, "The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector", **Tourism Management**, Vol.29, Issue.1, 2008, pp.101-115.

²⁰⁹ Nigel Evans, "Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances", **Tourism Management**, Vol.22, 2001, p. 231.

²¹⁰ Diego Medina-Munoz, Juan Manuel Garcõa-Falcon, "Successful Relationships Between Hotels and Agencies", **Annals of Tourism Research**, Vol. 27, No. 3, 2000, pp. 737-762.

²¹¹ Saleema Kauser, Vivienne Shaw, "The Influence of Behavioural and Organisational Characteristics on the Success of International Strategic Alliances", **International Marketing Review**, 21, 1, p. 17-52, 2004.

gerekli olan örgütlerarası ilişki unsurlarının belirlenmesi alanına girmekte olduğu söylenebilir. Bu durumda çalışmanın öncelikli amaçlarından biri olan örgütlerarası ilişki unsurlarının belirlenmesi için çeşitli çalışmalar incelenmiş ve özellikle örgütlerarası ilişkilerde bilgi paylaşımını etkileyen unsurlar açısından çalışmalardaki faktörler aşağıdaki gibi ortaya konmuştur.

Tablo 4. Örgütlerarası ilişki unsurları çalışmaları

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar	Örgütlerarası ilişki unsurları
Y. Wang, S. Nicholas, 2005	<i>Güven (süreç temelli, özellik temelli, kurum temelli)</i> <i>Bağlılık</i> <i>Öğrenme Niyeti ve Yeteneği</i>
Suhong Li, Binshan Lin, 2006	<i>Ortağa Güven</i> <i>Ortağın Bağlılığı</i> <i>Ortaklar arasında paylaşılan vizyon</i>
David T. Wilson, Richard P. Vlosky, 1998	<i>Güven</i> <i>Bağlılık</i>
V.P. Magnini, 2008	Bireysel seviyedeki değişkenler <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme uyumu, • Duygusal zeka, • Uygunluk, • İş tatmini İlişki düzeyindeki değişkenler <ul style="list-style-type: none"> • Farkına varma, • Erişim, • <i>Güven</i>, • Maliyet, • Saygı Örgüt genel düzeyindeki değişkenler <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenmeye bağlılık, • Yenilikçilik, • Çatışma, • <i>Paylaşılan vizyon</i>
Jen-Te Yang, 2010	Paylaşma tutumu Öğrenme tutumu Örgütsel destek Liderlik rolleri
D.T. Wilson, R.P. Vlosky, 1998	<i>Güven</i> <i>Bağlılık</i> <i>Paylaşma Eğilimi</i>
A. Ardichvili, 2008	Örgütsel kültür ve liderlik <i>Güven</i> Destek araçlar ve teknoloji
R. Wijk, J.J.P. Jansen, M. A. Lyles, 2008	İlişkilerin sayısı Merkezden yönetilmeyen ağ <i>Güven</i> <i>Bağ (ilişki) gücü</i> <i>Paylaşılan vizyon ve sistemler</i>

	Kültürel Mesafe <i>Özümseme kapasitesi</i>
S. Parise, J. C. Henderson, 2001	<i>Güven</i> Ün <i>Öğrenme niyeti</i> <i>Özümseme kapasitesi</i> Öğrenme yeteneği
J.H. Dyer, H.Singh, 1998	<i>Ortağa özgü özümseme kapasitesi</i> Ortağı şeffaf olması konusunda cesaretlendirmek ve ortaktan edinilecek bilgi konusunda çalışanın free riding “boş vermişliği” ni yok etmek için teşvik etmek
Ahmet Hakan Yüksel, 2007	Örgütlerarası ilişkilerde <i>güven</i> faktörünün bilgi paylaşımını etkilediğini ortaya koymuştur.
Fatih Semerciöz, 2000*	İşletmelerarası ilişkilerde (şebeke örgütlerde) <i>güven</i> faktörü ele alınmış.
M. Soekijad, E. Andriessen, 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel özellikler; <i>İşbirliği niyeti</i> <i>Öğrenme niyeti</i> <i>İletişim</i> Şeffaf ve anlayışlı (yenilikçi) <i>Özümseme Kapasitesi</i> Bilgiye erişme yeteneği <ul style="list-style-type: none"> • Örgütlerarası ilişkiler; İlişkinin gücü Kabul, Takdir <i>Örgütlerarası güven</i> Olumlu önceki deneyimler Olumlu iklim <i>Bağlılık</i> Grup uyumu
Khalid M. Bhatti, 2011	<i>İletişim</i> Yüksek oranda şeffaflık ve kabul Örgütsel yetenekler <i>Özümseme kapasitesi</i> Bilgiye erişme yeteneği <i>Örgütlerarası güven</i> Önceki deneyimler
Hamid Mazloomi Khamseh, Dominique R. Jolly, 2008	Bilginin özelliğine göre <ul style="list-style-type: none"> • Örtülü- açık bilgi • Basit-karmaşık bilgi • Çekirdek-çekirdek olmayan bilgi (core- noncore) • Bilgi tamamlayıcılığı. <i>Ortakların özümseme yeteneği</i> ile ilgili faktörler <ul style="list-style-type: none"> • Var olan bilgi ile paylaşılan bilginin ilişkisi • Önceki ilişkiler Ortakların karşılıklı davranışları ile ilgili faktörler <ul style="list-style-type: none"> • Ortaklar tarafından bilgi korumanın seviyesi • <i>Öğrenme niyeti</i> • <i>Güven</i> Keşfedici- Sömürücü ittifaklar: ittifak faaliyetlerinin doğası
B. Lawson, K. J. Petersen, P.D. Cousins and R.B.	<ul style="list-style-type: none"> • Biçimsel Sosyalleşme (çapraz fonksiyonel takımlar, matris yapılar, biçimsel proje yapısı) <ul style="list-style-type: none"> • Biçimsel olmayan sosyalleşme (iletişim önerileri, tedarikçi sorunlarının farkına varma, sosyal olaylar)

Handfield, 2009	
Ghiyoung Im, Arun Rai, 2008.	Örgüt yapısı Bilgi Teknolojileri yapısı
D.A. Lowensberg, 2010	<i>Güven</i> <i>Bağlılık</i> <i>Özümleme kapasitesi</i>
Xu Jiang, Yuan Li, 2009	İttifak kapsamı (bir faaliyet mi yoksa birden fazla faaliyet mi içerip içermediği) İttifak yönetim biçimi (JV ya da sözleşmeli ittifak olup olmadığı) <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi paylaşımı faktörleri <i>Ortaklarla İletişim</i> Yönetimsel teknikler AR-GE gelişimi Ürün/üretim gelişimi İmalat süreci Yeni pazarlama uzmanlığı
Bedman Narteh, 2008	Ortak seçimi Kültürler arası uyum Bilgi aktarımı yöntemi <i>Güven</i> Etkileşim İş ilişkisi
Eddie W.L. Chenga, Heng Lia, Peter E.D. Loveb, Zahir Iranic, 2004	Örgütlerarası ilişki faktörlerinden biri olarak <i>bağlılık</i>
Audhesh K. Paswan, C. Michael Wittmann, 2009	Çalışmanın modelini Bilgi teknoloji sistemleri, yönetim, potansiyel risk ve ödüller oluşturuyorken bunların alt boyutları olarak yine <i>güven, bağlılık, iletişim</i> gibi unsurları görebiliyoruz.
Manuel Rodríguez-Díaz, Tomás F. Espino-Rodríguez, 2006	Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımını çeşitli ilişkiler açısından değerlendirmiş. Otelin kendi kaynaklarını ve bunların ilişkisini ve otelin ağındaki süreç entegrasyonu ile ilişkisel yeteneklerin gelişimini otellerin ilişkisel yeteneklerinin gelişmesinde bir yöntem olarak ele almış ve otel işletmelerinin ağındaki süreç entegrasyonunda <i>güven ve bağlılık</i> faktörlerini öne sürmüştür.
Dilek Dönmez, 2008*	Otel işletmelerinin genel müdürlerinin <i>bağlılık, koordinasyon, bağımlılık, güven, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, kararlara katılım ve çatışma çözüm</i> teknikleri değişkenleri hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik bir çalışma.
Taegoo (Terry) Kim, Gyehee Lee, 2012*	Çalışma otel işletmelerinde yapılmış örgütlerarası ilişki boyutuyla değil örgütün içindeki bilgi paylaşımının bazı kolaylaştırıcılarla (örgütsel faktörler ve bireysel faktörler) gerçekleştiği bu paylaşımın yeniliğe onun da performansa etki ettiği ölçülüyor.
Hsiu-Fen Lin, 2007*	Çeşitli unsurların örgütün içerisindeki bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün yeniliğini etkilediğini ortaya koyan ampirik bir çalışma. <ul style="list-style-type: none"> • Bireysel faktörler • Örgütsel faktörler • Teknolojik faktörler
Mehmet Demirbag, Hafiz Mirza, 2000	Bu çalışmada ortak girişimin performansı ile ortak firmanın tatminini etkileyen unsurlar ele alınmış, bu unsurlar arasında işletmeler arası ilişki faktörü de mevcut. Bu faktörün alt boyutları ise

	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmeler arası işbirliği • <i>İşletmeler arası güven</i> ve • Uzun dönemli çift taraflı davranış
John C. Crotts, Dimitrios Buhalis, Roger March, 2000	İlişki geliştirmedeki başarı unsurları olarak <ul style="list-style-type: none"> • Ün • Performans kabiliyeti • Amaç uyumu • <i>Güven</i> • Stratejik Avantaj • Uyarlamaların miktarı ve telafisi mümkün olmayan yatırımlar • <i>İletişim</i> • İşbirliği • Sosyal Bağ
P.K. Humphreys, M.K. Lai, D. Sculli, 2001.	Asimetri Karşılıklılık (çift taraflı olmak) Etkenlik Durağanlık Yasalık- Meşruluk (ünle ilgili)
Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles and Eric W. K. Tsang, 2008.	Örgütsel faktörler <ul style="list-style-type: none"> • Firmanın <i>özümseme yeteneği</i> • Örgütlerarası aktarım yeteneği • Öğretme motivasyonu Bilginin doğası <ul style="list-style-type: none"> • Örtülülük • Belirsizlik • Karmaşıklık Örgütlerarası dinamikler <ul style="list-style-type: none"> • Güç ilişkileri • <i>Güven ve risk</i> • Yapılar ve mekanizmalar • Sosyal Bağlar
Jao-Hong Cheng, 2011.	İlişkisel yarar Bağlanabilirlik Güç uyumu İlişkisel eğilim Fonksiyonel olmayan çatışma
Andrew Inkpen, 1996	Esnek öğrenme Liderlik bağlılığı <i>Güven iklimi</i> Bilgi toleransı Yaratıcı kaos Performans miyopluğu
Nina Gorovaia, Josef Windsperger, 2011.	<i>Güven</i>
Murat Yücelen, 2005	Stratejik İttifaklarda Bilgi Transferi Sürecinde Bilgi Belirsizliğinin Öncül Etkenleri olarak; <ul style="list-style-type: none"> • Örtülülük • Özgüllük • Karmaşıklık • Deneyim • Koruyuculuk • Kültürel Mesafe • Örgütsel Mesafe
Peter J. Lane, Jane E.	<i>Güven</i>

Salk, Marjorie A. Lyles, 2001	<i>Ortağa özgü özümseme kapasitesi</i>
Chung-Jen Chen, 2004 ²¹²	Bilgi özellikleri <i>Özümseme Kapasitesi</i> İttifak biçimi
Patricia Norman, 2004	Bilgiyi Koruma <i>Güven</i> Bilgiyi elde etme <i>Öğrenme niyeti</i> Tatmin
Jakki Mohr and John R. Nevin, 1990	<i>İletişim</i>
Arvind Malhotra, Sanjay Gosain, Omar A. El Sawy, 2005	<i>Özümseme Kapasitesi</i>
Hau ve Evangelista, 2007	<i>Öğrenme niyeti</i> Kültür Bilgi koruyuculuğu Öğrenme yeteneği Bilgi paylaşımını etkileyen ortağın yardımı
Cummings ve Teng, 2003	Kültür Coğrafik mesafe <i>Güven</i> Bilginin doğası <i>Özümseme kapasitesi</i> <i>Öğrenme niyeti</i>
Ke ve Wei, 2006	Sosyo politik faktörler; <i>Güven</i> Bağımlılık Güç Ekonomik faktörler
Li Li, 2005	<i>Paylaşılan vizyon</i> <i>Güven</i>
Cheng vd., 2008	<i>Güven</i> Güven aracılığıyla etkisi olan diğer unsurlar Katılım <i>İletişim</i> <i>Paylaşılan vizyon</i> <i>Öğrenme yeteneği</i>
Albino vd., 1998	Bilgi paylaşma niyeti <i>Güven</i> Bilgi paylaşma yeteneği
Nieminen, 2005	<i>Karşılıklı güven</i> <i>Karşılıklı bağlılık</i> Paylaşılan kimlik Karşılıklı niyet Güç bağımlılıkları
He vd., 2007	<i>Güven</i> <i>Bağılılık</i> Bağımlılık

²¹² Chung-Jen Chen, "The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance", **R&D Management** 34, 3, 2004, pp. 311-321.

	Paylaşılan anlam Dengeli güç
Zhihong Li, 2008	<i>Özümseme kapasitesi</i> Öğrenme motivasyonu Paylaşma motivasyonu Bilginin korunması Bilginin doğası Kültürün doğası

Kaynak: Araştırmacı tarafından çeşitli ampirik ve teorik çalışmalardan elde edilerek hazırlanmıştır.

* Tablodaki söz konusu çalışmaların amacı her ne kadar örgüt içerisindeki unsurları ortaya koymak olsa da çalışmadaki örgütlerarası ilişki unsurlarının belirlenmesinde bu tür çalışmaların da önemi olduğundan burada yer vermekte ve belirtmekte fayda olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmalarda başta güven olmak üzere, öğrenme niyeti²¹³, paylaşılan vizyon, ilişki gücü, bağlılık, liderlik, iletişim ve özümseme kapasitesinin önemi vurgulanmıştır²¹⁴. Literatürde alıcı işletmenin öğrenme niyeti ve kaynağın çekiciliğinin bilgi aktarımının etkinliğinde önemli rol oynadığı gösterilmektedir. Ayrıca, çalışmalar sonunda alıcının öğrenme niyetinin bilgi aktarımının verimliliği üzerinde etkisi de ortaya konmaktadır²¹⁵. Özümseme kapasitesiyle ilgili olan diğer çalışmalarda egemen paradigmanın tek yönlü öğrenme odaklı yaklaşımı eksik bulunarak kavramın “sosyo-teknik ilişkiler”e dayandığı, “ilişkisel getiri” sağlayan “yinelemeli bir değiş tokuş süreci” olduğu ve işletmenin özel bir ittifak ortağından gelen değerli bilgiyi tanıma ve sindirme yeteneği olarak tanımlanan “ortağa özgü özümseme kapasitesi” nin önem kazandığı ortaya konmaktadır²¹⁶.

Uluslararası işbirliklerinin söz konusu olduğu çalışmalarda kültür faktörünün de ön plana çıktığı ve bununla birlikte liderliğin de önem kazandığı sıkça görülmektedir. Ayrıca kamu kurumlarının özel ya da kamu kurumlarıyla oluşturduğu stratejik ittifaklarda da kültür ve liderlik faktörlerini ön sıralarda görmekteyiz²¹⁷. Bu faktörlerin çalışmaya dahil edilmemesi çalışmanın bir kısıtı olarak görülmekle

²¹³ Liliana Pérez-Nordtvedt, Ben L. Kedia, Deepak K. Datta, Abdul A. Rasheed, “Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination”, **Journal of Management Studies**, Volume 45, Issue 4, 2008, pp. 714–744.

²¹⁴ J.H. Dyer, H. Singh, **a.g.e.**, 1998, pp. 665-666.

²¹⁵ L., Pérez-Nordtvedt et.al., **a.g.e.**, 2008.

²¹⁶ J.H. Dyer, H. Singh, **a.g.e.**, 1998, pp. 665-666.

²¹⁷ Ophelia Eglene, Sharon S. Dawes, Carie A. Schneider, “Authority and leadership patterns in public sector knowledge Networks”, **The American Review of Public Administration**, 37, 1, 2007, pp. 91-113.

birlikte, bu faktörlerin tümünün ele alınması farklı bir çerçeve sunmayı gerektirdiğinden farklı bir çalışmada araştırma konusu olabileceği düşünülmektedir.

Lepak ve Snell, bir çalışmasında stratejik ittifaklara insan kaynağının birleşmesi açısından bakıldığında liderlik faktörünün önem kazandığını ve tüm bu unsurları (güven, bilgi paylaşımı ve uzun dönemli ilişki vs.) harekete geçirdiğini belirtmektedirler. Ayrıca yazarlar stratejik ittifakları karşılıklı güven, bilgi paylaşımı ve uzun dönemli karşılıklı davranış üzerine kurulu ortaklığı sürdürmenin sinerjik bir değeri gerçekleştirmek için ortakların sahip olduğu eşsiz insan sermayesinden faydalanan harici bir ilişki olarak gördüklerini belirtmektedirler²¹⁸.

Burada genel olarak yer verilen örgütlerarası ilişki unsurları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Aşağıda detaylı bir şekilde ele alınan bu unsurlar hem stratejik ittifak işletmelerindeki bilgi paylaşımı düzeyini hem de örgütlerin yeniliçiliğini etkiledikleri yönünde araştırma yapıldıktan sonra belirlenmiştir. Böylece bu kapsamda ele alınan söz konusu ilişki unsurları literatürde en çok karşılaşılan şekilleriyle aşağıda irdelenerek, farklı bakış açılarıyla ve farklı çalışmalardan oluşturulan bir sentezle sunulmaktadır.

2.1.1. Güven ve İşletmelerarası Güven

Güven çok çeşitli düzeylerde (örgütsel, davranışsal, bireysel, örgütlerarası) ve çok çeşitli disiplinlerde (ekonomi, pazarlama, davranış, yönetim, psikoloji, sosyoloji vs.) ele alınmaktadır. Doğal olarak her biri için farklı yapılara ve tanımlamalara sahiptir. Gordon çalışmasında güveni ekonomik, psikolojik ve sosyolojik açıdan farklı şekillerde tanımlamıştır. Ekonomistler işbirliğini mümkün kılan güvenmenin faydaları ve riskleri arasında güveni akılcı bir tercih olarak görürler. Psikoloji disiplini güvenen ve güvenilenin tutumlarını yani güveni biçimlendirerek, kişisel tutumları geliştiren içsel bilgiler üzerine odaklanmaktadır. Öte yandan sosyologlar

²¹⁸ David P. Lepak, Scott A. Snell, "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24, 1999a, pp. 31–48.

güveni insanlar arasındaki ilişkilerin sosyal olarak iç içe geçmiş özellikleri olarak görmektedirler²¹⁹.

Örgütler sosyal, ekonomik, politik, teknolojik ve global değişimlerden dolayı, bu değişimlere karşı daha esnek olabilmekte ve çalışanlarının yönlendirilmesinde yetki devri, yenilikçi ve katılımcı liderlik ve örgütsel güven gibi çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemektedirler²²⁰.

Benzer şekilde Atkinson ve Butcher'a göre günümüz yönetim anlayışında ekonomik etkinlik ve hiyerarşi yerine, işbirlikçi ilişkiler, esnek ağlar ve stratejik ittifaklar kabul edilmelidir. Böylece literatürde çalışmaların artık ilişkiler üzerine odaklanmış ve örgütsel sosyal sermayenin önemli bir bileşeni olarak güvenin bir fenomen haline geldiği görülmektedir²²¹. Güven genel bir ifadeyle, birinin faaliyetlerinde arzu edilen davranışları sergilemesi, o kişi hakkında beklenti ve inanç olarak tanımlanmaktadır²²².

Ayrıca örgüt içerisindeki güvenin (çalışanlar ve yöneticileri arasında ya da meslektaşların birbirleri arasında gerçekleşen örgütsel bir olgu olarak) ve örgütlerarasında güvenin (ekonomik hiyerarşi ve etkililik yerine, birliktelik, ortaklaşa ilişkiler, esnek ağlar, ve stratejik ittifaklar sıralanabilir) örgütsel bağlılık, verimlilik, yenilik gibi örgütsel çıktıların arkasındaki etkili araçlar olduğu söylenebilir²²³.

Fuller-Love ve Thomas'a göre birçok araştırmacı işbirliklerinin, ittifakların ve ağ oluşumlarının ilişkilerini sürdürebilmeleri için işletmeler arasında önemli ölçüde karşılıklı güven gerektirdiğini vurgulamaktadırlar²²⁴. Burada güven konusunda bir iyi

²¹⁹ Scott, R. Gordon, "The role of interpersonal trust and vigilance in the process of entrepreneurial opportunity recognition using social Networks", in **Regional Frontiers of Entrepreneurship Research**, (Ed. Gillin, L. Murray), pp. 42-61, 2006. (<http://eprints.qut.edu.au/3628/>)

²²⁰ F. Semerciöz, M. Hassan, N. Vatansever, "Antecedents and consequences of interpersonal trust: An empirical study", **Journal of US-China Public Administration**, Vol.7, No.4, 2007, p.73.

²²¹ Sally Atkinson, David Butcher, "Trust in managerial relationships", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18, 4, 2003, pp.282-304.

²²² F. Semerciöz, A. Çakınberk, **a.g.e.**, 2003, s.63.

²²³ F. Semerciöz, M. Hassan, N. Vatansever, **a.g.e.**, 2007, p.73.

²²⁴ Nerys Fuller-Love, Esyllt Thomas, "Networks in Small Manufacturing Firms", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 11 (2), 2004, pp.244-253.

niyet ortaya çıkmaktadır. Böylece karşılıklı ilişkilerde iyi niyet söz konusu olduğunda, her iki taraf zayıf noktaların açığa çıkarılmayacağı konusunda birbirlerine güvenmektedirler.

İşbirliği ortakları arasındaki güven özellikle teknoloji işbirliğinde çok önemli olarak görülmektedir. İşbirlikleri işlem maliyetlerini azalttığından ortakların fırsatlardan yararlanma korkusu güveni de azaltabilmektedir. Bununla birlikte güven sayesinde izleme ve diğer kontrol mekanizmalarına ihtiyaç azalmaktadır²²⁵. Böylece işletmeler izleme ve kontrol için harcadıkları zaman ve maliyeti başka yönlere kaydırarak daha etkin çalışabilmektedirler.

Karşılıklı bağımlılıklar göz önüne alındığında, işbirliği örgütlerarası ilişkilerin önemli bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. İttifak ortaklarının becerilerini, uzmanlıklarını ve yetkinliklerini karşılıklı fayda için paylaşmaları beklenmektedir. Bu tür ortaklıklar güven üzerinde inşa edilerek, kısa sürede hızla gelişmektedir. Gerçekten de güvenin örgütlerarası ilişkilerde performansı pozitif yönde etkilediği ve rekabet avantajı için potansiyel bir kaynak olduğu ortaya konmaktadır²²⁶.

Bazı çalışmalarda örgütlerin hiyerarşik kontroller adına güveni kullandıkları belirtilmektedir²²⁷. Çünkü ittifaklar arasındaki güven hiyerarşik kontroller için gereklidir. Aksi durumda, ittifak aktivitelerindeki koordinasyon ve uyum azalabilmektedir²²⁸.

Öte yandan Kale ve diğerleri (2000) ittifaklar arasındaki sosyal sermayenin öğrenmeyi kolaylaştırdığını ve önemli bilgiyi her hangi bir çaba göstermeden koruduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre, ittifaklar arasındaki sosyal

²²⁵ Patricia M. Norman, "Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances", **Journal of Business Research**, 57, 2004, p.611.

²²⁶ Niki Panteli, Siva Sockalingam, "Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing", **Decision Support Systems**, 39, 2005, p. 600.

²²⁷ Akbar Zaheer, N. Venkatraman, "Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic Exchange", **Strategic Management Journal**, Volume 16, Issue 5, 1995, pp. 373–392.

²²⁸ Ranjay Gulati, Harbir Singh, "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", **Administrative Science Quarterly**, 43 (4), pp. 781–814, 1998.

ilişkilere özgü karşılıklı güven ve sosyal kontroller fırsatçılık korkusunu (öz yeteneklerin kaybedilmesi gibi) hafifletmekte ve böylece öğrenme ve bilgi aktarımı için açık ve saydam bir çevreye ihtiyaç duyulmaktadır²²⁹. Bununla birlikte teknoloji temelli ittifaklarda pay endişesi azaldığı gibi, iletişim, bilgi değişimi ve daha belirgin bir şekilde mevcut temel bilgiyi alma yeteneği ortak tarafından kolaylaştırılmaktadır²³⁰.

Semerciöz ve Çakınberk'e göre güven, stratejik ittifaklarda etkinliğin sağlanmasında etkili olan önemli unsurlardan biridir. Güvenin oluşması uzun dönemli ilişkilerin de bir ön koşulu olduğu için, güvenin varlığı ittifakların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Eğer ittifak üyeleri arasında bir güven varsa, ortaklar kendi amaçları için çaba göstermek yerine karşılıklı olarak birbirlerini tatmin etmek için çaba gösterebilmektedirler. Ayrıca güven, ittifaklarda hem stratejik düzeyde hem de faaliyet düzeyinde önemli bilgilerin paylaşılma arzusu açısından da anahtar bir rol oynamaktadır²³¹.

Güven hakim olduğunda fırsatçı davranış kısıtlanır, ortaklar bilgi paylaşımının ittifakın gelişimi ve yararına kullanılacağından emindirler. Dahası güven farklılıkları ortaya koyan, yeniliği sağlayan ve öğrenmeden kaynaklanan bilgi yaratımını önemli olarak ortaya çıkaran ve bilgi paylaşımını daha çok destekleyen yapıcı çatışmayı da sağlar. Eğer işletmelerde yapıcı olmayan etkileşimler ve fırsatçı olmayan davranış söz konusuysa, değer yaratan bilgi paylaşımı ve potansiyel yeni bilgi yaratılması olumsuz yönde etkilenir ve böylece ittifakın performansı ve sürdürülebilirliği tehlikeye girer. Sonuçta taraflar arasındaki çatışmalara etkin bir şekilde çözüm yaratılmasını sağlayan bir güven şekli var oldukça, bilgi paylaşımının örgütlerarası düzenlemelerle olumlu bir şekilde ilişkili olduğu söylenebilir²³². Dolayısıyla iyi yönetilen bir çatışmanın daha güçlü ilişkiler ortaya çıkarabileceği ve bunun da

²²⁹ Prashant Kale, Harbir Singh, Howard Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", **Strategic Management Journal**, 21, 2000, pp. 217-237.

²³⁰ Andrew C. Inkpen, Steven C. Currall, "The Co-Evolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures", **Organization Science**, 15, 2004, pp. 586-599.

²³¹ F. Semerciöz, A. Çakınberk, **a.g.e.**, 2003, s.65.

²³² Niki Panteli, Siva Sockalingam, **a.g.e.**, 2005, p. 600.

güveni geliştireceğini söylemek mümkündür. Ancak tersi bir şekilde çatışma iyi yönetilemezse ilişkiler zayıflayabilmekte ve sonuçta güven azalabilmektedir.

Sonuç olarak ittifak ortağımıza ne kadar güveniyorsak o derecede bilgi kaybımız az, bilgi edinimimiz çok, paylaşım çok ve dolayısıyla yeni bilginin ortaya çıkması da çok olabilmektedir. Bu çalışma için çeşitli çalışmalardan elde edilen ifadelerin orijinal hali aşağıdaki gibi olup, araştırma için oluşturulan ölçekte bazı kelimelerin ölçek bütünlüğü açısından ve anlaşılır olması açısından değiştirilmesi kaçınılmaz olabilmektedir (Bkz: Ek.1). Güven unsuruna dair ifadeler işbirliği içerisindeki işletmelerin bilgi paylaşımını araştıran çeşitli çalışmalardan elde edilerek, aşağıda orijinal halleri verilmiştir;

- *“İttifak ortağımız bizimle anlaşma yaparken dürüştür.*
- *İttifak ortağımız bizden aldığı bilginin güvenilirliğine inanır.*
- *İttifak ortağımız ile olan işlemlerimiz kapalı olarak yürütülmemektedir.*
- *İttifak ortağımızın verdiği kararların ittifak için faydalı olabileceğine inanırız.*
- *İttifak ortağımız ile aramızdaki iş ilişkisinde yüksek seviyede güven mevcuttur.*
- *İttifak ortağımızın ittifak anlaşmasına sadık kalacağına inanırız.*
- *İttifak ortağımızın kararlarının işletmemiz için faydalı olabileceğine inanırız.”*

2.1.2. Öğrenme Niyeti

Çeşitli görgül çalışmalarda öğrenme niyetinin, stratejik ittifak ortağının diğer ortağın sahip olduğu belirli becerileri öğrenme kararlılığını ifade ettiği söylenir. Ayrıca diğer işletmeden öğrenme için bir arzunun var olması şeklinde tanımlanan öğrenme niyeti, bilgi aktarımı için de önemli bir faktör olarak görülmektedir²³³.

²³³ Eric W. K. Tsang, “Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia”, **Strategic Management Journal**, 23, 2002, p. 843.

Öğrenme niyeti ortağın becerilerini içselleştirerek öğrenmenin önemli belirleyicilerinden biri haline almıştır²³⁴. Aslında öğrenme niyeti ortağın beceri ve yetkinliklerini içselleştirmek için istekli olmaktır²³⁵. Başka bir ifadeyle işletmenin, ortağın sahip olduğu bilgiyi elde etmesi için duyduğu istek olarak tanımlanabilir.

Ortağın öğrenme niyeti, ittifak süresince öğrenmeye odaklanan ortağa ana firmanın inanmasıdır. Çünkü tüm firmalar bilgi edinimiyle eşit derecede ilgilenmezler. Bunun için öncelikle işletmenin öğrenme niyetinin olması gerekir²³⁶. Bu niyet olmaksızın ortak, kaynaklarını bilgi edinimi için daha az kullanmakta ve ana firmanın bilgisine uygun faaliyetler daha az sahiplenilmektedir²³⁷. Diğer bir deyişle öğrenme niyeti ortakların birbirlerine karşı korunmacı bir tutum sergileyip sergilemediklerini belirlemektedir. Böylece bu çalışmada ortağın öğrenme niyeti ortaklar arasındaki bilgi paylaşımını kolaylaştıran örgütlerarası ilişki unsurları arasında yer almaktadır.

Literatürde bazı araştırmacılar öğrenme niyetinin örgütlerarası bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır²³⁸. Ortakların öğrenme niyeti söz konusu olduğunda ortaklarla paylaşılan bilginin miktarına göre değişiklik göstermektedir. Böylece işletmeler daha fazla öğrenmeye niyetli olduklarında daha korunmacı olabilmektedirler²³⁹. Burada güven unsuru devreye girerek, işletmelerin güven duydukları diğer işletmeyle bilgi paylaşımlarında bu korunmacı tavırlarını azaltmalarını sağlayabilmektedir.

B. L., Simonin, "An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances", **Journal of International Business Studies**, 35, 2004, pp. 407-427.

²³⁴ Eric W. K. Tsang, "A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances", **Journal of World Business**, 34 (3), 1999, p. 219.

²³⁵ Lilia Pérez-Nordtvedt, Ben L. Kedia, Deepak K. Datta, Abdul A. Rasheed, "Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination", **Journal of Management Studies** 45:4 June 2008, p. 721.

²³⁶ David C. Mowery, Joanne E. Oxley, Brian S. Silverman, "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", **Strategic Management Journal**, Volume 17, Issue Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), pp.77-91.

²³⁷ Patricia M. Norman, **a.g.e.**, p.612.

²³⁸ Peter J. Lane, Jane E. Salk, Marjorie A. Lyles, **a.g.e.**, 2001, pp. 1139-1161

Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, Eric W. K. Tsang, "Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects", **Journal of Management Studies**, 45, 4, 2008, pp.677-690.

Gary Hamel, **a.g.e.**, 1991, pp. 83-103.

²³⁹ P.M. Norman, **a.g.e.**, p. 617.

Daha belirgin olarak, işletmeler daha yüksek öğrenme niyeti olan ortaklara karşı daha savunmacı iken güvenilir ortaklara karşı daha açık olabilmektedirler²⁴⁰.

Ortağın algılanan öğrenme niyeti ana firmanın ortağın ittifak süresince öğrenmeye odaklandığına inandığı ölçüde gerçekleşmektedir. Ancak öğrenme bir ittifak oluşturmadaki tek amaç olmamalıdır. Bu öğrenme amacının önemsiz olduğu anlamına gelmez. Eğer ittifakın oluşturulma amacı öğrenmeyle ilgiliyse bu ittifaka katılan işletmenin daha aktif bir şekilde bilgiyi aradığını gösterir. Bununla birlikte eğer öğrenme amaçlarına iyi bir şekilde odaklanılmazsa, bilgi yönetimi çabaları etkisiz kalabilmektedir. Eğer işletme finansal konulara daha fazla ağırlık verirse, öğrenme ikincil konu olarak kalır ve işletmede performans miyopluğu ortaya çıkar bu da bilginin yaratılmasına önemli bir engel teşkil edebilmektedir²⁴¹.

Norman çalışmasında Inkpen'in 1992 yılında yaptığı doktora tez çalışmasından da esinlenerek, ittifaklarda bilgi paylaşımını etkileyen unsurlardan biri olarak öğrenme niyetini incelemiştir. İfadelerin orijinal hali aşağıdaki gibi olup, bu çalışma için oluşturulan ölçekte bazı kelimelerin ölçek bütünlüğü açısından ve anlaşılır olması açısından değiştirilmesi kaçınılmaz olabilmektedir (Bkz: Ek.1). Böylece Norman çalışmasında bu unsuru ölçen ifadeleri aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır;

- *“İttifak sonucunda değerli becerilerimizi ve bilgimizi ortağımıza verdik.*
- *Ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri bizim yönetim tekniklerimizi öğrenmektir.*
- *Ortağımızın ittifakın oluşturması amaçlarından biri yabancı olduğu bir pazarı öğrenmektir.*
- *Ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri bizim sahip olduğumuz teknik bilgiyi öğrenmektir.”*

²⁴⁰ P.M. Norman, **a.g.e.**, p. 612.

²⁴¹ Hamid Mazloomi Khamseh, Dominique R. Jolly, “Knowledge transfer in alliances: determinant factors”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12, No. 1, 2008, p.44.

Yapının ilk ölçüm ifadesinde dolaylı öğrenme şeklinin bulunduğu görülmektedir. Diğer üç ifade ise ortağın becerilerini ve iş yapma şekilleri ile ortaklar arası işbirliğini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Bu nedenle araştırma ölçeğinde yer alan diğer ifadelerle de uyumu sağlayabilmek açısından ilk ifadenin çıkartılması tez yazarı ve uzmanlarca uygun görülmüştür. İleride araştırma kısmında bahsedileceği üzere tek taraflı bir araştırma söz konusu olduğundan direk öğrenme niyetini ölçtüğü düşünülen son üç ifade araştırma ölçeğinde yer almaktadır.

2.1.3. Etkin İletişim

İttifaklar için düzenli iletişim, bir tarafın diğeri ile sürekli temas halinde bulunması, karşılıklı isteklerin, tercihlerin ve problemlere yaklaşımların bilgisinin verilmesi anlamına gelmektedir. Düzenli iletişim olmaksızın, biri diğeri anlamaya yeteneğini kaybedebilir. Diğer ortak gibi düşünememekte ve ortağın tepkilerini tahmin edememektedir²⁴².

İşletmeler birbirlerine ne kadar bilgi anlamında bir girdi sağlarsa, bu durum o denli yenilikçiliği de etkileyebilmektedir. Ahuja'ya göre bir işletmenin sahip olduğu doğrudan ve dolaylı ilişkilerin sayısı ne kadar çoksa o işletmenin sahip olduğu yenilik çıktı sayısı da o kadar çok olur. Ancak bu durumda doğrudan ilişkilerde örtük ve karmaşık bilginin aktarımının kolay olduğunu, dolaylı ilişkilerde ise bir firmadan diğeri aktarımların yanlış geçebileceğini belirtmekte fayda vardır²⁴³. Örgüt içi bağlamda ise, merkezi bir organizasyon biriminin potansiyeli yüksek iletişim faaliyetinden dolayı, bir merkezi birim karmaşık birimler arası ilişkiler ile başa çıkabilmekte ve diğer birimler için cazip bir ortak haline gelmesi mümkün olabilmektedir²⁴⁴. Sonuçta merkezi konumdaki bir ittifak ortağı çeşitli bilgilerin sahibi olabileceğinden dolayı yeni bilgiye karşı daha duyarlı olabilmektedir. Bu

²⁴² Niki Panteli, Siva Sockalingam, **a.g.e.**, 39, 2005, p.601.

²⁴³ Ahuja, Gautam, "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study," **Administrative Science Quarterly**, 45, 2000, p. 427.

²⁴⁴ Wenpin Tsai, "Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages", **Strategic Management Journal**, Volume 21, Issue 9, 2000, p. 928.

özelliklere sahip olmak işletmeye farklı ilişkiler içerisinde çeşitli şekillerde iletişim kurabilmeyi sağlamaktadır.

Örneğin, bir tedarik ilişkisi ya da pazarlama kanalı içerisinde yer alan üyeler, aralarında bir şeyleri paylaştıklarını hissettiklerinde ya da yüksek güven söz konusu olduğunda, birbirlerine informal olarak da güvenirler. Çünkü aralarındaki pozitif ve destekleyici atmosfer, informal ortamlarda onları birebir bilgi paylaşımına yönlendirerek teşvik edebilmektedir²⁴⁵.

Karşı tarafla geçmişte gerçekleştirilen iletişim ortağın algısını şekillendirerek, iletişim algısını tanımlar. Etkili iletişim örgütlerarası işbirliğinin faydalarını sağlamada önemli görülmektedir. Ayrıca iletişim, ittifaklar arasındaki bilgi paylaşımını etkileyen diğer bir unsur olan güven için de önemlidir. Bazı çalışmalar iletişimin tek başına bilgi paylaşımına olan etkisinin yanı sıra güvenin aracılık etkisiyle de daha iyi iletişimin gerçekleşmesini sağladığını ortaya koymaktadır. Çeşitli çalışmalar iletişimin örgütlerarası ilişkilerin sağlanmasında güvenle pozitif ilişkili olduğunu belirtir. Ayrıca iletişimin bilgi paylaşımına katkıda bulunduğu ve yetersiz iletişiminse bilgi paylaşımı için bir engel teşkil ettiği belirtilmektedir. İletişim işletmeler arasında paylaşılan bilginin yararını ele geçirmektedir. İttifaklarda iletişim mekanizmaları oluşturmak, güvenin oluşumunu ve bilgi paylaşımını arttırmaktadır. Bununla birlikte, işbirliğinin etkili yönetimi de sağlanabilmektedir²⁴⁶. Böylece literatürde iletişimin ittifaklarda bilgi paylaşımını etkileyen önemli bir faktör olarak ele alındığı çeşitli çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir.

Günümüzde stratejik ittifakların iletişimi için elektronik haberleşme sistemleri de kritik bir öneme sahiptir. Çünkü haberleşme sistemleri iyi bir şekilde yönetildiklerinde stratejik bir kaynak olabildikleri gibi, iyi yönetilmediklerinde ise ittifakın işleyişi için büyük engel teşkil edebilmektedir²⁴⁷. Bununla birlikte

²⁴⁵ Jakki Mohr, John R. Nevin, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", **The Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 4, 1990, p. 43.

²⁴⁶ Jao-Hong Cheng, Chung-Hsing Yeh, Chia-Wen Tu, "Trust and knowledge sharing in green supply chains", **Supply Chain Management: An International Journal**, 13/4, 2008, p. 286.

²⁴⁷ F. Semerciöz, A. Çakınberk, **a.g.e.**, 2003, s.62.

işletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanımı aynı zamanda bilginin düzenlenmesini, saklanmasını ve transferini sağlamaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojileri işletmelerin araçları, tedarikçiler ve kamu kurumları ile aralarındaki ilişkilerin daha verimli yürütülmesine katkı sağlamaktadır²⁴⁸.

Literatürde bazı çalışmalarda ortaklar arasındaki etkili iletişimin işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede önemli olduğunun ortaya konduğu görülmektedir. Çünkü yoğun iletişim daha iyi bilgilendirilmiş taraflar demektir. Bu da tarafların daha inançlı olmaları ve ortaklıkla ilgili daha istekli olmayı sürdürmeleri anlamına gelmektedir²⁴⁹. Böylece taraflar birbirlerinin amaçlarını daha kolay anlayabilmekte ve amaçları gerçekleştirmede birbirlerine faydalı olabilmektedir.

Bununla birlikte ortak planlama ve karar vermenin faydaları etkili iletişimle mümkündür. Çünkü etkili iletişim karşılıklı anlayışı ve bilgi paylaşımını kolaylaştırabilmektedir. Tedarik zinciri üyeleri arasındaki etkili katılım ve iletişim, güven ve bilgi paylaşımı ile sağlanan örgütlerarası işbirliğinin avantajlarını temin etmektedir²⁵⁰.

Ortaklar arasındaki etkili iletişim ittifakın başarısı için önemlidir²⁵¹. İletişim işletmeler arasındaki hem formal hem de informal bilginin zamanında ve anlamlı bir şekilde paylaşılmasını sağlar²⁵². İletişim hedefe uyumu, iş koordinasyonunu ve işletmeler arası öğrenmeyi sağlar. Mohr ve Speakman yaptıkları çalışmalarında, başarılı ortaklığın daha kaliteli iletişimi ve bilgi paylaşımını getirdiğini bulmuşlardır²⁵³. Ayrıca çeşitli çalışmalar ittifak oluşumlarında iletişimin bilgi

²⁴⁸ Francina Orfila-Sintes, Jan Mattsson, "Innovation behaviour in the hotel industry", **Omega**,37, 2009, p. 383.

²⁴⁹ Jae-Nam Lee, Young-Gul Kim, "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation", **Journal of Management Information Systems**, Vol. 15, No. 4, 1999, p.36.

²⁵⁰ Jao-Hong Cheng, Chung-Hsing Yeh, Chia-Wen Tu, **a.g.e.**, p.291

²⁵¹ F. Semerciöz, A. Çakınberk, **a.g.e.**, 2003, s.62.

Jao-Hong Cheng, Chung-Hsing Yeh, Chia-Wen Tu, **a.g.e.**, p.291

²⁵² J.C. Anderson, J.A. Narus, "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", **Journal of Marketing**, Vol. 54 No. 1, 1990, p. 44.

²⁵³ J. Mohr, R. E. Spekman, "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", **Strategic Management Journal**, Vol. 15 No. 2, 1994, pp. 135-152.

paylaşımı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir²⁵⁴. Sivadas ve Dwyer'in işletmelerarası işbirliğini geliştirmenin anlam ve önemini ortaya koydukları çalışmalarında, bu işbirliğini sağlayan pek çok faktör arasında özellikle bilgi paylaşımını sağlamaya yardımcı bir faktör olarak iletişim unsurunu ortaya koydukları görülmektedir²⁵⁵. Başka bir çalışmada ise iletişimin yenilikçiliği desteklediği vurgulanmaktadır. içsel ve dışsal iletişimin yeniliğe yardım ettiği ve fonksiyonlar arası iletişimin de yeniliği desteklediği savunulmaktadır²⁵⁶. Bu çalışmada iletişim faktörünü ölçmek için kullanılan ifadeler Morgan ve Hunt, Mohr ve Speakman ayrıca Cheng, Yeh ve Tu'nun çalışmalarından uyarlanarak hazırlanmıştır²⁵⁷. İfadelerin orijinal hali aşağıdaki gibi olup, bu çalışma için oluşturulan ölçekte bazı kelimelerin ölçek bütünlüğü açısından ve anlaşılır olması açısından değiştirilmesi kaçınılmaz olabilmektedir (Bkz: Ek.1).

- *“İşletmem ve ittifak ortağı karşılıklı olarak birbirlerine fikirlerini sunar.*
- *İttifak ortağımız işletmemi sürekli olarak yeni gelişmelerden haberdar eder.*
- *İşletmem ve ittifak ortağı birbirlerinin beklentilerini sürekli tartışır ve konuşur.*
- *İttifak ortağımız ve işletmem arasında bilgisayar ağı ile gerçekleşen veri ve enformasyon paylaşımı etkin bir şekilde sağlanmaktadır.”*

2.1.4. Özümseme Kapasitesi

Özümseme kapasitesi geçmiş yıllarda örgütsel araştırmalarda ortaya çıkmış en önemli yapılardan biri olarak görülmektedir. Özümseme kapasitesi işletmenin dış

²⁵⁴ Jao-Hong Cheng, Chung-Hsing Yeh, Chia-Wen Tu, **a.g.e.**, pp.283-295.

Jae-Nam Lee, Young-Gul Kim, **a.g.e.**, pp.29-61.

J.C. Anderson, J.A. Narus, **a.g.e.**, pp.42-58.

²⁵⁵ Eugene Sivadas, F. Robert Dwyer, “An examination of organizational factors influencing new product success in internal and Alliance-Based processes”, **Journal of Marketing**, 64, 2000, pp.31-49.

²⁵⁶ R. F. Hurley, G. T. M. Hult, “Innovation, market orientation, and organization learning: an integration and empirical examination”, **Journal of Marketing**, Vol. 62 No. 3, 1998, pp. 42-54.

²⁵⁷ R. M. Morgan, S. D. Hunt, “The commitment trust theory of relationship marketing”, **Journal of Marketing**, Vol. 58 No. 3, 1994, pp. 20-38.

J. Mohr, R.E. Spekman, **a.g.e.**, pp.135-152.

Jao-Hong Cheng, Chung-Hsing Yeh, Chia-Wen Tu, **a.g.e.**, pp.283-295.

kaynaklardan edindiği bilginin tanımlanması, benimsenmesi ve faydalanılması yeteneğini ifade eder. Bu kapasite diğer firmaların ürün ve süreçlerini sadece taklit etmeyi değil, aynı zamanda temel bilimsel araştırma gibi daha az ticari olarak odaklanmış bilgiden faydalanmayı da içermektedir. Özümseme kapasitesi yapısının oluşumu kaynak temelli görüşün gelişimi ile aynı zamana denk gelir ve bu nedenle bu görüşün ürünü olarak görülmektedir. Böylece özümseme kapasitesinin, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, stratejik ittifaklar ve yenilik yönetimi gibi çeşitli alanlarda temel yapı haline geldiği belirtilmektedir²⁵⁸.

Özümseme kapasitesi ile ilgili ilk araştırmalar, işletmenin iç bilgi temelini ve teknolojik yeteneğinin artırıldığında, işletmenin dışsal bilgiden faydalanma ve bu bilgiyi özümseme yeteneğinin de arttığını belirtmektedir. Bir başka ifadeyle özümseme kapasitesi işletmenin dışarıdaki bilgiyi değerlendirme ve bu bilgiden yararlanma kapasitesi olarak söylenebilir²⁵⁹. Bu durumda bir işletme diğer işletmeyle ittifak oluşturduğunda diğer işletmenin sahip olduğu içsel bilginin yanı sıra dolaylı olarak dışındaki sahip olduğu bilgiyi de edinebilmektedir.

Ayrıca karşı tarafın sahip olduğu özümseme kapasitesinin, bilgi aktarımını etkilediğini belirten çalışmalar da mevcuttur²⁶⁰. İlişkisel görüşün savunucularından Dyer ve Singh'e göre özümseme kapasitesi işletmelerin ittifak ortağından öğrenmeyi sistematik olarak nasıl gerçekleştireceklerini gösteren bir unsurdur. Böylece partnere özgü özümseme kapasitesi belli bir ortağın değerli bilgisini benimsemek ve fark etmek olarak tanımlanabilir. Bu yetenek örgütlerarası süreçleri uygulamayı ve işbirlikçi firmaların sistematik bir şekilde değerli teknik bilgilerini belirlemeyi sağlayan ve sonrasında onu örgütlerarasına taşımayı yani diğer örgüte aktarmayı gerektirmektedir. Ortağa özgü özümseme kapasitesi, ortakların uyumlu bilgi temellerini geliştirdikleri kapsamın bir fonksiyonu ve ayrıca ortakların sosyo-teknik etkileşimlerinin yoğunluğunu arttıran etkileşim rutinlerinin gelişimini sağlayan kapsamın bir fonksiyonu olarak nitelendirilmektedir. Ortağa özgü özümseme

²⁵⁸ Peter J. Lane, Balaji Koka, Seemantini Pathak, "A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research", **Academy of Management Proceedings**, 2002, pp. M1-M6.

²⁵⁹ W. M. Cohen, D. A. Levinthal, **a.g.e.**, 1990, p.128.

²⁶⁰ Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, Eric W. K. Tsang, **a.g.e.**, 2008, pp. 677-690.

kapasitesi ayrıca işletmelerin sahip olduğu uzmanlığın nereden ve kimden kaynaklandığının da iyi bilinmesini sağlar. Firmalar arası etkileşimlerle bu bilgi zaman içerisinde informel ilişkiler yoluyla gelişmeye başlar. Böylece örtük bilginin bir kısmı açığa çıkartılabilir. Fuji ve Xerox böyle bir girişimde bulunarak ittifak oluşumlarında bir iletişim matriksi oluşturmuşlardır. Bu matriks sayesinde birbirlerinin sahip olduğu pazar, ürün, teknoloji gibi bilgileri derlemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca uzmanlıkla ilgili bilginin işletme içerisinde nerede olduğuna da ulaşabilmektedirler. Bu örnek, bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve sosyo teknik etkileşimleri arttıran firmalar arası rutinleri düzenleyerek, ortağa özgü özümseme kapasitesinin geliştiğini göstermektedir. İşletmelerin karşılıklı bilgi paylaşımını sağlamaları için bir takım teşviklere ihtiyacı vardır. Öncelikle işletmelerin birbirlerine karşı şeffaf olduklarına ve elde edecekleri bilgilerin faydalı olduğuna inanmaları gerekmektedir. Ayrıca işletmeler arasında bilgi paylaşımı için çeşitli teşvikler geliştirilebilir. Bu teşvikler hisse düzenlemeleri şeklinde finansal olabileceği gibi karşılıklılık şeklinde informal de olabilir. Çeşitli çalışmalarda hisse temelli düzenlemelerin iyi teşvikler olduğu ve bu nedenle işletmelerin sözleşmesel anlaşmalardan çok hisse temelli anlaşmalara gittiği de vurgulanmaktadır²⁶¹.

Özümseme kapasitesi son yıllarda örgütsel araştırmalardaki en önemli yapılardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Lane ve arkadaşları'nın yaptıkları incelemeye göre kavramın çeşitli içeriklerde 200'den fazla çalışmaya yol gösterdiği ortaya konmuştur. Bu çalışmaların en önemlisi ilk olmaları sebebiyle de Cohen ve Levinthal'ın sırasıyla 1989, 1990 ve 1994 yıllarında konuyu ele aldıkları çalışmalarıdır. Bunun yanı sıra 12'si alanın önde gelen dergilerinde yayınlanmak üzere 189 çalışma ve alana özgü iki konferans incelendiğinde genel olarak, özümseme kapasitesiyle ilgili yedi temel konu belirlendiği görülmüştür. Bunlar; özümseme kapasitesinin tanımı, bilgi özellikleri, bilgi transferi, örgütsel öğrenme, yenilik, kurumsal alan ve ittifaklardır. Çalışmalar incelendikten sonra özümseme kapasitesi araştırmalarıyla ilgili üç ana problem belirlenmiştir. İlki yapının varsayımlarının artık kabul edilmediği ve Cohen ve Levinthal'ın tanımlarını düzeltmek için bazı çabaların olduğu yönündedir. İkincisi, özümseme kapasitesinin artan oranda işletme içerisindeki herhangi bir şeyi

²⁶¹ J.H. Dyer, H. Singh , a.g.e., 1998, p.664-666.

elde etmek için bilginin edinimi, benimsenmesi ve birleştirilmesi için uygun bir slogan olarak kullanıldığı, üçüncü olarak ise özümseme kapasitesinin her boyutunun (tanımlanması, benimsenmesi ve dış bilginin uygulanması) altında yatan örgütsel süreçleri açıklamak için çok fazla çaba sarfedildiği yönündedir. Sonuçta gelecek araştırmaların bu problemlerin çözümüne yönelik olmasına ve özümseme kapasitesinin yarattığı fırsatlardan faydalanmaya ihtiyaç duyulduğu ortaya konmaktadır²⁶². Ayrıca bazı çalışmaların özümseme kapasitesi ve örgütlerarası ilişkiler ile özümseme kapasitesinin örgütlerarası öğrenme ve yenilik üzerine etkileri konusunda araştırma ve inceleme sunduğu da görülmektedir²⁶³. Böylece özümseme kapasitesinin bilgi paylaşımı, öğrenme ve yenilik başta olmak üzere çok çeşitli çalışmalara konu olduğu söylenebilir.

Özümseme kapasitesi bazı çalışmalarda öğretmen öğrenci ilişkisinin anlatıldığı öğrenme yeteneği ile de ifade edilmektedir²⁶⁴. Burada örgütlerarası düzeyde özümseme kapasitesinin ölçülmesi söz konusu olduğundan, Dyer ve Singh'in çalışmalarında kullandığı ortağa özgü özümseme kapasitesi ya da Lane ve Lubatkin'in çalışmalarında kullandığı özümseme kapasitesinden söz etmek yerinde olacaktır. Çünkü söz konusu bu çalışmalara göre özümseme kapasitesi örgütlerarası öğrenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Sun ve Anderson da çalışmalarında özümseme kapasitesini potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleştirilen özümseme kapasitesi olarak ikiye ayırmışlardır. Potansiyel özümseme kapasitesi işletmenin yeni bilgi kaynaklarını keşfetmesini sağlarken, gerçekleştirilen özümseme kapasitesi işletmenin yeni bilgiden ticari amaç için faydalanmasını sağlar²⁶⁵. Görüldüğü üzere bilgi paylaşımı temelli öğrenme özümseme kapasitesinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bununla birlikte tüm bu unsurların yani bilgi paylaşımı,

²⁶² Peter J. Lane, Balaji Koka, Seemantini Pathak, **a.g.e.**, 2002, pp.M1-M6.

²⁶³ Alessandro Muscio, "The Impact of Absorptive Capacity on Smes' Collaboration", **Economics of Innovation and New Technology**, 16(8), 2007, pp.653-668.

²⁶⁴ W. Cohen, D. Levinthal, **a.g.e.**, 1990, pp. 128-152.

P. J., Lane, M., Lubatkin, "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", **Strategic Management Journal**, 19, 1998, pp. 461-477.

²⁶⁵ P. Y. T., Sun, M. H. Anderson, "An Examination of the Relationship between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration", **International Journal of Management Reviews**, 2010, p.13.

öğrenme ve özümseme kapasitesi yenilikçiliği de ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişkiye ise çalışmanın yenilikle ilgili bölümlerinde değinilmektedir.

Nitekim Tsai örgütsel birimler arasındaki bilgi aktarımını ağ (network) bakış açısıyla ele aldığı çalışmasında, ağ konumunun merkeziliği ağ tabanlı diğer birimlerle bilgiye erişimin daha kolay sağlanabildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, bu ilişkiyi daha iyi bir özümseme kapasitesi desteklediğinde, daha büyük bir işletme performansının ve yenilikçiliğin sergilendiği görülmektedir. Ayrıca iş biriminin örgütsel öğrenme süreci de yine daha iyi bir özümseme kapasitesiyle gerçekleşmektedir²⁶⁶. Görüldüğü üzere özümseme kapasitesi örgütsel öğrenme, örgüt içinde ve örgütlerarasındaki bilgi paylaşımı ve yenilikçilik ile yakın ilişki içerisindedir. Hatta yukarıdaki çalışmalardan bir işletmenin öğrenme şekli ya da örgütün dışsal bilgiyle olan ilişkisini ortaya koyan özel bir öğrenme şekli olduğu bigisine de ulaşılmaktadır.

Özümseme kapasitesinin dönüşümü sağlayan elemanlarının, asimilasyonun ve bilgiyi edinmenin daha yüksek bir etkisi, ortak tarafından sağlanan pazar bilgisinin yaratılması olarak ortaya konmaktadır. Ortağın etkin olduğu pazar bilgisinin yaratılması işletmenin ortakları ile beraber bilgi temelini artırmak üzere sahip olduğu yetenek şeklinde tanımlanır. Ortağın bilgi yaratımının etkisi yeni ürün ve hizmetlerde, yeni iş yapış şekillerinde (yeni süreçlerde) ve yapısal ve örgütsel yenilikte görülmektedir²⁶⁷.

Bu çalışmada ise örgüt üstü seviyede (örgütlerarası seviyede) özümseme kapasitesinin değerlendirilmesi ve ortakların sahip olduğu bu kapasitenin örgütlerarasındaki bilgi paylaşımını nasıl etkilediği ortaya konmaktadır. Ayrıca özümseme kapasitesi yine işletmenin sahip olduğu yenilikçiliği de etkileyen bir

²⁶⁶ W. Tsai, "Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", **Academy of Management Journal**, 44, 2001, pp. 996-1004.

²⁶⁷ Arvind Malhotra, Sanjay Gosain, Omar A. El Sawy, "Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation", **MIS Quarterly**, 29,1, 2005, p.158.

unsur olarak çeşitli çalışmalarda yer almaktadır²⁶⁸. Dolayısıyla bu çalışmada ortağın yarattığı bilginin işletmeye sağladığı fayda açısından özümseme kapasitesi ölçülmektedir²⁶⁹.

Cohen ve Levinthal'in öncelikli olarak işletme düzeyinde özümseme kapasitesine odaklanmış olmalarına rağmen bazı çalışmalar işletmeler arası düzeyde çeşitli gözlemler sunmaktadır. Örneğin, yeni personel kiralama ya da kurumsal satın alma yoluyla bir işletmenin özümseme kapasitesini satın almasına yönelik çeşitli görüşler mevcuttur. Bilgiyle ilgili örtüklük, bağlılık ve örgütsel bağlam dışarıdan elde edilen özümseme kapasitesinin hızlı entegrasyonunu kısıtlamaktadır. Özümseme kapasitesiyle ilgili çalışmalar önemli çaba ve zamanı içermesi ve dışsal bilginin bu türünün ticari sonuçlara uygulanmasıdır. İşbirlikçi araştırmalarla ilgili olan diğer çalışmalar, özellikle araştırma stratejik ittifaklarından bilginin kullanılmasının ve özümsemesinin maliyetlerini dikkate almanın önemli olduğunu belirtmektedir. Bu düşünce ortağın özümseme kapasitesinin örgütsel ilişkileri de işin içine soktuğunu vurgular. Bu durum sonraki araştırmalarda örneğin göreceli özümseme kapasitesi olarak ele alınmıştır²⁷⁰. Gelecek araştırmalar için bazı umut verici alanlar özümseme kapasitesinin örgütsel öncülleri ile transfer sürecini etkileyen bilginin doğasının nasıl keşfedileceğini içermektedir²⁷¹. Bu çalışma için kullanılan ifadeler Malhotra ve arkadaşlarının çalışmasından elde edilmiştir²⁷². İfadelerin orijinal hali aşağıdaki gibi olup, bu çalışma için oluşturulan ölçekte bazı kelimelerin ölçek bütünlüğü açısından ve anlaşılır olması açısından değiştirilmesi kaçınılmaz olabilmektedir (Bkz: Ek.1).

- *“İttifak ortağımız hizmet ettiğimiz pazar bölümlerini daha iyi anlamamızı sağlar.*
- *İttifak ortağımız rakiplerimizin yeteneklerini daha iyi anlamamızı sağlar.*

²⁶⁸ W. Cohen, D. Levinthal, **a.g.e.**, 1990, pp. 128-152.

P. J. Lane, M. Lubatkin, **a.g.e.**, 1998, pp. 461-477.

Arvind Malhotra, Sanjay Gosain, Omar A. El Sawy, **a.g.e.**, 2005, pp. 145-187.

²⁶⁹ Arvind Malhotra, Sanjay Gosain, Omar A. El Sawy, **a.g.e.**, pp.145-187.

²⁷⁰ Frans A.J. van den Bosch, Raymond van Wijk, Henk W. Volberda, “Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes”, www.erim.eur.nl, erişim tarihi: 05.03.2012.

²⁷¹ Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, Eric W. K. Tsang, **a.g.e.**, p.681.

²⁷² Arvind Malhotra, Sanjay Gosain, Omar A. El Sawy, **a.g.e.**, 2005.

- *İttifak ortağımız ürünlerin/hizmetlerin pazarlanması için daha iyi yollar bulmamızı sağlar.*
- *İttifak ortağımız ürünleri/hizmetleri nihai müşteriler için geliştirmemizi sağlar.*
- *İttifak ortağımız pazarda rekabet için gereken stratejileri geliştirmemizi sağlar.”*

2.1.5. Paylaşılan vizyon

Ortaklar arasındaki paylaşılan vizyon, ittifak ortakları arasındaki inançların ve paylaşılan değerlerin yapısının benzerlik derecesi olarak tanımlanır. Paylaşılan vizyon, ittifak ortaklarının hangi davranışların, amaçların ve politikaların önemli ya da önemsiz, uygun ya da uygun olmayan ve doğru ya da yanlış olduğu konusunda ortak inançlara sahip olmasıdır. Çünkü benzer örgütsel kültürlere sahip işletmelerin ortaklarına daha fazla güvenmeleri de mümkün olabilmektedir. Tedarik zinciri içerisindeki işbirliğine yönelik çalışmalarda bu işletmelerin ancak ortakların ortak bir dünya görüşünü paylaşmaları durumunda başarılı olabileceği belirtilmektedir. İşbirliği içerisindeki işletmelerde yaşanan örgütsel uyumsuzluklar, yani ün, iş durağanlığı, stratejik görüşler, kontrol sistemleri ve amaçlar örgütleri diğer örgütlerle daha az bilgi paylaşımına götürmektedir²⁷³. Çünkü örgütler birbirleriyle benzediklerini ya da çok az benzediklerini düşünürler.

Sanal organizasyonlarda yapılan bir çalışmada ittifak içerisindeki işletmelerin paylaşılan vizyona yönelik görüşleri benzer şekildedir. Ortak girişim paylaşılan bir vizyonu oluşturabilmek için, ne yapmak istediklerinin sorusunu hep birlikte cevaplamaktadır. Ortaklar kafalarında yarattıkları resimleri paylaşırsa, örgütün her ortağında ortak bir resmin oluşturulması mümkün olur. Böylece ortaya çıkan ortak

²⁷³Suhong Li, Binshan Lin, a.g.e., p.1647.

resim bir ortaklık duygusunu yaratır. Bu ortak resim paylaşılan vizyon olur. Paylaşılan vizyonla, ortakları birbirine bağlayan güç elde edilmiş olur²⁷⁴.

Bu çalışmalarda paylaşılan vizyonun işbirlikçi ilişkileri birçok açıdan kapsadığı belirtilmektedir. Paylaşılan vizyon kavramı paylaşılan değerleri, karşılıklı amaçları ve işbirliği ilişkisindeki anlayışı belirtmek için kullanılmaktadır. Ayrıca örgütsel kültürün de dikkate alınması gerekmektedir. Bu nedenle tutarlı bir örgüt kültürü örgütlerarasında paylaşılan vizyon yaratmaya yardım edebilmektedir.

Paylaşılan vizyon örgütlerarası çalışmalarda genellikle bilgi paylaşımını etkileyen sosyal ilişkileri tanımlarken ele alınmaktadır²⁷⁵. Başka bir ifadeyle paylaşılan vizyon farklı tarafların bilgiyi entegre edebilmeleri için önemli bir bağ mekanizması olarak karşılıklı anlayışı desteklemekte²⁷⁶ ve böylece farklı kültürlere sahip işletmelerin birbirlerini anlamalarında önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel bilginin aktarılmasıyla ilgili egemen paradigma ve işletme uygulamaları, örgütsel yapılarıdaki ve tazminat (bedel) uygulamalarındaki benzerliklerin bilginin işletmelerarasındaki paylaşımını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Bu nedenle paylaşılan vizyon örgütsel bilginin aktarılmasına katkıda bulunmaktadır. Uyumlu normlar ve değerler çok geniş bir çerçevede farklılaşabildiğinden dolayı, çeşitli çalışmalar ortaklar arasındaki kültürel benzerlikler veya farklılıklar üzerine odaklanmaktadır²⁷⁷.

Çünkü bir örgütün üyelerinin ortak amaç ve niyetlerinin toplamı paylaşılan vizyonu oluşturur. Paylaşılan vizyon örgütlerarasındaki çeşitli kaynak alış verişlerinin gerçekleşmesi için önemli bir şarttır. Stratejik kaynakların birleştirilmesi ancak firmaların birlikte hareket edebilmeleri için uyumlu sistem ve kültürlere sahip olması durumunda mümkün olabilmektedir. Taraflar arasındaki anlayış ve paylaşılan değerler bilgi yaratılması için önemlidir. Ayrıca paylaşılan normlar ve kimlik hem

²⁷⁴Nesrin (Şalvarcı) Türeli, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 13, 3, ss.309-326.

²⁷⁵A. Inkpen, E.W.K. Tsang, **a.g.e.**, 2005.

²⁷⁶Raymond Van Wijk, Justin J.P. Jansen, Marjorie A. Lyles, **a.g.e.**, p.835.

²⁷⁷Raymond Van Wijk, Justin J.P. Jansen, Marjorie A. Lyles, **a.g.e.**, p.835.

işbirliği ile başarılı olan değer beklentisini hem de bilgi paylaşımıyla ilgili güdüyü etkileyen kaynak şeklinde örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı anlayış seviyesini arttırmaktadır²⁷⁸. Bununla birlikte çeşitli çalışmalar paylaşılan vizyonun göreceli özümleme kapasitesini arttırdığını da belirtmektedir²⁷⁹. Paylaşılan vizyonu ölçmek için tasarlanan ifadeler Li ve Lin'in çalışmalarından uyarlanmıştır. İfadelerin orijinal hali aşağıdaki gibi olup, bu çalışma için oluşturulan ölçekte bazı kelimelerin ölçek bütünlüğü açısından ve anlaşılır olması açısından değiştirilmesi kaçınılmaz olabilmektedir (Bkz: Ek.1).

- *“Biz ve ortağımız arasında işbirliğinin amaç ve hedefleri konusunda benzer bir anlayış vardır.*
- *Biz ve ortağımız arasında işbirliğinin önemi konusunda benzer bir anlayış vardır.*
- *Biz ve ortağımız arasında işbirliğinin sağladığı gelişmelerin önemi konusunda benzer bir anlayış vardır.”*

2.1.6. Karşılıklı Bağlılık

Bağlılık, işletmeler arası ilişkilerde önemli unsurlardan birisi olarak gösterilmektedir. Örgütlerarası ilişkilerde işbirlikçi örgütlerin ihtiyaç duyduğu katılımın bir diğer biçimi bağlılık olarak belirtilmektedir. Koschmann'ın yaptığı doktora tez çalışmasının niteliksel olarak gerçekleştirdiği araştırma kısmında, eğer işletme işbirliğinin amacına bağlı değilse ve sadece işletmenin kendi çıkarları için söz konusu ittifak oluşturulduysa, bu oluşuma tam anlamıyla ittifak denmesinin mümkün olmadığı bağlılıkla ilgili bulgulardan biri olarak belirtilmektedir²⁸⁰. Böylece karşılıklı bağlılığın aslında bir ittifakın gerçek anlamda ittifak olabilmesini mümkün kılabildiği de ortaya konmaktadır.

²⁷⁸ Li Li , “The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries’ intra- and inter-organizational relationships”, **International Business Review**, 14, 2005, pp. 77-95.

²⁷⁹ Yli-Renko, Helena, Erko Autio, Harry J. Sapienza, a.g.e., pp. 587-613.

²⁸⁰ Matthew Alan Koschmann, **Communication in Collaborative Interorganizational Relationships: A Field Study of Leadership and Stakeholder Participation**, The University of Texas at Austin, 2008, p.214.

İttifak ilişkilerinde bağlılık, ortaklar arasında ilişkilerin sürekliliğinin açık bir işareti olarak ele alınmaktadır. Bağlılık, genellikle ortakların sahip oldukları, insan kaynakları, sermaye, teknolojik uzmanlık gibi varlıklarını diğer ortağın kullanımına sunma ve başarısızlık riskini paylaşma arzusudur. İttifak ortakları açısından bağlılık konusunda iki önemli unsur ortaya konmaktadır. Bunlardan ilki ortağın ittifakın devamı için hem insan kaynaklarını hem de finansal kaynaklarını diğer tarafın kullanımına sunması anlamına gelen fedakarlık; diğeri ise ortakların yaptıkları ittifakın başarılı olacağına inanarak, alternatif arayışlarına girmemeleri ve fırsatçı davranışlardan kaçınmaları anlamına gelen kararlılıktır²⁸¹.

Bağlılık, bir işletmenin bir diğer işletme ile olan ilişkilerini sürdürmesinin kendi amaçlarını gerçekleştirmede önemli olduğu konusundaki inancını ifade etmektedir. Ortakların bağlılığını işletmenin başarısının önemli unsurlarından biri olarak gören çalışmalar da mevcuttur²⁸². Özellikle hisse temelli ittifaklarda işletmelerin kaynaklara olan karşılıklı bağımlılığından dolayı fırsatçı davranış azalmaktadır. İşletmelerin bağlılığı ise uzun döneme yayılmaktadır. Aynı zamanda bağlılık işletmelerin ortaklıktan ayrılışı söz konusu olduğunda maliyetlerin artmasına da neden olur²⁸³. Bu nedenle işletmeler arası bağlılık tarafların işbiliğinden kolay kolay vazgeçmemelerini ve işbirliğinin uzun süreli olmasını sağlamaktadır.

Güçlü bağların ve ortaklar arasındaki yakın ilişkilerin rolü literatürde çeşitli şekillerde ele alınmaktadır²⁸⁴. Ortakların bağlılığı, bir stratejik ittifak türü olan tedarik zinciri ilişkilerinde ilişki adına çaba sarfetmek için alıcıların ve tedarikçilerin istekliliğini ifade etmektedir. Tedarik zinciri yönetiminde kaynaklara yatırım yapma isteği, ilişkinin süreklilik beklentisi ve her iki tarafın niyeti birleştirmeyi sağlar. Bağlılık bitmiş ve bozulmuş ilişkileri tanımlamaktadır. Bağlılık şahsi bilgiler ve diğer hassas bilgiler ile tedarikçilere güvenmeyi içermektedir. Bağlılık büyük ölçüde

²⁸¹ F. Semerciöz, A. Çakınberk, **a.g.e.**, 2003, s.61

²⁸² M.P., Lyons, "Joint ventures as strategic choice: a literature review", **Long Range Planning**, 24 (4), 1991, ss. 130–144.

²⁸³ N., Pangarkar, "Determinants of alliance duration in uncertain environments: the case of the biotechnology sector", **Long Range Planning**, 36, 2003, pp. 269-284.

²⁸⁴ Liliana Pérez-Nordtvedt, Ben L. Kedia, Deepak K. Datta, Abdul A. Rasheed, **a.g.e.**, 2008. R. Van Wijk, J.J.P. Jansen, M.A. Lyles, **a.g.e.**, 2008.

kaliteyi arttırarak, ortaklar için durumu daha da zorlaştırabilmektedir²⁸⁵. Bu durum özellikle ana işletme ve tedarikçi işletme ile olan ilişkilerde ortaya çıkar. Çünkü işletme ve tedarikçisi arasındaki bağıllık varoldukça işletme ürün kalitesinden ödün vermeyecektir. Tedarikçi işletme ise ana işletmeye sürekli aynı kalitede ürün sunmaya devam edebilecektir.

Bağıllık bazı çalışmalarda bilgi paylaşımını etkileyen örgütlerarası ilişki unsuru olarak bağ gücü ya da ilişki yakınlığı olarak da ele alınmaktadır. Bağıllık gücü, ortaklar arasındaki ilişkinin yakınlığını etkiler. Böylece bağıllık işletmeler arasındaki iletişim ve etkileşimin sıklığı ile artar ve işletmeler arasındaki yakın ilişki işletmeleri daha güçlü bir bilgi paylaşımına yönlendirir²⁸⁶. Bu tez çalışmasında kullanılan bağıllık ifadeleri Li ve Lin'in çalışmalarından elde edilmiştir. İfadelerin orijinal hali aşağıdaki gibi olup, bu çalışma için oluşturulan ölçekte bazı kelimelerin ölçek bütünlüğü açısından ve anlaşılır olması açısından değiştirilmesi kaçınılmaz olabilmektedir (Bkz: Ek.1).

- *“İşletmemin işbirliği içinde olduğu işletme geçmişte bizim işletmemiz için fedakârlıklarda bulunmuştur.*
- *İşletmem işbirliği içindeki işletmeyle ilişkilerinde çok fazla çaba ortaya koymuştur*
- *İşbirliği içinde bulunduğumuz işletme yaptığımız anlaşmaları çok iyi bir şekilde sürdürmüştür.*
- *Biz ve işbirlikçi işletmemiz birbirimize verdiğimiz sözleri daima tutmaya çalışırız.”*

2.2. Örgütlerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı

Bilgi temelli görüş üzerine kurulu çeşitli çalışmalar, “bilgi nedir” sorusunu sormaktadırlar. Çünkü bu soru felsefi ve stratejik yönetim alanının ötesinde kabul

²⁸⁵ Suhong Li, Binshan Lin, “Assessing information sharing and information quality in supply chain management”, **Decision Support Systems**, 42, 2006, pp.1641–1656.

²⁸⁶ R. Van Wijk, J.J.P. Jansen, M.A. Lyles, **a.g.e.**, 2008, pp 830-853

edilir. Bu çalışmaların çoğu, örgütsel bilgiyi aktarılabilen, uygun olabilen, kodlanabilen, öğrenilebilen, karmaşık ve sisteme bağımlı şekilde çok çeşitli özelliklere sahip olarak tanımlanmaktadır²⁸⁷. Mevcut literatürde bilgi birbirinden çok farklı olmayan iki kavramla açıklanmaktadır. Bunlardan biri enformasyon (know-what) diğeri ise teknik bilgi (know-how)'dir. Bazı yazarlara göre enformasyon bir şeyin ne olduğunun bilinmesi anlamına gelirken, teknik bilgi bir şeyin nasıl yapıldığının bilinmesi anlamına gelmektedir²⁸⁸. Nonaka enformasyonu bilgiyi değiştirebilen, yapılandırabilen ya da eklenebilen mesajların ve anlamların akışı şeklinde tanımlamaktadır. Buna karşılık, onu elinde bulunduranların inançları ve bağlılığıyla oluşan bilgi, enformasyon akışı tarafından yaratılmakta ve düzenlenmektedir²⁸⁹. Teknik bilgi (know-how) ise yukarıdakilerden farklı olarak kişinin düzgün ve etkin bir şekilde gerçekleştirdiği beceri ve deneyimlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bilgi temelli görüşe göre işletmelerin avantajı, bireylerin sahip olduğu bilginin yaratılmasında, aktarılmasında ve bütünleştirilmesinde üstün yeteneklerden kaynaklı bir yönetim yapısı olarak ortaya çıkmasıdır. Pazar, işletmelerin önemli gizli ve karmaşık kaynak ve yeteneklerinin tam anlamıyla bir araya gelmesine müsaade etmemektedir. İster bir arada olsun isterse dağıtılmış olsun bu tür kaynakları değer kaybı olmaksızın emsallerine uygun işlemler ile tanımlamak, değerlendirmek ve değişimini gerçekleştirmek işletmeler için zor olabilmektedir²⁹⁰.

Kogut ve Zander bilginin yinelenmesinin ve yeniden yapılandırılmasının işletmelerin büyümesi ve hayatta kalması için önemli olduğunu belirtmektedir. Yazarlar işletmenin rekabetçi avantajının, çalışanların sahip olduğu bilgi ile yeni bilginin birleştirilmesi ve yeni bilgiye erişilmesi yeteneğinden doğduğunu ortaya koymaktadır²⁹¹.

²⁸⁷ Udo Zander, Bruce Kogut, "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test," **Organization Science**, 6 (1), 1995, pp. 76-92.

Robert M. Grant, **a.g.e.**, 1996.

²⁸⁸ Bruce Kogut, Udo Zander, **a.g.e.**, 1992, pp. 383-397.

²⁸⁹ Ikujiro Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, 5, 1994, pp.14-37.

²⁹⁰ Anoop Madhok, Stephen B. Tallman, "Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships", **Organization Science**, 9 (3), 1998, p.329.

²⁹¹ B. Kogut, U. Zander, **a.g.e.**, 1992.

Bununla birlikte, örgütün mü yoksa örgütteki çalışanların mı bilgiye sahip oldukları konusunda çeşitli tartışmalar mevcuttur. Ek olarak, bilginin ona sahip olanlar arasında transfer edilmesinde zorluklar yaşandığı için²⁹², araştırmaların çoğu işletme birimleri arasındaki bilginin transferinin desteklenmesi ya da kısıtlanması yönündedir²⁹³. Pazarlama alanında yapılan araştırmalar da işletme performansı ile ilgili bilgi yönetimi ve öğrenme etkilerine artan oranlarda ilgi göstermektedir. Bu alandaki araştırmacılara göre işletmelerin öğrenmeye uyum sağlaması (bilginin edinimi ve kullanımı gibi) talepteki ve teknolojiye uyum sağlamasından daha kolay olabilmektedir²⁹⁴.

Çeşitli çalışmalar işletmelerin sahip olduğu örgütlere bilgi alt boyutları olarak sayılan etkileşimsel, fonksiyonel ve çevresel unsurların örgütlere bilgi kalitesini sağlayan faktörler olarak güven, bağlılık ve ilişki istikrarı değişkenleri arasındaki ilişkileri farklı açılardan incelemiştir. Tüm bu unsurlar arasındaki ilişkilerin etkili yönetilebilmesi açısından pozitif ilişkili oldukları ortaya konmaktadır²⁹⁵.

Nonaka örtük ve açık bilgi arasındaki dinamikleri ve diyalogları (konuşmaları) kapsayan, spiral (sarmal) bir süreçte ilerleyen bir örgütsel bilgi modeli geliştirmiştir. Sarmal süreç boyunca kişilerin bilgisi örgüt içerisinde genişletilebilmekte, paylaşılabilmekte, güçlendirilebilmekte ve sağlamlaştırılabilmektedir²⁹⁶.

Bilgi yönetiminin tanımı hakkında çok sayıda yazar görüş belirtmektedir. Ancak özünde bilgi yönetiminin işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmak için ortak akıl kullanıldığı bir süreç olduğu yönünde bazı ortak görüşler elde edilebilmektedir.

²⁹² B.L. Simonin, **a.g.e.**, 1999.

²⁹³ W. Tsai, S. Ghoshal, "Social capital and value creation: The role of intrafirm Networks", **Academy of Management Journal**, 41(4), 1998, pp. 464-477.

A.K. Gupta, V. Govindarajan, "Knowledge Flows Within Multinational Corporations", **Strategic Management Journal**, Vol.21 (4), 2000, pp. 473-496.

Wenpin Tsai, **a.g.e.**, 2000.

²⁹⁴ Stanley F. Slater, John C. Narver, "Market orientation and the learning organization", **Journal of Marketing**, 59 (3), 1995.

²⁹⁵ Jean L. Johnson, Ravipreet S. Sohi, Rajdeep Grewal, "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering", **Journal of Marketing**, 68, 2004, pp.28-29.

²⁹⁶ I. Nonaka, **a.g.e.**, 1994.

Öncelikle, bilgi yönetiminin aşamalardan ve parçalardan oluşan bir süreç olduğu söylenebilir. Bu süreç birden fazla yaklaşıma, farklı yapılara ve mimariye sahiptir. İkinci olarak, “kullanımlar” aklın harekete yönlendirilmesini etkilemektedir. Başka bir deyişle bilgi yönetimi arzu edilen beklentilerin ortaya çıkmasını sağlamalı ve performansının ölçülebilir olması gerekmektedir. Üçüncü olarak, ortak aklın açıklanması gerekmektedir. Ortak aklın anlamı, bilgiyi paylaşmaya teşvik etmek olduğu kadar, toplu bir katılımı içermesi ve bilginin kaynağını ve sahipliğini tanımlama ihtiyacı gerektirmesidir. Akıl kendi tanımını gerektirmektedir. Akıl, henüz bilgi değeri taşımayan enformasyonel yapılar olarak tanımlanabildiği gibi öğrenme kapasitesi olarak da tanımlanabilmektedir. Akıl burada, belirli bir durumu daha iyi anlayabilmek için mümkün olduğunca çok istihbarat toplanan “askeri istihbarat” gibi düşünülebilir. Bu süreç veriyi, enformasyonu, akli ve ondan sonra gelen bilgiyi elde etmek için bitleri ve baytları işleyerek, depolayarak ve ayıklayarak açık bilgiyi örtülü bilgiden ayırmaya yönelmektedir. Son görüş ise, stratejik hedefleri gerçekleştirmek, bilgi yönetiminin stratejiyle güçlü bir şekilde ilişkilendirilmesi doğrultusundadır. Stratejinin işletmenin uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmesi, işletmenin geniş planlarına olanak vermesi ve onlarla uyumlu olması gerekmektedir²⁹⁷.

Bilgi deneyimlerin, değerlerin, kavramsal enformasyon ve uzmanlaşmış görüşün, yeni deneyim ve enformasyonun birleştirilmesi ve gelişimi için elde edilerek belirli bir bağlamda tanımlanmasıdır²⁹⁸. Bilginin işletmelerde üretim faktörlerinden biri olarak yer almasıyla birlikte, işletmeler bilgiyi elde etme ve işletmeye değer katması yönünde çeşitli çabalar sarf etmektedirler²⁹⁹. Hatta günümüzde işletmeler bilgiyi stratejik bir kaynak olarak görmektedirler. Bu görüş hem kaynak temelli yaklaşıma göre hem de bu yaklaşımın bir uzantısı olarak bilinen bilgi temelli görüşe göre bilginin sahip olduğu değerli olma, az bulunma, taklit edilemez olma ve ikame

²⁹⁷ Ramon C. Barquin, What is Knowledge Management?, **Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI**, Vol. 1, No. 2, January 15, 2001, pp.128-130.

²⁹⁸ Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, (Çev: Günhan Günay) Rota Yayınları, İstanbul, 2001, s.27.

²⁹⁹ Catherine Bailey, Martin Clarke, “How do managers use knowledge about knowledge management?”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.4 (3), 2000, p. 237.

edilemez olma özelliklerinden kaynaklanmaktadır³⁰⁰. Böylece bilgi, işletmeye hem katma değer sağlayabilecek, hem de yeniliği ortaya çıkarabilecek önemli bir stratejik değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilginin belirsiz durumlarının etkili yönetimi, bilgi ekonomisinde örgütlerin başarısı için çok önemlidir. Öyle ki bilginin elde edilmesi rekabetçiliği ve yenilikçiliği sürdürmede anahtar bir rol taşır. Örgütsel bilginin gerçekleşmesi, insanların yorumlamasına, düzenlemesine, planlamasına, geliştirmesine ve sosyal olarak yapılandırılmış kalıplara bağlıdır. Daha da önemlisi örgütsel bilgi her zaman sayısal gerçekler veya kesin doğrulara değil, özel durumlara da bağlı olabilmektedir³⁰¹. Böylece örgütsel bilginin ince, örtülü, gömülü, görünmez, çalışanın hareketlerinin, davranışlarının ve kararlarının içine sinerek düşünmesini, tahminlerini ve değerlerini etkileyen bazı yumuşak (soft) özelliklere sahip olduğu sonucuna varılabilir³⁰². Sonuçta örgütsel bilginin karmaşık ve belirsiz olduğu söylenebilir.

Kalkan ve Keskin'e göre günümüz işletmelerinde bilgi rekabet avantajı sağlayan bir işletme varlığı, bilgi yönetimi ise işletmelerin kendi kurumsal ve kolektif bilgilerini yarattıkları bir işletme süreci olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler bu süreç içerisinde bilgi eksikliğini belirler, bilgiyi geliştirir ve satın alır, bilgiyi paylaşır ve son olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla işletmeler bilgiyi strateji belirlemede ve karar vermede en önemli varlıkları olarak dikkate almaktadırlar. Bu nedenle bilgi birçok işletme için önemli bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir³⁰³.

Guzman ve Wilson'un bilgiyi soft bir unsur olarak ele aldıkları çalışmalarında bilginin sosyal olarak yapılandırılmış kavramlar, yöntemler, teknikler ve araçlar gibi

³⁰⁰ Audrey S. Bollinger, Robert D. Smith, "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", **Journal of Knowledge Management**, 2001, Vol. 5, No.1, 2001, p.10.

Ray R. Gehani, "Chester Barnard's executive and the knowledge-based firm", **Management Decisions**, Vol. 40, 2002, pp. 980-991.

³⁰¹ Mohd Syazwan Abdullah, Chris Kimble, Ian Benest and Richard Paige, "Knowledge-based systems: A re-evaluation", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 10, No. 3, 2006, p. 127.

³⁰² Gustavo A.C. Guzman, Jhon Wilson, "The 'soft' dimension of organizational knowledge transfer", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 9, No. 2, 2005, p. 61.

³⁰³ Veli D. Kalkan, Halit Keskin, "Kobi'lerde bilgi yönetimi süreci ve araçları: Literatür değerlendirmesi ve bir araştırma", **Bilgi**, sayı 35, 2005, s.199.

şablonlardan hatta teknik süreçlerden oluştuğu belirtilmektedir. Bilgi bireylerin ve örgütsel yapının içinde gömülü olan bu soft özellikleriyle görünmez bir yapıya sahiptir³⁰⁴. Böylece bilgi karşımıza genelde iki şekilde çıkmaktadır: açık ve örtülü bilgi³⁰⁵. Bilginin bu iki türü ile ilgili çalışmaları ilk olarak Polanyi bilgiyi kaynağına göre sınıflandırmak üzere ortaya koymuştur. Nonaka ise Polanyi'nin çalışmalarına dayanarak, bilgi türlerinin örtük ve açık şeklinde iki grupta sınıflanabileceğini belirtmiştir³⁰⁶.

Örtülü bilgiyi biçimlendirmek ve iletmek zordur. Örtülü bilgi kişisel etkileşimlerle, zihinsel modellerle, teknik becerilerle ve deneyimlerle aktarılır. Böylece örtülü bilginin zihinsel ve teknik unsurları içerdiği söylenebilir. Zihinsel unsurlar, insanların zihinlerindeki benzerlikleri manipüle ederek çalışma modelleri yaratma üzerine kurulmuştur. Şemalar, değerler, bakış açıları, inançlar ve görüşler bireylerin kendi dünyalarını algılamalarına ve tanımlamalarına yardım eder. Öte yandan, örtülü bilginin teknik unsurları somut teknik bilgiyi, ustalığı ve becerileri içerir. Örtülü bilginin zihinsel elemanları bireylere gerçekliğin resimlerini ifade ederken, gelecek için vizyonu da belirler. Böylece “nedir” ve “ne olmalıdır” sorularının cevabını verir. Diğer bir ifadeyle örtük zihinsel modeller, yeni bilgiyi yaratmada harekete geçirme sürecindeki anahtar faktör olarak görülmektedir³⁰⁷. Açık bilgi ise sözlerle, resimlerle ya da diğer araçlarla ifade edilebilen bilgidir. Bu nedenle, bilginin paylaşılabilmesi için öncelikle açık hale getirilmesi gerekmektedir³⁰⁸. Başka bir ifadeyle açık bilgi, paylaşılabilen, görülebilen ve kolayca iletilebilen bir bilgi türüdür. Açık bilgi bir dizi veri şeklinde, çalışanları deneyimlerinin yer aldığı dokümanlar şeklinde, inançlar, fikirler, düşünceler ve yargılar şeklinde olabilmektedir. Örtülü bilgi ise bir kişinin zihninde yer aldığından paylaşılması daha güçtür.

³⁰⁴ Gustavo A.C. Guzman, John Wilson, **a.g.e.**, p.60.

³⁰⁵ Bruce Kogut, Udo Zander, “Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and The Replication of Technology”, **Organization Science**, Vol. 3, No. 3, 1992, pp.383-397.

³⁰⁶ Claire McInerney, “Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge”, **Journal Of The American Society For Information Science And Technology**, 53 (12), 2002, pp. 1019-1028.

³⁰⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, **The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford University Press: New York, 1995, p.60.

³⁰⁸ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, Yönetim Dizisi 7, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.63.

Örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşim bilgi çevriminin dört farklı türünü ortaya koyar. Bunlar; toplumsallaşma olarak da adlandırılan örtük bilgiden örtük bilgiye, dışsallaştırma olarak bilinen örtük bilgiden açık bilgiye, birleştirme denilen açık bilgiden açık bilgiye ve içselleştirme denilen açık bilgiden örtük bilgiye şeklinde sıralanmaktadır. Bu dört türün üçü toplumsallaşma, birleştirme ve içselleştirme örgütsel teoride çeşitli açılardan tartışılmaktadır. Örneğin toplumsallaşma grup işlemleri teorileri ve örgütsel kültürle ilişkilidir. Birleştirme, bilgi işlemenin köklerini oluşturur. İçselleştirme ise örgütsel öğrenme ile yakın ilişkilidir. Bununla birlikte dışsallaştırma bir miktar ihmal edilmiştir. Bilgi yaratma sürecinde örtülü bilgi metaforların, benzerliklerin, kavramların, modellerin ve hipotezlerin biçimlerini alarak açık bilgiye dönüşür. Örneğin kurumsal vizyon, açık bilgideki ürün hedeflerinin sonuçlarını ortaya çıkarmakla birlikte, yüz yüze görüşme gibi stratejiler Japon firmalarında genellikle kurumsal vizyonun ortaya çıkarılması durumu için benimsenmiştir³⁰⁹.

Drucker'a göre ise bilgi dönüşümü tarihsel süreçte üç aşamalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki endüstriyel devrim aşamasındaki bilgi 18. y.y'nin ortalarından 19. y.y'nin ortalarına kadar süren ve araçlara, süreçlere ve ürünlere uygulanmaktadır. Diğer verimlilik devrimi aşamasındaki bilgi, 1880'den II. Dünya savaşı sonuna kadar sürmüş ve insan çalışmasına dayalı olarak görülmektedir. Sonuncusu yönetim devrimi aşamasındaki bilgi ise II. Dünya savaşı sonrasında bilginin kendisine uygulanabilmektedir³¹⁰.

Bailey ve Clarke'a göre bilgi yönetimi, yöneticilerin bilgiyi kişisel ve örgütsel fayda için nasıl üretebileceklerini, aktarabileceklerini ve bilgiden nasıl faydalanabileceklerini ifade eder. Burada örgütsel faydanın anlamı, bilgi yönetiminin varlığından emin olarak, örgüt stratejisinin, operasyonel süreçlerin ve değişim yönetiminin etkililiğini geliştirmektir³¹¹.

³⁰⁹ I. Nonaka, H. Takeuchi, **a.g.e.**, p.62-64.

³¹⁰ Peter F., Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkilap Kitapevi, Ankara, 1994, s.40-44.

³¹¹ C. Bailey, M. Clarke, **a.g.e.**, 2000, pp. 235-243.

Nonaka ve Takeuchi'ye göre ise örgütsel bilgi, bireylerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin toplamından daha fazlası olarak bir işletmenin toplam yetenek ve yetkinliklerin tümüdür³¹².

Ardichvill ve arkadaşlarına göre, örtük bilgiyi paylaşma ve içselleştirme öykücülük gibi bilgi yönetimi tekniklerinin kullanılmasıyla bireyler arasındaki etkileşimlerin aktif olmasını gerektirir. Örtülü bilginin paylaşımı, örgütsel bağlılık aracılığı ile dağıtıcı adalet, prosedürel adalet ve işbirliğinden etkilenmektedir. Aynı zamanda sözlü ve sözsüz bağlardan da çalışanlar arasındaki güven aracılığı ile etkilenebilmektedir³¹³.

Choi ve Lee'nin yaptıkları bir araştırmaya göre bilgi yönetimi stratejileri iki boyutta açıklanabilir. Birinci boyut bilginin oluşturulması depolanması ve paylaşılmasına yardım etme kapasitesini belirtir ve örgütün açıkça belgelenmiş bilgisini kullanır. Diğer boyut kişiler arası etkileşimle gerçekleşen bilgi paylaşımını belirtmektedir. Bu boyut sosyal ağlarla kurulan diyalogların faydalı hale gelmesini sağlar³¹⁴.

Bolinger ve Smith, bilgi yönetimi stratejilerinin başarı ya da başarısızlığının anahtar faktörü olarak insan davranışını ileri sürmektedirler. Çünkü bilgi yönetimi örgütsel kültür, takım çalışması, öğrenme teşviki ile beceri, deneyim ve bilginin paylaşılması üzerine bir vurgu yapmaktadır³¹⁵. McDermott ve O'Dell'e göre çalışanlar bir organizasyondaki bilgi paylaşımı kültürü ile fikirleri ve anlayışları paylaşacaktır. Çünkü bunun zorla değil, doğal olarak yapıldığını düşüneceklerdir³¹⁶. Ancak bu şartla bilgiyi paylaşmak örgütü başarıya ulaştırabilecektir. Böylece örgüt kültürünün içerisinde bilgi paylaşımını yerleştirmiş ve çalışanlarını bilgi paylaşımına

³¹² I. Nonaka, H. Takeuchi, **a.g.e.**, 1995.

³¹³ Alexandar Ardichvill, Vaughn Page, Tim Wentling, "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 7 No. 1, 2003, pp. 64-77.

³¹⁴ Byounggu Choi, Heeseok Lee, "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process", **Expert Systems with Applications**, Vol. 23, 2002, pp. 173-187.

³¹⁵ A. S., Bolinger and R.D., Smith, **a.g.e.**, pp. 8-18.

³¹⁶ Richard McDermott, Carla O'Dell, "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5 No. 1, 2001, pp. 76-85.

ve öğrenmeye teşvik eden örgütler bu hususta başarı sağlayabilmektedirler.

Bilgi yönetimi disiplini; bilgi yönetimi prosedürleri, bilgi yönetimi teknikleri, bilgi yönetimi teknolojileri ve bilgi paylaşımı gibi alt dalları içeren geniş bir bilim dalıdır. Bu çalışmada üzerinde durulan konulardan biri de son olarak sayılan bilgi paylaşımıdır.

Bilgi paylaşımı konusu örgütsel vatandaşlık davranışı ya da toplumsal örgüt davranışı konularına benzetilebilmektedir. Ancak bilgi paylaşımı daha çok çaba ve fedakarlık gerektirir. Çünkü bilgi yaratma, aktarma ve paylaşma için önemli başarı faktörlerinden biri çalışanların bilgi ve uzmanlıklarını işletmeye gönüllü olarak aktarmalarıdır³¹⁷.

Bilgi paylaşımı örgüt içerisindeki diğer çalışanlara ilgili bilgiyi dağıtma eylemi olarak tanımlanmakta ve bilgi paylaşımının bilgi yönetiminin çok önemli bir parçası olduğu belirtilmektedir. Bilgi paylaşımının en önemli amacı, bilginin örgütsel kaynaklara ve varlıklara aktarılmasıdır. Ayrıca bireysel bilgi bir örgütte paylaşılmadıkça, örgütsel verimlilik üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olabilmektedir. Manhattan Otelleri üzerine yapılan bir araştırmada, kendi otellerinde ve aynı zincir içerisindeki diğer otellerde deneyimin yayılmasının günlük faaliyetler üzerinde önemli bir fayda sağladığı ortaya konmaktadır. Manhattan otel endüstrisinde paylaşma istekliliği bir kuraldır. Çalışma gruplarındaki bireyler arasındaki bilgi akışı onların yeteneklerini artırmaya ve karşılıklı olarak yeni bilgi üretmelerine olanak sağlamaktadır. Çünkü Manhattan otel endüstrisinde bilgi paylaşımının daha güçlü bir rekabet avantajını getireceğine ve sinerjik bir etkiye yol açacağına inanılmaktadır³¹⁸. Burada önemli olan işbirlikçi iklimin yaratılmasıdır ve bu iklimin yaratılmasında bazı liderlik özellikleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Yang'ın uluslararası otel zincirleri üzerine yaptığı çalışmasında liderlerin sahip oldukları farklı rollerin bilgi

³¹⁷ Kristen Bell DeTienne, Gibb Dyer, Charlotte Hoopes, Stephen Harris, "Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 10(4), 2004, pp. 26-43.

³¹⁸ Joel A. C. Baum, Paul Ingram, "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980", **Management Science**, 44(3), 1998, p. 1014.

paylaşımını nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur³¹⁹. Yang'ın bu çalışmasında Quinn ve McGrath'ın oluşturdukları “rekabet eden değerler” modelinden faydalanarak, yöneticilerin işletme içerisinde sahip oldukları gözlemci, danışman, kolaylaştırıcı, yenilikçi, aracı, koordinatör, üretici ve direktör özelliklerinin bilgi paylaşımı ile ilişkisi araştırılmış ve yenilikçi, danışman ve kolaylaştırıcı rollerinin bilgi paylaşımı ile güçlü ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, ancak denetleyici rolün bilgi paylaşımı üzerinde negatif bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır³²⁰. Bu sonuçlar Roth, Cameron, Grandori ve Kogut'un çalışmalarında elde ettiği sonuçlarla da benzerlik göstermektedir³²¹.

Nonaka'nın bilgi sarmalı modelini göz önünde bulundurarak, bilginin sadece içeriden değil dışarıdan elde edilen kaynaklardan da üretilebildiğini söylemek mümkündür. Böylece işletme içerisinde üretilen bilgi sadece işletmenin sahip olduğu bilgi depolarından değil, açık ve saklı bilgi arasındaki etkileşimle de üretilmektedir. Açık ve saklı bilginin arasındaki etkileşim bilginin dönüştürülmesiyle gerçekleşir. Bilginin dönüştürülmesi ise Nonaka'nın bilgi sarmalındaki bilginin sosyalleştirilmesi (Socialization), bilginin dışsallaştırılması (Externalization), bilginin birleşimi (Combination) ve bilginin içselleştirilmesi (İnternalization) aşamalarını içermektedir (Şekil.3). Bu modele, aşamaların baş harflerinin birleşimiyle SECI adı verilmektedir³²². Öte yandan bilginin dönüştürülmesinin farklı seviyelerde gerçekleştiği belirtilmektedir. Bu seviyeler, birey, ekip, örgüt ve örgütlerarası düzeyde gerçekleşmekte ve SECI modelindeki bilgi sarmalının bireysel seviyeden başlayarak örgütlerarası seviyeye kadar bilginin dönüştürülmesini sağladığı

³¹⁹ Jen-Te Yang, “Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture”, **Tourism Management**, Vol. 28, 2007, pp. 530-543.

³²⁰ R. E. Quinn, M. R. McGrath, “The transformation of organizational cultures: A competing values perspective”, In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), **Organizational culture**, California, Beverly Hills: Sage Publications, Inc, 1985, pp. 315–334.

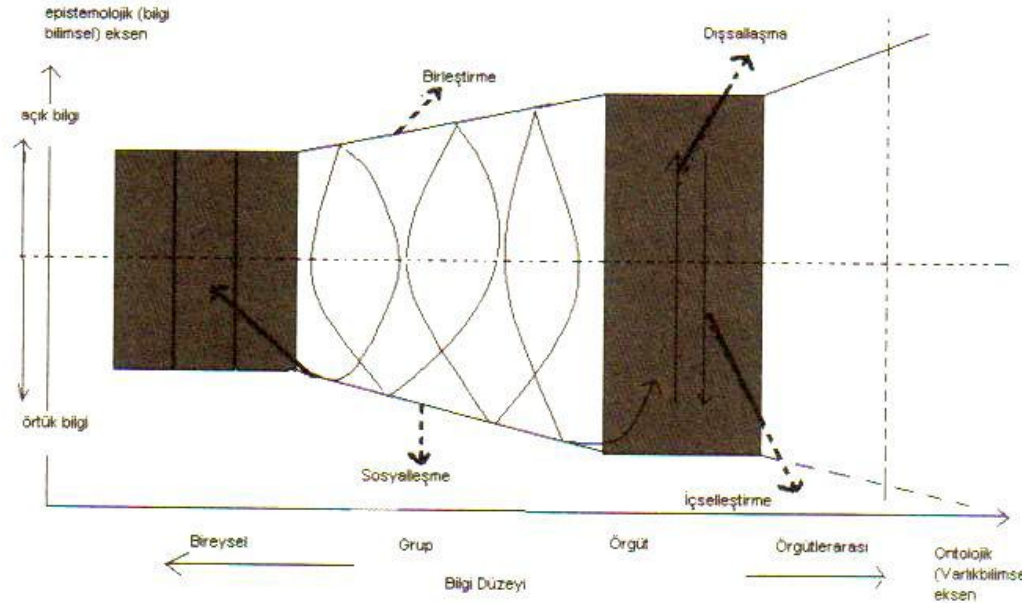
³²¹ Jonas Roth, “Enabling knowledge creation: Learning from an R&D organization”, **Journal of Knowledge Management**, 7(1), 2003, pp. 32-48.

P.D. Cameron, “Managing knowledge assets: The cure for an ailing structure”, **CMA Management**, 76(3), 2002, pp.20-23.

Anna Grandori, Bruce Kogut, “Dialogue on organization and knowledge”, **Organization Science**, 13(3), 2002, pp. 224–231.

³²² I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno, “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, **Long Range Planning**, 33, 2000, p. 9.

çalışmalarda ifade edilmektedir³²³.



Şekil 3. Nonaka'nın Bilgi Sarmalı

Kaynak: Ikujiro Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," **Organization Science**, 1994, p. 20.

Örgütsel bilginin işlenmesi ve yönetilmesi örgütsel başarı için önemi giderek artan bir faktör olarak görülmektedir. İşletmelerin ittifak temelli bilgiye nasıl eriştikleri ve ondan nasıl faydalandıklarını bazı yazarlar, işletmenin bilginin farklı türlerini kapsayan süreçlerin dinamik bir yapısı olduğunu dile getirerek açıklamaktadırlar. Son zamanlarda yeni örgütsel bilginin yaratılması yönetsel bir öncelik haline gelmiştir. Yeni bilgi örgütsel yenilenme için hem bir temel hem de sürdürülebilir

³²³ Yue Wu, Dai Senoo, Remy Magnier-Watanabe, "Diagnosis for Organizational Knowledge Creation: an Ontological Shift SECI Model", **Journal of Knowledge Management**, 14, 6, 2010, pp.791-810.

rekabet avantajı oluşturmaktadır. Ayrıca ittifak temelli bilgiden nasıl faydalanıldığına ve bu bilgiye nasıl erişildiğine dair bilgi yönetimi çalışmaları da bulunmaktadır³²⁴.

Bu çalışmada, işletme içerisinde çalışanlar arasında ya da işletme birimleri arasındaki bilgi paylaşımının ötesine gidilerek işletmelerin örgütlerarası düzeyde izledikleri bilgi paylaşımı ele alınmaktadır. Böylece işletmelerin aynı sektörde ya da farklı sektörde bir birleriyle karşılıklı fayda sağlamak amaçlı gerçekleştirdikleri bilgi paylaşımı bu çalışmanın esas dayanak noktalarından biridir. Ancak yine de temel anlamda bilgi, bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı gibi konulara değinmeden örgütlerarası bilgi paylaşımına açıklık getirmek mümkün olamamaktadır. Bu nedenle bu konulara kısaca değindikten sonra aşağıda çalışmanın önemli bölümlerinden birini oluşturan stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımı ele alınmaktadır.

2.2.1. Stratejik İttifaklarda Bilgi Paylaşımı

İşletmeler günümüzün rekabetçi ortamında kendi kendine yetemediklerinde çeşitli sebeplerle işbirliği yapmak ihtiyacı duymaktadırlar. Böyle durumlarda bilgi ve onun paylaşılması büyük önem taşımaktadır. İşletmeler özellikle bilgiye ihtiyaç duymalarından dolayı, bilginin karşılıklı paylaşılması gündeme gelmektedir.

Loebecke ve arkadaşları bilgi paylaşımını bilginin yaratılması, aktarılması ve bütünleştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Buradan bilgi paylaşım sürecinin, girişimler arasındaki bilgi oluşturulmasını ve aktarılmasının doküman ve iletişim gibi çeşitli araçlarla gerçekleştirildiği söylenebilir. Girişim kelimesi ile bireysel³²⁵,

³²⁴ Andrew C. Inkpen, Adva Dinur, "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures", **Organization Science**, Vol. 9, No. 4, 1998, pp. 454-468.

³²⁵ Diane B. Walz, Joyce J. Elam, Bill Curtis, "Inside a software design team: knowledge acquisition, sharing and integration", **Communications of the ACM**, 36 (10), 1993, pp.63-78.

Leigh M. Weiss, "Collection and connection: the anatomy of knowledge sharing in Professional service firms", **Organization Development Journal**, 17(4), 1999, pp. 61-77.

Hsiu-Fen Lin, "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", **International Journal of Manpower**, Vol. 28 Iss: 3, 2007, pp. 315-332.

Ge-Woo Bock, Robert W. Zmud, Young-Gul Kim, Jae-Nam Lee, "Behavioral Intention Formation in Knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces and organizational climate", **MIS Quarterly**, Vol.29, No.1, 2005, pp.87-111.

grup³²⁶, örgüt³²⁷ ve örgütsel ağlar³²⁸ düzeyinde ilişkiler anlaşılmalıdır.

Aşağıdaki tabloda stratejik ittifakların bilgiyi ele alış şekillerini ortaya koyan araştırmalara yer verilmektedir. Tablo 5'te belirtildiği üzere ittifaklarda bilginin çok farklı şekillerde ve farklı amaçlarla ele alındığı görülmektedir.

Tablo 5. Bilgi ve Stratejik ittifakları ele alan çalışmalar

Araştırma konuları	Araştırmanın ortaya koydukları	Çalışmalar
Rekabet kaynağı olarak bilgi	İşletmeler arası etkili bilgi yönetiminin rolü	Anand ve Khanna (2000); Grant ve Baden-Fuller (2004)
Tamamlayıcı bir unsur olarak bilginin ittifak oluşumuna katkısı	Güdüler ve ortak seçimi	Beamish (1988); Geringer (1988); Hitt vd. (2000)
Bilginin ortaya çıkarılması	İşletmenin sahip olmadığı kaynak ve beceriler diğer işletmeden nasıl öğrenilebilir.	Grant (1996); Harrigan (1985); Balakrishnan ve Koza (1993); Mowery vd. (1996); Kale vd. (2000); Zander ve Kogut (1995); Simonin (1999)
Bilgiyi özümseme	Örgütün transfer edilen bilgiyi içselleştirme yeteneği. Özümseme kapasitesi öğrenmeyle pozitif ilişkilidir.	Cohen ve Levinthal (1990); Szulanski (1996); Lyles ve Salk (1996)
İşbirlikçi Bilgi	Gelecekteki ittifak oluşumları için teknik bilgiyi ve becerileri geliştirmek.	Simonin (1997); Gulati (1999); Gupta ve Misra (2000); Powell vd. (1996)
İttifak gelişiminin belirleyicisi olarak bilgi	İttifakın gelişimini sağlayan bilgi İttifak aracılığıyla nasıl elde edilir.	Arinˆo ve de la Torre (1998); Doz (1996)

Kaynak: Hamid Mazloomi Khamseh, Dominique R. Jolly, "Knowledge transfer in alliances: determinant factors", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, 1, 2008, p.38.

Örgütlerarası ilişkilerde bilgi paylaşımının etkililiği üzerine farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin Schulz'a göre uluslararası işletmelerin şubeleri ve yerel işletmeler arasındaki bilgi aktarımı kültürel benzerlik ve coğrafi yakınlık sebebiyle, ana örgüt ve onun deniz aşırı şubeleri ile olan bilgi paylaşımından daha etkili

³²⁶ Morten T. Hansen, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, pp. 82-111.

³²⁷ Salvatore Parise, John C. Henderson, "Knowledge resource exchange in strategic alliances", *IBM Systems Journal*, Vol 40, No 4, 2001, pp. 908-924.

³²⁸ Hamid Mazloomi Khamseh, Dominique R. Jolly, "Knowledge transfer in alliances: determinant factors", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Iss: 1, 2008, pp. 37-50.

olmaktadır. Araştırmacıların bilgi paylaşımında bu türden farklılıkların var olduğunu bilmelerine rağmen konuyla ilgili deneysel çalışmalara sıklıkla rastlanmamaktadır³²⁹. Başka bir ifadeyle işletmelerarası bilgi aktarımı kültür, coğrafi mesafe, işletmenin uluslararası olup olmaması, ortağın niteliği gibi birçok unsurdan etkilenebilmekte ve bu nedenlerle işletmeler arasında bilgi paylaşımını sağlayan ilişki unsurlarının çeşitli açılardan incelenmesi gerekmektedir.

Stratejik işbirlikleri stratejik yönetim alanında giderek artan bir öneme sahip olmakla birlikte, bilgi kaynaklarının yönetilmesi ve aktarılmasında da önemli bir rol oynamaktadırlar. Bilgi yönetimi literatürünün büyük bir kısmı örgüt içerisindeki bilgi edinimi, aktarımı, yaratılması ve bilgi ile değer yaratma gibi konular üzerine odaklanmışken, örgütlerarası bilgi yönetimini anlamaya yönelik çok az çalışma mevcuttur³³⁰. Ancak yine de son zamanlarda örgütlerarası bilgi paylaşımı konusunun giderek artan bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

Günümüzün işletmecilik alanında hızla artan bir olgu olan işletmeler arasındaki stratejik işbirlikleri bilgi paylaşımı için bir araç olarak kullanılmaktadır³³¹. Ayrıca birçok çalışmada bilgi paylaşımı stratejik işbirliklerinin başarısını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak sayılmaktadır³³².

Güçlü işletmeler arası bağlar, sadece asgari düzeyde koordinasyon, bilgi paylaşımı ya da ortakların anlaşmasını gerektiren ortak pazarlama girişimleri ve teknoloji lisanslarından çok, yatırım ve etkileşim açısından daha geniş ve derin bir ilişkiyi gerektiren hisse temelli anlaşmaları, üretim ortak girişimlerini ve ortak AR-GE projelerini içermektedir. Güçlü bağlar iki önemli avantaj sağlamaktadır. Güçlü

³²⁹ Li Li , “The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries’ intra- and inter-organizational relationships”, **International Business Review**, 14, 2005, pp. 77-95.

³³⁰ S. Parise, J.C. Henderson, **a.g.e.**, 2001, pp. 908-924.

³³¹ Beverly S.Y. Tan, Vinh V. Thai, “Knowledge sharing within strategic alliance Networks and its impact on firm performance in the liner shipping industry”, <http://www.icms.polyu.edu.hk/ifspa2012/Papers/L06.pdf>, pp.1-16. Erişim tarihi: 10.12.2010.

³³² Jakki Mohr, Robert Spekman, Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 1994, pp. 135-152.

Manir Zaman, Felix Mavondo, Measuring strategic alliance success: A conceptual framework, 2001, <http://www.mendeley.com/research/measuring-alliance-success-role-strategic-fit-manir-zaman-felix-mavondo-monash-university/>, erişim: 10.12.2010

bağları geliştirirken işletmeler birbirleri hakkında bilgi edinmekte, birbirlerine daha bağımlı hale gelmekte ve ilişkisel güveni geliştirmektedirler. Derin bir karşılıklı anlayışa dayandırılan ilişkilerde, yüksek kaliteli bilgi ve kodlanmamış, örtülü bilgi örgütsel sınırlar arasında daha rahat bir şekilde paylaşılabilen ya da aktarılabilir³³³. Örneğin Uzzi bilgi değişimini “köklü bağlara sahip işletmelerdeki bilgi değişiminin diğer benzer işletmelerde değiş tokuş edilen bilgiye göre daha özel ve daha örtük olabileceği”³³⁴ şeklinde tanımlayarak, bilgi değişiminin sosyal ilişkilerde yer alan örgütlerarası ilişkilerin avantajlarından biri olduğunu belirtmektedir.

Hansen ve diğerleri yaptıkları çalışmada, örgütlerdeki bilgi yönetimi ile ilgili kişiselleştirme yaklaşımı ve kodlama yaklaşımı şeklinde iki yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımlar yüz yüze iletişimi, sosyal ağlar gibi yapılar arasındaki iletişimi, çapraz fonksiyonlu takımları, komiteleri, görev gücünü, eğitimi ve gelişimi, içsel bilginin kıyaslama (benchmark) ve iş rotasyonu ile paylaşımını ve stratejik ittifakların oluşumunu içermektedir³³⁵.

Stratejik işbirliği ilişkilerinde dürüstlüğe dayalı açık iletişimin ortaklar arasındaki bağları güçlendirmesi söz konusudur. İşbirliği ilişkilerinde güçlü bağların oluşturulması sonucunda ise ortaklar arasındaki bilgi değişiminin sıklığı artmaktadır. Bu bağlamda daha başarılı işbirliği ilişkilerinde bulunan yüksek düzeydeki iletişim kalitesinin ortaklar arasında daha fazla bilgi paylaşımına olanak sağlaması doğrultusunda, planlamaya ve hedeflerin belirlenmesine daha fazla katılımın olması beklenmektedir³³⁶. Böylece ortaklar arasındaki bağların gücünü artırmak için dürüstlüğe dayalı bir ilişki daha kaliteli bilgi paylaşımının gerçekleşmesini sağlayarak, işletmelerin hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlayabilmektedir.

³³³ Joel A.C. Baum, Paul Ingram, “Interorganizational learning and network organization: toward a behavioral theory of the interfirm”, in M. Augier and J. G. March (Eds), **The Economics of Choice, Change and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert**, 2002, pp. 191-218.

³³⁴ Brian Uzzi, **a.g.e.**, 1996, pp. 674-698.

³³⁵ Morten T. Hansen, Nitin Nohria, ve T. Tierney, “What’s your strategy for managing knowledge?”, **Harvard Business Review**, March-April, 1999, pp. 106-116.

³³⁶ M. Zaman, F. Mavondo, **a.g.e.**, erişim: 10.12.2010.

Örgütsel davranışçılar da bilgi paylaşımı ve ortaklık ilişkileri ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Örneğin, Hansen çalışmasında, bir ürün geliştirme takımına dahil olan üyelerin arasındaki sık iletişimin ve duygusal yakınlığın karmaşık bilginin aktarımını arttırdığını ortaya koymuştur. Yazar güçlü bağların bilgi kaynağı ve alıcı arasındaki çoklu karşılaşmaların üzerinde iki yönlü etkileşimi sağladığını bildirmektedir. Bu derin etkileşimler karmaşık bilginin aktarılabilmesi için önemlidir. Çünkü bilgiyi alan bilgiyi başarılı bir şekilde özümsemek için kaynaktan gelen geri bildirim ihtiyacı duymaktadır. Ek olarak, bu tekrarlı süreç onların iletişimleri süresince kurdukları güçlü bağlara sahip tarafların, söz konusu ilişkiye özel sezgileriyle kolaylaştırılmıştır³³⁷. Benzer şekilde Tsai ve Ghoshal kaynakların değişimiyle örgütlerarası birimlerdeki sosyal etkileşimlerin pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur³³⁸. Stratejik ittifak ve satıcı-tedarikçi çalışmaları da sosyal sermayenin bilgi edinimi ve öğrenmeye olanak sağladığını belirtmiştir³³⁹. Böylece bilginin öğrenilerek ve dolayısıyla paylaşılarak artacağına inanan bir sosyal sermaye yaratılmaktadır.

Kritik bilgilerin ortağa aktarılmasını kapsayan bilgi paylaşımı ve ortağın işleri hakkında bilgi sahibi olunması doğrultusunda, işletmeler ilişki kurma konusunda bağımsız olarak hareket edebilmektedirler. Ayrıca bilginin sistematik olarak ortaklar arasında paylaşılması ile birlikte görevlerin tam olarak yerine getirilmesi söz konusu olmakta ve işbirliğindeki tatmin düzeyi artmaktadır. Bu durum ortaklığın başarısında önemli bir gösterge olarak ele alınmaktadır³⁴⁰. Cheng 2011 yılında tedarik zinciri işletmeleri arasındaki bilgi paylaşımını araştırdığı çalışmasında, bir işletmenin ilişkilerine zarar verme eğiliminin ortaklarla bilgi paylaşma istekliliğiyle negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu eğilime ilişkisel risk adını vermiş ve bu eğilimi fırsatçı davranış, işlevsiz güven ve güç asimetrisi değişkenleriyle ölçmüştür. Ayrıca bir başka bulguya göre tedarik zinciri üyeleri arasındaki ilişkisel faydalar, bilgi paylaşımını geliştirerek ilişkilerini iyileştirmek amacıyla ortakların istekliliğini artırabilmektedir. Böylece çalışmanın bulguları, tedarik zincirlerinin değer

³³⁷ Morten T., Hansen, **a.g.e.**, pp.82-111.

³³⁸ W. Tsai, S. Ghoshal, **a.g.e.**, pp. 464-477.

³³⁹ Helena Yli-Renko, Erkko Autio, Harry J. Sapienza, "Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms", **Strategic Management Journal**, 22, 2001, pp. 587-613.

³⁴⁰ J. Mohr, R. Spekman, **a.g.e.**, 1994.

temelli ilişkiler geliştirerek rekabet avantajı sağlamak için kurumlar arası bilgi paylaşımını nasıl artıracaklarına yardımcı olan pratik ipuçları vermektedir³⁴¹. Başka bir ifadeyle işletmelerin birbirleriyle bilgi paylaşımını sağlamaya aracı olan tedarik zinciri gibi ilişkilerin etkinliği işletmelerin sahip olduğu rekabet üstünlüğünü artırabilmektedir.

Şirketlerin temel güdüsü diğer şirketlerle rekabet edebilmektir. Ancak, özellikle bilginin önemi arttıkça, bilgi paylaşımını kolaylaştıran teknolojiler geliştikçe, başarı için gerekli uygulamaların ölçekleri ve dolayısıyla riskleri arttıkça şirketler işbirliklerine daha çok önem vermeye başlamışlardır. İşbirliklerinin rekabet etmenin önüne geçmesinin birkaç temel nedeni bulunmaktadır. Kıyasıya rekabet aslında müşteriler için yaratılabilecek değer ve bunun için gerekli kaynakların sınırlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Böyle bir ortamda şirketler bu kaynaklardan ve yaratılan değerden en büyük payı kapma yarışının en önemli yarış olduğu varsayımı ile hareket etmektedir. Oysa her geçen gün değer yaratmada daha önemli bir girdi haline gelmekte olan bilgi, paylaştıkça azalmak yerine, paylaştıkça artmaktadır. Bu nedenle, bilgi paylaşımı pastanın büyümesine neden olmakta ve sınırlı bir pastanın paylaşımı için çabalamak yerine, pastayı büyütme için işbirliği yapmak birçok sektörde daha cazip bir yarış haline gelmektedir³⁴². Sonuç olarak, bir örgüt bilgi paylaşımı sayesinde rekabet avantajını geliştirebilir. Bu türden bir rekabet avantajı, işletme yeteneklerini geliştirmek için işletmeyi harekete geçiren teknoloji ya da yönetim yeteneklerini içerebilmektedir³⁴³. Dolayısıyla işletmelerin sahip olduğu teknoloji yetenekleri ve yönetim yetenekleri bilgi paylaşımı etkinliğini sağlayarak işletmenin sahip olduğu yetenekleri artırabilmektedir.

Bununla birlikte bilgi yönetimi süreçlerini anlamak karmaşık ve güç değildir ve bunu anlamamanın güç olmayışı etkisiz oluşu anlamına da gelmemektedir. Örgütsel bilginin yaratılması, bireysel deneyimlerin yayılımını ve paylaşımını

³⁴¹ Jao-Hong Cheng, "Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains-Moderating by relational benefits and guanxi", **Transportation Research**, Part E, Vol. 47, 2011, pp. 837-849.

³⁴² Yılmaz Argüden, İşbirlikleri, <http://www.arge.com/tr/makaleler/isbirlikleri/>, erişim tarihi: 03.09.2011.

³⁴³ Shu-hsien Liao, Wu-Chen Fei, Chih-Chiang Chen, **a.g.e.**, 2007.

gerektirmektedir. Her işlem işbirliği içindeki işletme yöneticilerine örgütün dışarıdaki bilgiyi ve fikirleri elde etmesi için bir yol sağlamaktadır. İşlemler, operasyonel ve stratejik bilgi ile başa çıkmayı ve örgütsel sınırları aşan işbirliği bilgisinin ve ana firmadaki bilginin yaratılması için nasıl temel olabileceğini göstermektedir³⁴⁴. Rekabet, işletmelerin sürekli olarak yeni bilgi ve beceri geliştirmelerini gerektirmektedir. Bilgi stratejik ittifaklar için önemli bir çıktı olduğundan, yapılan çalışmalarda bilgi edinimi konusu önem taşımaktadır. Çünkü ittifakın başarısı öğrenme ve bilgi paylaşımı ile ilişkilendirilmektedir. Ortaklar öğrenmeye elverişli bir ortam yaratmak için teşvik edilmektedirler. Böyle bir çevrede işletmenin sahip olduğu önemli bilgi ve yetenekler ortağı aydınlatılabilmekte ve bu bilginin taklit edilmesini ve benimsenmesini sağlayabilmektedir. Firmanın özel bilgisini korumak için işletmeler ortağın öğrenme fırsatlarını kısıtlayarak, bu tür kayıpları ortadan kaldıracaklardır. Ancak bu türden davranışlar işletmenin kendi öğrenme fırsatlarını azaltabileceği gibi ittifak başarısını da azaltabilmektedir. İşletmeler firmaya has bilginin kaybını ortadan kaldırmak için paylaşılan bilginin hem kalitesini hem de miktarını arttırarak ilişkilerini yapılandırabilmektedir³⁴⁵.

Bu çalışmada stratejik işbirliklerinde bilgi paylaşımı ölçümü soru formu için Li-Yueh Chen'in 2004 yılında liderlik davranışlarının stratejik işbirliklerinde bilgi paylaşımını nasıl etkilediğini araştıran doktora tez çalışmasından faydalanılmıştır. Bu çalışmada örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgütlerarası bilgi paylaşımına aynı anda yer verilmiştir. Bu nedenle içsel bilginin paylaşılması ve dışsal bilginin paylaşılması söz konusudur. Çalışmada örgüt içi bilgi paylaşımının ele alınmasının en önemli sebeplerinden biri, işletmede bilgi paylaşımı anlayışı oturtulmadıkça ve bilginin içeride paylaşılması gerçekleşmedikçe, örgütlerarası bilgi paylaşımının gerçekleşmesinin beklenmemesi gerektiği öngörüsüdür. Bununla birlikte doğrudan stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımını araştıran çalışmalardan faydalanarak, ölçekteki ilk üç ifade Kale (2000), Kogut ve Zander (1992) ve Lee (2001) den alınmış, 8-11.

³⁴⁴ A. Inkpen, "Creating Knowledge Through Collaboration", **California Management Review**, Vol.39, No.1, 1996, pp.123-140.

³⁴⁵ Patricia M. Norman, **a.g.e.**, pp. 610– 611.

ifadeler ise Simonin (1999)' den alınmıştır. Ölçeğin genel yapısı ve adaptasyonu için ise Li-Yueh Chen (2004)'in doktora tezinden esinlenilmiştir.

Sekaran'a göre mevcut bilgi paylaşımı modellerini analiz etmenin amacı bütüncül bir model geliştirmek için önemli yapıları belirlemek olduğu kadar bilgideki boşlukları da açığa çıkarmaktır. Bu amaçla söz konusu analiz kamu sektöründeki modellerle sınırlıdır ve bu modeller çeşitli yazarların ürünüdür³⁴⁶. Tüm bu çalışmalar Lin'in modelindeki gibi kolaylaştırıcı unsurlar (enablers), işlem (process) ve çıktı (output) modelini içerir ya da girdi (input), işlem (process), çıktı (output) şeklinde ele alınmaktadır. Ancak, bu çalışmada bu modele atıf yapılarak örgütlerarası bir bakış kullanılmış ve input (girdi) ya da enablers (kolaylaştırıcı unsurlar) kısmı biraz daha farklı ele alınmıştır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı da örgüt içinde ve örgütlerarası düzeyde ele alınarak literatürde örgütlerarası bilgi paylaşımını inceleyen diğer çalışmalara benzer bir bakış açısı ortaya konmuştur.

2.3. Örgütlerde Yenilik

Son yıllarda işletmelerin değer yaratmada ve faaliyetlerindeki bilginin rolü hakkında araştırma yapmak işletme yönetimi alanındaki en verimli konulardan biri olmuştur. Bilgi Temelli görüş, işletmenin varlığının ana belirleyicilerden biri olan bilginin, aynı zamanda önemli örgütsel faktörlerden biri olduğunu da vurgulamaktadır³⁴⁷. Bununla birlikte, Kaynak Temelli Yaklaşım³⁴⁸ ve Dinamik Yetenekler Yaklaşımında³⁴⁹ vurgulandığı üzere, soyut kaynakların ve örgütsel yeteneklerin güçlü rekabet avantajı yaratmadaki rolü bilgiye dayandırılmaktadır.

³⁴⁶ Zawiyah M. Yusof, Mohd. Bakhari Ismail, Kamsuriah Ahmad, Maryati M. Yusof, "Knowledge sharing in the public sector in Malaysia: a proposed holistic model", **Information Development**, 2012, 28 (1), p. 45.

Uma Sekaran, **Research methods for business – a skill building approach**, 4th edition, John Wiley and Sons, New York, 2005.

³⁴⁷ Michael H. Zack, Managing Codified Knowledge, **Sloan management Review**, Vol.40, 1999, pp.45-58.

³⁴⁸ B. Wernerfelt, **a.g.e.**, 1984.

J.B. Barney, "The Resource based theory of the firm", **Organization Science**, vol.7, 1996, pp. 469-476.

M.A. Peteraf, **a.g.e.**

³⁴⁹ David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", **Strategic Management Journal**, vol. 18, 1997, pp. 509-533.

İşletmeler günümüz rekabetçi koşullarına ayak uydurabilmek için normal fonksiyonlarının yanı sıra sürekli bilgi üretmek durumundadırlar. İşletmeler artık bilgi üreterek onun işletme içerisinde yayılmasını sağlayan yenilikçi örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Nonaka'ya göre bilgi üreten bir örgütün tek işi sürekli yenilik olacaktır³⁵⁰. Bu nedenle bilgi yenilik için önemli bir hammadde olarak kabul edilebilmektedir.

Yenilik, yapılan tanımlarda genellikle, bir durum veya özellik olarak belirtilmektedir. İngilizce karşılığı "innovation" olan yenilik dilimizde kimi zaman "inovasyon" olarak da kullanılmakta, bu sözcük ise köken olarak Latince'de yeni bir şey yapmak anlamına gelen "innovare" sözcüğünden gelmektedir³⁵¹. Bir başka kaynakta ise yenilik, yine sözlük anlamı olarak, "yeni bir düşüncenin doğuşundan gerçekleşmesine kadar devam eden dinamik bir öğrenme süreci" olarak tanımlanmaktadır³⁵².

Oslo klavuzuna göre yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir³⁵³. Başka bir ifadeyle yenilik işletmenin hem içinde hem dışında, hem de ürün, yönetim, süreç ve pazarlama da gerçekleşebilmektedir.

Özellikle Kaynak Temelli Yaklaşım, entelektüel sermayenin örgütsel performansı ve rekabet avantajını etkilediğini yaygın bir şekilde kabul etmektedir. Bununla birlikte, yönetim literatürüne göre, işletme değerinin çoğunlukla entelektüel sermaye ile açıklandığına dair çalışmaya nadiren rastlanmaktadır. Bu nedenle entelektüel sermaye, örgütsel sermaye ve kurumsal değer arasındaki "kara kutu" nun derinine

³⁵⁰ I. Nonaka, **a.g.e**, s. 96.

³⁵¹ Chieh-Yu Lin, "A Study on the Organizational Innovations in Taiwan's Logistics Industry", **The Business Review**, Cambridge, C.V, No:1, 2006, p.270.

³⁵² Mustafa Polat, M. Atilla Öner, Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, MBA Programı, Araştırma Notu, 2000, s.1, http://www.maoner.com/2000_firmalarda_yenilik.pdf, Büyük Larousse, Cilt. 24'ten alıntı, erişim tarihi: 22.06.2011.

³⁵³ Oslo Klavuzu, **Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler**, 3. Baskı, OECD ve Eurostat ortak yayını, 2005, s.48.

inerek, entelektüel sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl sağlayacağını anlamak gerekmektedir³⁵⁴. Drucker'a göre her örgütün tek bir temel yeteneğe ihtiyacı vardır; o da 'yenilik'tir³⁵⁵. Artık zenginliğin kaynağı spesifik insan bilgisinin mevcudiyeti yönündedir. Drucker'a göre bilginin nasıl yapılacağı tam anlamıyla bilinen işlere uygulanması 'verimlilik', yeni ve farklı amaçlar doğrultusunda uygulanması ise 'yenilik'tir. Bu iki amaca yalnız bilgi sayesinde ulaşılabilir. Amerikan verimlilik ve kalite merkezi, *bilgi yönetimini* rekabet edebilmek için bilginin elde edilmesi, öğrenilmesi ve artırılması ile ilgili strateji ve yöntemler olarak tanımlamaktadır. Daha pratik olarak bilgi yönetimi ürün ve yenilik sürecinin yönetim kararlarının geliştirilmesi ile örgütsel uyumun ve yeniliğin merkezi olarak görülmektedir³⁵⁶. Dolayısıyla örgütlerde bilgi ve bilginin yönetilmesi yenilik sürecinin merkezinde önemli bir girdi olarak kabul edilebilir.

Yenilik işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri konusunda sıkça karşımıza çıkmaktadır. Bir örgüt gerçek rekabet üstünlüğünü müşterilerin var olan ihtiyaçlarını karşılamak yerine gelecekteki potansiyel ihtiyaçlarını da karşılayarak kazanabilmektedir³⁵⁷. Bu da ancak yenilikle mümkün olabilmektedir. Böylece müşterilerin sadece bugünkü ihtiyaçlarını değil, gelecekteki ihtiyaçlarının belirlenebilmesi o örgütün yenilik yeteneğine sahip olması ile mümkün olabilmektedir.

Zhou, Yim ve Tse yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenmenin işletmelerin yenilik ve performansı ile stratejik uyumlanmasına aracılık etkisi yarattığını göstermişlerdir³⁵⁸. Bununla birlikte yönetim literatüründe yeniliğin, örgütlerin rekabet üstünlüğünü

³⁵⁴ Miriam Delgado Verde, Gregoria Martin Castro, Jose Emilio Navas-Lopez, "Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability: Evidence from Spanish Manufacturing Firms", **Journal of Intellectual Capital**, 12, 1, 2011, pp.5-19.

³⁵⁵ Sema Yiğit, Kubilay Özyer, "Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (The Journal of Social and Economic Research), cilt.15, yıl.11, sayı.21, 2011, s.347.

³⁵⁶ M.E. Koenig, T.K. Srikantaish, The evolution of knowledge management. Medford, NJ: ASIS **Monograph series**, 2000, p. 23-26.

³⁵⁷ S. F. Slater, J. C. Narver, **a.g.e.**, pp.22-28.

³⁵⁸ Kevin Zheng, Zhou, Chi Kin (Bennett) Yim, and David K. Tse, "The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations", **Journal of Marketing**, 69, 2005, pp.42-60.

arttırmadaki kilit rolünü vurgulayan birçok çalışma yer almaktadır³⁵⁹. Öte yandan, yeniliğin kolaylaştırıcı unsurlarından biri olan bilgi yönetimi ile ilgili araştırmalar artan bir oranda bilgi temelli işletme yaklaşımı (Knowledge based view of the firm) üzerine odaklanmaktadır. Gehani, bilgi temelli yaklaşımın kaynak temelli yaklaşımın bir uzantısı olduğunu vurgulamaktadır. İşletmenin en önemli stratejik kaynaklarının bilgi kaynakları ve yetenekleri olduğunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir³⁶⁰. Çünkü bilgi, yeniliği meydana getiren en önemli işletme kaynaklarından biridir. Bu nedenle Wilson bilgi yönetimi perspektifinden yeniliği tanımlayarak, bilginin yenilik vasıtasıyla şekil değiştirerek, yeni ürünlere, hizmetlere ve süreçlere dönüştüğünü bildirmiştir³⁶¹. Flint'e göre ise yenilik, bilgiyi ve teknolojiyi kullanarak, müşterilere geliştirilmiş özellikler ve daha düşük fiyatla mal ve hizmet sunabilmektir³⁶². Böylece bilginin hem teknolojik olarak hem de yönetimsel olarak yenilik için önemli bir girdi ya da kolaylaştırıcı olduğunu düşünmek mümkündür.

Davenport ve Klahr, bilgi yönetimi sistemlerinin önemli başarı faktörlerinden birinin bilgi uygulamanın dostane kültürü olduğunu önermektedirler. Bununla birlikte, bu kültürün eksikliğini çeken işletmeler için bunu oluşturmak oldukça zor olabilmektedir. Onlar ayrıca, bilgi uygulamanın, deneyimin, mesleki düzeylerin ve hızlı yenilik için gerekli ihtiyacın bu dostane kültür içerisinde, uzmanlığın otoritesi ile görevin otoritesinin sonunda yer değiştireceğine inanmaktadırlar³⁶³.

Johannessen ve arkadaşları'nın çalışmalarında önerdiği bir yenilik modeline göre, işletmelerin vizyonu ve bilgi yaratmaları örgütsel yenilikte destekleyici bir rol

³⁵⁹ Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change**, Chichester: John Wiley & Sons, 2005.

Richard A., Wolfe, "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", **Journal of Management Studies**, 31(3), 1994, pp.405-431.

Willem J. Vrakking, "The Innovative Organization", **Long Range Planning**, 23(2), 1990, pp.94-102.

³⁶⁰ R.R. Gehani, **a.g.e.**, 2002.

³⁶¹ Gordon Wilson, "Knowledge, innovation and re-inventing technical assistance for development", **Progress in Development Studies**, Vol.7, 2007, pp. 183-199.

³⁶² Daniel J. Flint, "Collection innovation, symbolic interaction and customer valuing: Thoughts stemming from a service dominant logic of marketing", **Marketing Theory**, Vol. 6, 2006, pp. 349-362.

³⁶³ Su-Chao Chang, Ming-Shing Lee, "The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation", **Journal of Knowledge Management**, vol. 12 no. 1 2008, p.4.

oynayabilmektedir. Ayrıca, bilgi uygulamada ve bütünlemede, vizyon ve bilgi yaratma bir organizasyondaki yenilik faaliyetlerini harekete geçirebilmektedir. Böylece adı geçen yazarlar yeniliğe ilişkin bilgi yönetiminin önemine ve etkisine dikkat çekmektedirler³⁶⁴.

Quinn ve arkadaşları bilgi ve aklın paylaşıldığında katlanarak büyüdüğünü ifade etmektedirler. Eğer iki kişi bilgiyi birbirleriyle karşılıklı alıp verirlerse, her ikisinin de bilgi ve deneyimleri doğrusal olarak büyümektedir. Bununla birlikte, eğer bu kişiler bilgilerinin diğerleriyle de paylaşırlar ve sorularla, zenginleştirmelerle ve değişikliklerle geri bildirim alırlarsa, faydası katlanarak artmaktadır. Bir işletme bilgi temelli rekabet üstünlüğünü bir kez elde ederse, liderliği elde etmesi daha kolay olabilmektedir. Bilgi paylaşımı davranışı ve işletmenin bilgi sisteminin dış kaynaklardan edinilmesi (outsourcing) üzerine yapılan görgül bir çalışmada, dış kaynak kullanımının başarısında ya da başarısızlığında bilgi paylaşımının asıl gösterge olduğu görülmüştür. Hong ve arkadaşlarının yaptıkları başka bir görgül çalışmada ise bilgi paylaşımı ve yeni ürün geliştirmenin önemli bir pozitif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ek olarak, Van den Hooff ve Van Weenen çalışmalarında, gelecek çalışmalar için örgütsel yetenek ve bilgi süreciyle direkt ilgili olan bilgi paylaşımının örgütsel performans üzerinde etkisi olup olmadığı konusunda odaklanmalarını önermiştir³⁶⁵. İşletmeler var olan bilgilerini diğerleriyle paylaşarak, mevcut bilgilerin yeni şekillerde yorumlanmasını böylece ürün ve hizmetlerde yenilik yapılmasını sağlayabildikleri görülmektedir. Ayrıca bilginin örgüt dışındaki ortaklardan elde edilmesi de yine yenilikçiliği ortaya çıkarabilmektedir.

Çalışmalar yeniliğin hammaddesinin örgütsel bilgi olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre örgütsel bilgi örgütsel öğrenme süreci sonucunda ortaya çıkarak, bilgi yönetimi ile yeniliğe girdi sağlamaktadır. Örgütsel bilgi, işletme içinde çalışanların kişisel bilgilerinin var olmasına, bu bilgiyi paylaşmalarına, öğrenmelerine ve benimsemelerine bağlıdır. Söz konusu bu durum ancak dış çevredeki verilerin

³⁶⁴ Chang Lee, **a.g.e.** p.6.

³⁶⁵ Shu-hsien Liao, Wu-Chen Fei, Chih-Chiang Chen, **a.g.e.**, 2007.

öğrenme sürecinden geçip kişisel bilgi haline gelmesiyle gerçekleşebilir³⁶⁶. Kişisel bilgi daha sonra bir takım çabalarla örgütün bilgisi haline dönüşür³⁶⁷. İşletmelerin ve çalışanların bu bilgiyi dışarıdan edinmelerinin yollarından biri işbirliği içerisinde olduğu diğer işletmelerdir. Bilgi işletmeler için önemli bir rekabet gücü kaynağıdır. Yiğit ve Özyer'in de çalışmalarında belirttiği üzere, literatürde bilginin rekabet gücü kaynağı olduğuna dair birçok çalışma mevcuttur³⁶⁸. Wiig'in yeni bilgi varlıkları oluşturmak için izlenebilecek bilgi yönetimi stratejilerinden biri, rekabet gücünü arttırıcı yeni bilgilerin öğrenilmesi ve yenilik için çalışanların motive edilmesine odaklanmaktadır³⁶⁹. Böylece bilginin çeşitli şekillerde kullanımının ve değerlendirilmesinin ardından yenilik ortaya çıkabilmektedir.

Tüsiad'ın 2003 yılında yayınlamış olduğu "Ulusal İnovasyon Sistemi" başlıklı çalışmada, inovasyon kavram olarak, hem "yenilenmeyi" içeren bir süreci hem de "yenilik" i içeren bir sonucu ifade etmektedir. Söz konusu çalışma, AB ve OECD literatürüne atıfta bulunularak inovasyonu süreç olarak; "bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek" şeklinde tanımlamıştır. İnovasyon bir sonuç olarak ise, bu süreç sonunda ortaya konan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti ifade etmektedir³⁷⁰.

OECD'nin bilimsel ve teknolojik faaliyetler ve bunların ölçülmesi konusunda üye ülkeler arasında anlayış birliği sağlamak için hazırladığı el kitaplarından biri olan Oslo Manual, inovasyon türleri ve tanımları ile ilgili bilgiler içermektedir. Bu tanımlara göre "inovasyon" denildiğinde esasında anlaşılması gereken 'teknolojik ürün ve süreç inovasyonları'dır. 'Teknolojik ürün inovasyonları' ve 'teknolojik süreç inovasyonları' inovasyonun iki temel kategorisidir. Buradaki süreç, bir üretim süreci ya da bir dağıtım süreci olabilmektedir. Üretim süreci ve dağıtım süreci, üretim

³⁶⁶ Sema Yiğit, Kubilay Özyer, **a.g.e.**, 2011, s.335.

³⁶⁷ Nonaka, **a.g.e.**, 1994.

³⁶⁸ Sema Yiğit, Kubilay Özyer, **a.g.e.**, 2011, s.335.

³⁶⁹ K.M. Wiig, Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management, **Long Range Planning**, vol. 30, 1997, pp. 399-405

³⁷⁰ TÜSİAD, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Türkiye Örnekleri, 2003, s.23.

yöntemi ya da dağıtım yöntemi olarak düşünülmektedir. Teknolojik ürün inovasyonlarında ortaya konan ürün, teknolojik olarak yeni bir ürün olabileceği gibi teknolojik olarak geliştirilmiş bir ürün de olabilmektedir. Teknolojik süreç inovasyonunda ortaya konan süreç, teknolojik olarak yeni bir süreç olabileceği gibi teknolojik olarak geliştirilmiş bir süreç de olabilmektedir³⁷¹. Örneğin Jenssen'e göre yenilik bir şeylerin mutlaka yeni olması değil, o şeyin örgüt için yeni olması anlamına gelmektedir³⁷².

İnovasyon sadece yenilik olmadığı gibi bir buluş olarak da anlaşılmamalıdır. Örneğin, dikiş makinesi deyince akla hemen Singer gelmektedir. Dikiş makinesini 1846 yılında Elias Howe icat etmiş ancak icadını inovasyona dönüştürmeyi başaramamıştır. Bunu başaran Isaac Singer, hem ürüne ismini vererek, bu üründe akla ilk gelen marka olmuş, hem de para kazanmıştır. İnovasyonu buluştan ayıran en iyi örneklerden birisi olarak bu örnek jenerik olmuş ve Türk Teknoloji Vakfı tarafından inovasyonun diğer kavramlarla karışmaması için sürekli kullanılmaktadır. Burada asıl hedef icat yapmanın ötesinde işletmenin inovasyon yaparak pazar payını ve karlılığını artırıp rekabet gücünü yükseltmesidir³⁷³. Bu durum kelimeye neden yenilik değil de inovasyon dendiğinin güçlü bir açıklayıcısıdır. Böylece yenilik kavramının inovasyon kavramına göre altının biraz boş kaldığı görülmektedir. Şöyle ki bir yeniliğin inovasyon olabilmesi için ticari bir değerinin bulunması gerekmektedir. Ancak çalışmada bunu belirttikten sonra yine de yenilik kelimesinin kullanılması uygun görülmektedir. Çünkü inovasyon kavramı daha çok ticari bir değeri olan teknolojik yenilikler için kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise somut bir kavram olmasının ötesinde çalışmanın araştırma alanını oluşturan konaklama işletmelerinin daha çok soyut ürünler üretmesi sebebiyle inovasyon yerine yenilik kelimesinin kullanılması uygun görülmektedir. Burada şunu da belirtmekte fayda vardır; yeni süreç ya da yeni ürünün ticari bir değer yaratıp yaratmadığı sorgulanmadan yaratıyor olduğu kabul edilmektedir. Böylece araştırmada yeniliğin

³⁷¹ TÜSİAD, a.g.e., 2003, s.27.

³⁷² Melih Bulu, İ. Hakkı Eraslan, **Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede turizm sektörü: sektörel stratejiler ve uygulamalar**, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği, 2007, s.418.

³⁷³ Kadri Yamaç, "Nedir bu inovasyon?", Üniversite ve Toplum, Cilt.1, Sayı.3, 2001, <http://www.universite-toplum.org/text.php?id=38>, erişim:25.07.2011.

ticari bir değer yaratmasının ötesinde, işletmenin sahip olduğu yenilik yeteneği (yenilikçilik) ele alınmaktadır. Bu yetenek varsa işletme zaten sürekli olarak yenilik yapabilecek, hatta ticari değeri olan yenilikler bile ortaya çıkabilecektir.

Yeniliğin sınıflandırılmasına geçmeden önce kısaca yenilik sürecinden söz etmekte fayda bulunmaktadır. Yenilik sürecinin doğrusal olmadığı, rasgele olduğu ve kaotik olduğu ifade edilirken, daha genel bir anlayışa göre basit bir şekilde yeniliğin başlama ve uygulanma şeklinde iki aşaması olduğu belirtilmektedir. Başlama aşaması problemin algılanması, bilgi toplama, davranışın oluşumu ve değerlendirilmesi ve uyum kararına (bir yeniliğe) yol gösteren kaynak edinimi ile ilgili tüm faaliyetlerin ilişkilendirilmesi ile ilgilidir. Uygulama aşaması ise bir yenilik için yapılan kaynak taahhütleriyle, örgüte yapılan düzeltmelerle ve yeniliğin kullanımıyla ilgilidir³⁷⁴.

Vracking ve Cozijnsen bu süreci Damanpour'un sunduğuna paralel bir şekilde fikirlerin elde edilme aşaması, başlangıç aşaması, uygulama aşaması ve birleştirme aşaması olarak dört aşamada ele almıřlardır³⁷⁵. Başka bir çalışmada da yenilik süreci dört aşamada ele alınmıřtır³⁷⁶. Bunlar;

- Fikirlerin üretimi
- Kavramlaştırma
- Optimizasyon
- Uygulama aşamalarıdır.

Böylece yenilik süreci için yeni olan bazı fikirlerin ortaya konması, bu fikirlerin kabul edilmesi ve benimsenmesi ardından uygulanması aşamalarının varolması gerektiği söylenebilir.

³⁷⁴ Damanpour, **a.g.e.**, 1991, p.562.

³⁷⁵ J. Willem, Vracking, J. Anton, Cozijnsen, "Monitoring the Quality of Innovation Processes Innovation Successes", **Journal of Strategic Change**, 1993, Vol. 2, pp.67-68.

³⁷⁶ Min Basadur, "Reducing Complexity in Conceptual Thinking Using Challenge Mapping", **Korean Journal of Thinking and Problem Solving**, Vol. 2003, Part: 2, 2003, pp. 8.

2.3.1. Yenilik Sınıflaması

Yenilik çeşitli boyutlara göre sınıflandırılmaktadır. Aşağıdaki şekilde yenilik yapısına, türüne ve yenilik derecesine göre ele alınmaktadır. Ardından bu yenilik sınıflaması içerisinde yer alan yenilik türlerine açıklık getirilmiştir³⁷⁷.

Tablo 6. Yenilik sınıflaması

Yapısına göre	Türüne göre	Yenilik derecesine göre
Artımsal	Ürün/hizmet	Örgüt
Radikal	Süreç	Pazar
Yıkıcı	Pazarlama	Dünya
	Örgütsel	

Kaynak: Oslo Klavuzu, 2005

A. Yapısına göre

Artımsal yenilik: Artımsal yenilikler mevcut bilgi üzerinde inşa edilmekte ve örgüt içinde sürekli olarak meydana gelmektedir. Bu tür yenilikler ürünlerde, hizmetlerde veya süreçlerde küçük ilerlemeler sağlamaktadırlar.

Radikal yenilik: Radikal yenilikler ürünlerde, hizmetlerde veya süreçlerde köklü değişikliklere neden olmaktadır.

Bu tür yenilikler genellikle küçük firmalar tarafından gerçekleştirilerek, onların sektöre girmelerine ve sektörde rekabet avantajını yakalamalarına yardımcı olmaktadır³⁷⁸.

Yıkıcı yenilik: Yeniliklerin en uç şeklidir. Bu tür yenilikler toplum yapısını bile temelden değiştirebilmektedir. Bu yeniliklerin en önemli amacı mevcut pazardaki

³⁷⁷ S. Yiğit, K. Özyer, a.g.e., s.346-347.

³⁷⁸ Cevahir Uzkurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.33.

temel müşteri gruplarınca kullanılan mevcut ürün ve hizmetlerin yeni ihtiyaçları karşılayacak bir şekilde, performansın artırılmasına yönelik olduğu görülmektedir³⁷⁹.

B. Türüne göre

Ürün veya hizmet yeniliği: Bir ürün yeniliği, yeni bir ürünü veya hizmeti sunmak ya da özellikleri veya kullanım amaçları bakımından geliştirmektir.

Ürün ve hizmet yeniliği Oslo Kılavuzuna göre bir örgütün sahip olduğu ürün yelpazesindeki önemli değişiklikleri kapsamaktadır. Bu değişiklikler tamamıyla yeni mal ve hizmetler sunulması olabileceği gibi, mevcut ürünlerde yapılan önemli değişiklikler de yeni ürün/hizmet olarak görülmektedir³⁸⁰. Bunu farklılaşmayla da destekleyerek yeni bir ürün yaratılabilir ya da varolan bir ürün farklılaştırılabilir. Mevcut ürün ve hizmetler üzerinde yeniden düşünerek, onlara daha önce sahip olmadıkları yepyeni özellikler katmak ve müşterileri bu özelliklerle etkileyerek, rekabet avantajı yakalayabilmek mümkündür³⁸¹.

Burada hizmet sektöründe yapılan yeniliğin ya da hizmet yeniliğinin ürün yeniliğinden nispeten farklı olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet yeniliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu tür yenilikler, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerinin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve koşullara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirebilmektedir³⁸².

Süreç yeniliği: Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim ya da teslimat metodunun uygulanmasıdır. Süreç yenilikleri, üretimdeki veya teslimattaki birim

³⁷⁹ C. Uzkuurt, **a.g.e.**, s.39.

³⁸⁰ Oslo Manuel, **a.g.e.**, s.128.

³⁸¹ Arman Kırım, **Mor İneğin Akıllısı, İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 87.

³⁸² Şirin Elçi, **İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Nova Basın Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.7

maliyetleri düşürmek, kaliteyi artırmak veya yeni ya da büyük ölçüde değiştirilmiş ürünleri üretmek veya ulaştırmak amacı ile yapılabilmektedir.

Süreç yeniliği ürün ve hizmetlerin üretim öncesi tedarik, üretim ve üretim sonrası dağıtım şekillerinde, verimlilik ve değer artışını sağlamak amacıyla yapılan değişim ve farklılıkları kapsamaktadır³⁸³. Bu türden yeniliklerin, yenilik ağları vasıtasıyla işletmelerin üretici, tedarikçi veya diğer işletmelerle stratejik ortaklıklar oluşturarak ortaya çıktığı görülmektedir³⁸⁴. Böylece “bir süreç” olarak ifade edilebileceği söylenen yeniliğin stratejik işbirlikleri ile ortaya çıkması kaçınılmaz olabilmektedir.

Pazarlama yeniliği: Pazarlama yeniliği ürün tasarımında, paketlemede, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.

Pazarlama yenilikleri müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak, yeni pazarlara girmek veya örgüt ürünlerini pazarda yeniden konumlandırmak ve bunlar sayesinde örgüt satışlarını arttırmak amacı taşımaktadır. Pazarlama yeniliği, teknolojik olmayan yenilik sınıfına girmekte ve en az teknolojik yenilik kadar önemli görülmektedir. Örneğin, Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik yenilik yapan bir işletmenin pazarlama yeniliği yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir³⁸⁵.

Örgütsel yenilik: Örgütsel yenilik örgütün iş uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır. Örgütsel yenilikler idari veya işlem maliyetlerini düşürerek, işyerindeki memnuniyeti (dolayısıyla iş gören verimliliğini) arttırarak örgütlerin performansını arttırmayı amaçlamaktadır.

Organizasyonel yeniliğin önemli örneklerinden biri, 1990’lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan “sürekli iyileştirme (kaizen)” yaklaşımı olarak

³⁸³ C. Uzkuurt, **a.g.e.**, s.41.

³⁸⁴ C. Uzkuurt, **a.g.e.**, s.168.

³⁸⁵ Şirin Elçi, **a.g.e.**, s.12.

verilmektedir. Buna göre, işçiler de dahil olmak üzere bir işletmedeki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibi olmakta ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yormaktadırlar³⁸⁶.

C. Yenilik derecesine göre,

Örgüt için yeni olma: Bir yenilik için minimum giriş seviyesi örgüt için yeni olmasıdır. Başka örgütlerde uygulansa da o örgüt için yeni olan ürün, süreç, pazarlama veya örgütsel yöntemler bu gruba girmektedir.

Pazar için yeni olma: Bir örgüt, yeniliği pazara ilk sunan ise yeniliğin pazar için yeni olmasından söz edilebilmektedir.

Dünya için yeni olma: Bir örgütün sunduğu yeniliğin tüm yerel ve uluslararası pazarlar için yeni olması durumudur. Dünya için yeni olan yenilikler, pazar için olanlardan yenilik derecesi bakımından daha yukarıdadır.

Yenilik kavramı ile ilgili ilk tanımlama 1920'lerin sonlarına doğru Schumpeter tarafından yapılmıştır. Schumpeter'a göre, yenilik yeni çıktılarını yansıtmaktadır: yeni bir ürün ya da bir ürünün yeni kalitesi, yeni bir üretim yöntemi, yeni bir pazar, yeni bir arz kaynağı ya da "farklı şeyler yapan" şeklinde özetlenebilen yeni bir örgütsel yapıdır³⁸⁷. Joseph Schumpeter'in çalışması, yenilik teorilerini büyük ölçüde etkilemiştir. Schumpeter, ekonomik gelişmenin yenilik tarafından; kendisinin "yaratıcı yıkım" olarak adlandırdığı yeni teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiğini savunmuştur. Schumpeter'in görüşüne göre, "radikal" yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, "adımsal" yenilikler ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir³⁸⁸.

³⁸⁶ Ş. Elçi, **a.g.e.**, s.10-11.

³⁸⁷ Mary M. Crossan, Marina Apaydin, "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature", **Journal of Management Studies**, 2010, pp. 1154-1191.

³⁸⁸ Robert Lanzillotti, "Schumpeter, product innovation and public policy: the case of cigarettes", **Entrepreneurships, The New Economy And Public Policy**, 2005, pp. 11-12.

Crossan ve Apaydin yeniliğin hem bir sonuç hem de bir süreç olduğunu vurgulayarak, katma değer yeniliğin, ekonomik ya da sosyal alanlardaki, asimilasyonu ve sömürüsü ya da üretimi ve benimsenmesi; ürünlerin, hizmetlerin ve pazarların genişletilmesi ya da yenileştirilmesi, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi ve yeni yönetim sistemlerinin kurulması şeklinde tanımlamışlardır³⁸⁹. Kısaca, yenilik kavramı somut bir şekilde ortaya konduğunda yeni bir ürün, hizmet ya da yöntem olarak ifade edilirken, bir düşünce sonucunda ortaya çıkan yeni bir ürün, hizmet ya da yöntem olarak ele alındığında ise bir süreci ifade etmektedir.

Yenilik kavramı için farklı araştırmalarda yakın tanımlamalar yapılmış olsa da, yenilik türleri, yeniliğin belirleyicileri ve boyutları ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin, Samson yeniliği (inovasyonu) üç kategoride sınıflandırmaktadır. Bunlar, ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yönetsel ya da sistem yeniliğidir³⁹⁰. Samson'un yenilik (inovasyon) kategorileri kavramı üzerine kurulu bir başka sınıflandırma ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yönetsel yenilik şeklinde yapılmaktadır. İlk tanımlama olan ürün yeniliği, bir işletmenin pazarda yeni ya da farklılaştırılmış mal ve hizmet sağlaması ve müşterinin tatmin olması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda, müşterileri tatmin eden ürün yeniliği ve yeni ürün gelişimi ürün yeniliğinin temelidir. Ürün yeniliği üç kategoriden oluşmaktadır; radikal yenilik, artan yenilik ve sistem yeniliğidir. Diğer bir taraftan, süreç yeniliği daha iyi performans sağlayabilmek için var olan işlemlerden daha iyi üretim ya da hizmet süreci sağlayabilen bir işletmedeki süreç olarak tanımlanmaktadır. Böylece, yeni süreç belki de işlem maliyetlerini azaltmakta veya işletme için daha fazla üretim sağlayabilmektedir. Benzer şekilde süreç yeniliği teknik(sel) yeniliğin belirli bir dalına aittir. Yönetim yeniliği, yeni yönetsel düzenlemeleri, sistemleri ve yöntemleri uygulayarak işletmenin performansını geliştiren bir yetenektir. Bu nedenle işletmenin yönetsel fonksiyonlarının ve yöntemlerinin nasıl arttırılacağına bilinmesi, yönetsel etkinliği geliştirme açısından yenilikçi

³⁸⁹ Mary M. Crossan and Marina Apaydin, *a.g.e.*, pp. 1155.

³⁹⁰ Danny Samson, **Manufacturing and Operations Strategy**, Prentice Hall, Melbourne, 1991'den aktaran Shu-hsien Liao, Wu-Chen Fei, Chih-Chiang Chen, "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries", **Journal of Information Science**, 2007, p. 345.

(inovatif) bir yetenek olabilir. Bu bakımdan yönetim yeniliğinin, yeniliğin yönetim hali olduğu söylenebilir³⁹¹.

Drucker'ın vurguladığı gibi yenilik, fırsatların ortaya çıkarılması için bilinçli bir arama ile başlamakta ve yöneticilerin sorumluluğunda devam etmektedir. Aynı zamanda yenilik, nereye ve nasıl bakman gerektiğini bilersen, sistematik bir şekilde yönetilebilecek bir olgudur³⁹². Kısaca yenilik Robert'e göre iki bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki bir fikrin oluşması; ikincisi ise bu fikrin ticari bir işe dönüştürülmesidir³⁹³. Örgütsel yenilik teorik olarak, stratejik, yapısal ve davranışsal boyutları içeren geniş bir kavramdır. Örgütsel yenilik kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlamalar ve yorumlar mevcuttur³⁹⁴. Bunların sadece yeniliğin tanımı, yenilik sürecinin nasıl gerçekleştiği veya yenilik türleri üzerine yapılmış kuramsal çalışmalar olmadığı, aynı zamanda konuya dair çeşitli ampirik çalışmalar olduğu da görülmektedir. Örneğin Wolff ve Pett'e göre ürün gelişimi süreç gelişimine göre büyüme ve karlılık üzerinde daha büyük bir etki yaratmaktadır. Bu öneri yeni ürün geliştirme üzerine yapılmış önceki çalışmalarını destekleyici niteliktedir ve ürün yeniliğini önererek daha iyi performans sergileyen ve iddialı büyüme hedefleri olan işletmeler için de bir yapı taşıdır³⁹⁵. Ayrıca, birçok araştırma CEO' ların yeniliğe olan bağlılığını ortaya çıkarmıştır. Onların araştırmaya olan aktif stratejik bağlılığı ve teknolojik değişim örgütsel yeniliği belirlemiştir³⁹⁶. Yine örgüt içerisinde bilgi paylaşımının yeniliği etkilediğine dair yapılan bir çalışmada, çeşitli faktörler bilgi paylaşımının öncülleri olarak belirlenmiş ve bu faktörlerin bilgi paylaşımı aracılığıyla işletmenin yenilik kapasitesini nasıl etkilediği ortaya konmuştur³⁹⁷.

³⁹¹ Shu-hsien Liao, Wu-Chen Fei, Chih-Chiang Chen, "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries", **Journal of Information Science**, 2007, pp. 345.

³⁹² Peter, F. Drucker, "The Discipline of Innovation", HBR Classic, **Harvard Business Review**, 1998, pp. 3-8.

³⁹³ Melih Bulu, İ. Hakkı Eraslan, **a.g.e.**, s.418

³⁹⁴ Surendra Gera, Wulong Gu, "The effects of organizational innovation, information and communications technology on firm performance", **International Productivity Monitor**, 9, 2004, pp. 37-51.

³⁹⁵ J. A., Wolff, T. L., Pett, "Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements", **Journal of Small Business Management**, 44(2), 2006, pp. 268-284.

³⁹⁶ K. Pavitt, "Key characteristics of the large innovating firms", **British Journal of Management**, 2(1), 1991, pp.41-50.

³⁹⁷ Hsiu-Fen Lin, **a.g.e.**, 2007, pp.315-332.

Ayrıca özümseme kapasitesinin ve öğrenmenin de yeniliği etkilediğine dair çalışmalar mevcuttur³⁹⁸. Son olarak stratejik ittifakların, işbirliklerinin, ortak girişimlerin ve çeşitli ortaklıkların yeniliği doğurduğu da veya işletmelerin yenilik için bu girişimlerde bulunduğu da çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Bu çalışmalar bir sonraki kısmın konusu olduğundan orada detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Sonuç olarak, Singer örneğinde olduğu gibi fikrin oluşması tek başına yeterli değildir. Bu fikrin ticari olarak yayılması ve kazanç sağlaması da önemlidir. Literatürde yenilikle ilgili çalışmaların birçoğu teknolojik yenilikle ilgilidir. Ancak yenilik sadece ürünlerde ya da süreçlerde teknolojik anlamda yapılan gelişimler ya da yenileşmeler olarak düşünülmez. Bu çalışmada yenilik, bir süreç olarak ele alınmaktadır. Ürün yeniliği ve ürün oluşumunun süreçlerini ve bu süreçlere ait teknoloji kapsam dışında bırakılmıştır. Burada araştırma yapılan sektörün Turizm sektörü olmasının önemli bir etkisi söz konusudur. Çünkü turizm sektörü günümüz şartlarında her ne kadar teknolojiden ayrı düşünülemese de halen emek yoğun çalışan bir sektör konumundadır.

2.3.2. Stratejik İttifaklar ve Örgütsel Yenilikçilik

Son yıllarda yenilikle ilgili çalışmalarda araştırmacılar arasında bir takım uzlaşmalar görülmektedir. Bu araştırmacılara göre, tek bir yenilik teorisi yoktur, her biri farklı koşullar altında geçerli olan, yeterli, sınırları belirli birkaç yenilik teorisi bulunmaktadır ve bu nedenle araştırmacılar, çeşitli yenilik teorilerini yönlendiren şartları belirlemeye yönelik bir gayret içerisindedirler³⁹⁹. Bu çalışmaların daha çok,

³⁹⁸ Wesley M. Cohen, Daniel A. Levinthal, **a.g.e.**, 1990.

³⁹⁹ Bu konuda Bkz:

- George W. Downs, Lawrence B. Mohr, "Toward a Theory of Innovation", **Administration and Society**, Vol.10, No:4, 1979, pp. 379-408.
- E., Abrahamson, "Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations", **Academy of Management Review**, 16, 1991, pp. 586-612
- J. D., Eveland, "Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies", **Academy of Management Review**, 16, pp. 200-203.

hangi şartlar altında hangi teorilerin uygulanacağını belirlenmesine ve kuramlar arasında ilişki kurulmasını sağlayan yenilik teorilerinin belirlenmesine yönelik olduğu görülmektedir.

Bazı araştırmacılar örgütsel yenilik literatürünün farklı özelliklere sahip üç araştırma yaklaşımı, üç araştırma sorusu ve üç araştırma odak noktası üzerinde durduğunu belirtmişlerdir. Araştırma soruları, yeniliği benimseyen örgütler içerisindeki yenilik yayılma modeli nedir, örgütsel yenilikçiliği ne belirler, örgütleri yenilik uygulamaya iten süreçler nelerdir şeklinde ortaya konmaktadır. Araştırma yaklaşımı ise Yenilik Yayılımı Araştırmaları (Diffusion of Innovation/IO), Örgütsel Yenilikçilik Araştırmaları (Organizational Innovativeness/ OI) ve Süreç Teorisi Araştırmaları (Process Theory/ PT) olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırmaların odak noktaları, zaman ve mekan içerisindeki yenilik dağılımını, örgütlerdeki yenilikçiliğin belirleyicilerini ve örgüt içerisindeki yenilik sürecini işaret eder⁴⁰⁰. Bu çalışma kapsamında örgütsel yenilikçilik kavramı ele alınarak, stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin yenilik yetenekleri ortaya konmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin sahip olduğu yenilikçilik, içerisinde bir süreç olarak barındırdığı ittifak temelli yenilikçilikle birlikte ele alınmaktadır. Böylece yenilik yeteneği olarak bilinen yenilikçilik, hem içerdeki yenilikçilik hem de dışarıdan kaynaklı ittifak temelli yenilikçilik şeklinde değerlendirilmektedir. Bunun için Hurley ve Hult'ın oluşturdukları örgütün iç yenilikçiliğini ölçen ölçek ifadelerine İtalya'da turizm sektöründe yapılmış bir çalışmadan esinlenilerek elde edilen yenilikçilik ifadeleri de eklenerek, ittifak temelli yeniliği ölçen başka bir boyut elde edilmiştir. Böylece yenilikçilik ölçeği kısmen biçim değiştirerek sadece yenilik ölçmenin ötesinde ittifak kaynaklı yenilikçiliği de ölçmeyi amaçlamaktadır.

İşletmelerin birçok nedenlerle diğer işletmelerle işbirliğine gittikleri daha önce belirtilmiştir. Ancak burada bu nedenler arasında yenilikçiliğin de yer aldığını belirtmek gerekmektedir. Örneğin Tidd vd.'nin, işletmelerin işbirliği yapma

-
- Louis, G., Tornatzky ve Katherine J. Klein, "Innovation Characteristics and Innovation adoption- implementation: A meta-analysis of findings", **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol.29, No.1, 1982, pp. 28- 43.

⁴⁰⁰ R.A. Wolfe, a.g.e., pp. 406- 431.

nedenleri arasında ürün, teknoloji geliştirme, Ar-Ge faaliyetleri ve pazara girişteki olası maliyetleri minimize etmek, yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecini kısaltmak, bilgi paylaşımını sağlayarak yararlı bilgilere daha az maliyetle ve kısa sürede ulaşabilmek, yeni ürün geliştirmede daha etkili olabilmek gibi unsurları sıraladığı görülmektedir⁴⁰¹. Görüldüğü üzere işletmelerin işbirlikleri oluşturmadaki önemli amaçları arasında bilgi paylaşımı ve yenilik sayılabilmektedir.

İşbirliği yaparak elde edilen yenilik göz önüne alındığında, ortaklar arasında yeniliğin maliyetlerini paylaşmak, yeni becerileri ve teknik bilgiyi öğrenmek sinerjiden ve tamamlayıcı kaynaklardan yararlanmak, bilgi aktarımının olumlu etkileri ile mümkün olabilmektedir⁴⁰². Wang ve Fesenmaier'in keşfedici çalışmaları Amerika'da İndiana eyaletindeki Elkhart şehrinde turizm işletmelerinde gerçekleştirilmiş ve mülakat sonucu elde ettikleri bulgularından biri olarak işbirlikçi destinasyon pazarlamasında işletmeleri bu ilişkiye yönlendiren güdüler ortaya konmuştur. Söz konusu güdüler, stratejiyle ilgili güdüler, işlem maliyeti ile ilgili güdüler, öğrenme ile ilgili güdüler, küme rekabeti ve toplumsal sorumluluk olarak sıralanmıştır⁴⁰³. Başka bir ifadeyle yenilik sadece tek bir örgüt içinde değil, işbirlikleriyle de yapılabilmektedir⁴⁰⁴. Birçok çalışma yenilik için stratejik işbirliklerinden söz etmektedir. Diğer bir deyişle stratejik işbirliklerinin çeşitli formlarının yeniliği getirdiğini birçok çalışma ele almaktadır⁴⁰⁵. İngiltere'de KOBİ'ler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre KOBİ'lerin yenilikçilik

⁴⁰¹ Joe Tidd vd., **a.g.e.**, 2005, p.285.

⁴⁰² Isabella Maggioni, Elena Maria Maroz, Chiara Mauri, "Segmenting networking orientation in the hospitality industry: an empirical research on service bundling", **Working Paper** n. 5, Università cattolica del Sacro Cuore, Largo A. Gemelli 1, 20123 Milano, Italy, 2012, p.9.

⁴⁰³ Youcheng Wang, Daniel R. Fesenmaier, , "Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana", **Tourism Management**, 28, 2007, p.868.

⁴⁰⁴ J., Tidd, J., Bessant, K. Pavitt, **a.g.e.**, p.79.

⁴⁰⁵ Mitsuru Kodama, "Innovation and knowledge creation through leadership-based strategic community: Case study on high-tech company in Japan", **Technovation**, Vol. 27, 2007, pp. 115–132. Alfred Wong, Dean Tjosvold, Pengzhu Zhang, "Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence", **Industrial Marketing Management**, 34, 2005, pp. 722– 731.

Victor A. Gilsing, Charmianne E. A. V. Lemmens, Geert Duysters, "Strategic Alliance Networks and Innovation: A Deterministic and Voluntaristic View Combined", **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 19, No. 2, March 2007, pp. 227–249.

F. Damanpour, **a.g.e.**, 1991

R. Wolfe, **a.g.e.**, 1994

yeteneklerinin iş birliği ağları üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya konmuştur⁴⁰⁶. Diğer bir deyişle işletmelerin yenilik yeteneklerinin ortaya çıkması işletmeler arası ilişkilerle mümkün olabilmektedir.

Günümüzde yüksek rekabet ortamı, örgüte içsel ve dışsal bilgiden elde edilen değerden emin olmak için ittifaklar arasındaki bilgi paylaşımını önemli kılmaktadır. Havayolu şirketleri pazardaki artan rekabetten doğan işletme çevresindeki değişimlerden dolayı, maliyet, yenilik ve hizmet kalitesinde rekabet edebilirliğini artırmak için stratejik işbirlikleri yapma yoluna gitmiştir. Havayolları arasındaki stratejik işbirlikleri, online rezervasyon işbirliklerinin gelişimi ve işletme seyahat maliyetlerinin firmaların ilgi alanına girmeye başlamasıyla ortaya çıkmıştır⁴⁰⁷. Böylece havayolu işletmeleri ile işbirliği yaparak, yalnızca maliyetleri azaltmayı ve hizmet kalitesini arttırmayı değil aynı zamanda yenilikçi faaliyetlerin de ortaya konması hedeflenmektedir.

İşletmelerin sahip olduğu önceki ittifak deneyimlerinin daha sonraki ittifakların yenilikçilik performansları üzerinde önemli bir etki yarattığını belirten araştırmalar mevcuttur⁴⁰⁸. Bu çalışmalardan birinde, işletmelerin işbirliğinden sağladığı fayda ve önceki işbirliği deneyimleri arasındaki ilişkiler test edilerek işletmelerin ittifakları etkin bir şekilde yönetip yönetemedikleri araştırılmıştır. Ayrıca bu ilişkilerin ittifak özelliklerine göre nasıl farklılaştıkları araştırılarak ittifak sonucunda elde edilen yenilik performansının, deneyim süresine ve ittifak ilişkisinin karmaşıklığına göre farklılaşabildiği ortaya konmaktadır. Asya'da yapılan bir başka araştırma ise işletmelerin diğer işletmelerle birlikte öğrenmelerinin ve işbirliği yapmalarının işletmelerin yenilikçilik yetenekleri üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır⁴⁰⁹.

⁴⁰⁶ David Keeble, "Small Firms, Innovation and Regional Development in Britain in the 1990s", **Regional Studies**, Vol. 31.3, 1997, pp.281-293.

⁴⁰⁷ Edward C. S. Ku, Yi Wen Fan, "Knowledge sharing and customer relationship management in the travel service alliances", **Total Quality Management**, Vol. 20, No. 12, 2009, p. 1407.

⁴⁰⁸ Rachelle C. Sampson, "Experience effects and collaborative returns in R&D alliances", **Strategic Management Journal**, 26, 2005, pp. 1009-1031.

⁴⁰⁹ Dimitrios Konstadakopoulos, "Learning Behaviour And Cooperation of Small High Technology Firms in the ASEAN Region", **Asean Economic Bulletin**, 17, 1, 2000, pp.48-59.

Dilimize “inovasyon” yerine “yenileşim” sözcüğünü kazandırmaya çalışan ve bu amaçla çıkarılan derginin adını da yenileşim olara belirleyen uzmanlar, işletmelerin açık yenileşim oluşturmak için çeşitli işbirliklerine gittiklerini belirtmektedirler. Firmalar açık yenileşim yaklaşım uygulamasında bilgi kaynağına ulaşmak için taraflarla ortaklıklar oluşturmakta (ittifaklar, ortak girişimler, ortak geliştirmeler vb.) veya bilgi satın alma/satış (sözleşmeli Ar-Ge, tedarik, lisanslama gibi) sözleşmeleri gibi farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Müşterilerle ve tedarikçilerle yeni ürün veya süreç geliştirme için işbirlikleri oluşturulması, rakip işletmeler veya kamu araştırma kurumları ile yatay çalışmalar yapılması da bilgi kaynaklarına ulaşmak için farklı yöntemler olarak sayılabilmektedir⁴¹⁰.

İşletmeler pazara ulaşma, yenilik ve ürün kalitesinin geliştirilmesi gibi yeteneklerini arttırmak için ortaklıklar oluşturmaktadırlar. Araştırmacılar ve yöneticiler ortaklıklardaki potansiyel sinerjinin yakalanması ve işletmenin etkili iş ilişkileri geliştirmesi gerektiğini fark etmişlerdir. Bir stratejik ittifak oluşumunun türü ortak girişim, araştırma konsorsiyumu, pazarlama anlaşması ya da tedarik zinciri ortaklıklarından hangisi olursa olsun işletmelerin birlikte çalışmaya ihtiyaçları bulunmaktadır. İşletmelerarası ilişkilerin değerinin artmasına rağmen, stratejik işbirlikleri arasındaki uzun dönemli ilişkilerin gelişimine dair çokça ampirik çalışmaya rastlanamamaktadır. Literatürde mevcut çalışmalarda örgütsel ortaklar arasındaki etkili ilişkinin gelişimini destekleyen koşulları ve dinamikleri anlamak için ortaklık ve rekabetçi amaç bağımlılığı teorisi kullanılmaktadır. Tedarik zincirindeki ilişkileri inceleyen bir çalışmaya göre kaliteye verilen önem ortaklar arasındaki amaç bağımlılığını etkileyerek, tarafların uzun dönemli ilişkilerini de etkilemektedir. Yine kaliteye verilen önem ortakların birbirine bağımlılığını geliştirerek, rekabeti azaltmakta, ortaklık bağımlılığı ortaklar arasındaki uzun dönemli ilişkileri de geliştirmektedir⁴¹¹.

Bu çalışma, stratejik ittifak kapsamında bilgi paylaşımı, örgütlerarası ilişki faktörleri ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkileri ortaya koymayı

⁴¹⁰ Deniz Bayhan, “Açık Yenileşimin Artan Önemi”, **Yenileşim Dergisi**, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Sayı 1, 2009, s.45.

⁴¹¹ A. Wong, D. Tjosvold, P. Zhang, **a.g.e.**, p.722.

amaçlamaktadır. Örgütlerarası ilişki faktörlerinin, ittifakların etkinliğini ve aynı zamanda bilgi paylaşımını etkileyen önemli belirleyici faktörler olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca, bir ittifak işletmeler arasındaki bilgiyi paylaşmak, elde etmek ve transfer etmek için bir çeşit mekanizma olarak görülmektedir. Bilgi yönetiminin ana amacı rekabet üstünlüğü sağlamak olarak belirtilmiş ve yenilik yeteneğinin devamlılığını sağlayabilmek için ittifak oluşturmada örgütün bilgiyi nasıl etkili bir şekilde paylaşabileceğinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Böylece bu çalışmada, örgütsel yenilikçiliği bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütlerarası ilişkileri düzenleyen çeşitli unsurların nasıl etkilediği ortaya konmaktadır. Bununla birlikte örgütsel ilişki unsurları olarak belirlenen değişkenlerin sırasıyla bilgi paylaşımına etkileri ve örgütsel yenilikçiliğe olan etkileri açıklanmaktadır.

Stratejik ittifaklar aracılığı ile yenilik yapmayı teorik olarak inceleyen bir çalışmada güdülen bakış açısı bu çalışma için de uygun görülmüş ve söz konusu çalışmadan faydalanarak, araştırma bölümüne geçmeden önce benzer bir bakış açısıyla, bir çerçeve oluşturmak adına açıklama yapma gereği duyulmuştur. Bu da çalışmanın detaylandırılmadan önce karıştırılan bazı terimlere açıklama getirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Ortaklık anlaşmaları, şebeke yapıları (network) ve stratejik ittifak terimleri genellikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ortaklık anlaşmaları işletmeler arası tüm ortak faaliyetleri içerirken, stratejik ittifaklar ve şebeke organizasyonlar (network), firmalar arası ortaklığın iki farklı alt birimini oluştururlar. Başka bir ifade ile stratejik ittifak denildiğinde, en azından bir ortağın uzun dönemli pazar konumlandırmasını etkileyebilen anlaşmaları anlayabilmek mümkündür. Bu çalışma özellikle en azından bir ortağın yenilikçi faaliyetlerle etkilendiği stratejik ittifakları ele almaktadır. Bir stratejik ittifakı bir müşteri tedarikçi işbirliğinden farklı kılan ortaklık güdülerini iki şekilde görmek mümkündür. Bunlardan ilki ilişki içerisindeki bir firmanın net maliyetlerini azaltmaya çalıştığı, maliyet ekonomisi güdüsüdür. Bu ilişkiler genellikle müşteri tedarikçi anlaşmaları ya da kısa dönemli yaklaşım oluşturan değer zinciri içerisindeki dikey ilişkilerdir. İkincisi ise işletmelerin sahip olduğu stratejik güdüdür. Bu tür anlaşmaların amacı firmanın varlıklarına değer kazandırarak, uzun dönemli karı optimize etmektir. Burada yapılan bu ayrımın anlaşılması önemlidir. Tedarikçideki

azınlık hissesinin elde edilmesi gibi maliyet düşürücü faaliyetler karları artırabilmektedir. Ancak işletmelerde durum böyle değildir. İşletmelerin karları her ana işletmenin sahip olduğu yüzlerce maliyet azaltma ve dış kaynak kullanımı anlaşmaları gibi yollarla kısa vadeden biraz daha uzun bir sürede artmaktadır. Bir işletme ticari bir sözleşme yaptığında rakip ile ortak bir standart geliştirmekte ve genellikle kısa vadeli çok daha yüksek kar elde edilmektedir. Ortak standardın ürünün uzun vadeli pazar konumunu sağlayacağı öngörülür. İşletmeler elbette ki aynı zamanda hem maliyet ekonomisiyle kısa dönemli karlarını yükseltmek hem de değer artırımını ile uzun dönemli karlarını yükseltmek isterler. Ancak bu her zaman mümkün olamamaktadır. Çok az sayıda anlaşmanın bu güdülerden sadece biri tarafından hareket ettiğini belirtmekte fayda vardır. Burada ortaya konmaya çalışılan, işletmelerin aralarında gerçekleştirdiği anlaşmalardan kısa dönemli maliyet verimliliği olarak yapılanlar genellikle müşteri tedarikçi anlaşmaları iken uzun dönemli değer artırımını anlaşmaları stratejik ittifakları oluşturduğudur⁴¹². Böylece işletmelerin karşılıklı yaptığı işbirlikleri ve kurdukları örgütlerarası ilişkiler sonucunda işletmeler tek başlarına olduğundan daha fazla değer kazanarak, sundukları ürün ve hizmetin de değer artışını mümkün kılabilirler. Ürünün, hizmetin, sürecin ya da işletmenin değer artırımını sonucu ortaya bir yenilik çıkması da kaçınılmaz görünmektedir. Bu nedenle işbirliklerinden doğan değer artırımını yeniliğin kendisi olarak bile görülebilmektedir.

Little Swan ve Matsushita işbirliğinde her iki tarafın da faydalandığı alım satım sürecinde bir yenilikçilik meydana gelmiştir. Kline'e göre gittikçe daha fazla işletmenin stratejik işbirliğine katılmasının anlamı işletmelerin öz (esas) teknolojilerini diğerleriyle hatta rakiplerle paylaşması anlamına gelmektedir ve beklenenin aksine bu durum, önemli finansal ve stratejik faydalar sağlayabilmektedir⁴¹³.

⁴¹² Rajneesh Narula, John Hagedoorn, "Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements", **Technovation** 19, 1999, p. 284

⁴¹³ Robert M. Pech, Richard J. Pech, Ding Wei and Hong Shi, "Innovation through acquisition The Jiangsu Little Swan Group Company in the People's Republic of China", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 8 No. 1, 2005, pp. 117-119.

Literatürde yenilik çalışmaları genellikle performansla ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır⁴¹⁴. Bunlardan bazıları ise bilgi yönetiminin işletme performansına olan etkisini araştırmaktadır⁴¹⁵. Böylece işletmenin yenilikçiliğinin işletme performansına olan etkisi ile bilgi yönetimi kaynaklı yenilik performansı çalışmalarının sıklıkla ele alındığı söylenebilir.

Birçok araştırmacı işletmelerin performansını ölçmek için örgütsel davranışlara başvurmaktadır. Ancak finansal performansı ortaya koymak için örgütsel yenilikçilikle olan ilişkisini de araştırmak gerektiğini belirten çalışmalar bulunmaktadır⁴¹⁶. Böylece, Woodside işletmelerin yenilikçiliklerinin onların performansını nasıl etkilediğini sistem dinamikleri ve ilişki pazarlaması üzerine odaklanarak açıklamıştır⁴¹⁷. Öte yandan başka bir çalışmada yenilik, büyüme ve performans arasındaki ilişkiler, sadece bazı endüstrilere ve bölgelere odaklanarak, ürün yeniliği açısından açıklanmaktadır⁴¹⁸. Akademisyenler zaten işletme performansının ölçülmesinde tek bir standart ölçeğin kullanılması taraftarı değildirler. Örneğin küçük işletmeler için performans ölçümü oldukça zor olabilmektedir. Çünkü katılımcılar karlılık ve yatırımın geri dönüş oranı gibi çok

⁴¹⁴ Roger J. Calantone, Tamer S. Cavusgil, Yushan Zhao, "Learning orientation firm innovation capability and firm performance", **Industrial Marketing Management**, 31, 2002, pp. 515–524.

Arch G. Woodside, "Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study", **Industrial Marketing Management**, 34(3), 2004, pp. 275–279.

Michele Kremen Bolton, "Organizational innovation and substandard performance: When is necessity the mother of innovation?", **Organization Science**, Vol. 4, No. 1, February 1993, pp.57-75.

Mark S. Freel, Paul J. A. Robson, "Small firm innovation, growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England", **International Small Business Journal**, 22(6), 2004, pp. 561-575.

G.Thomas M. Hult, Robert F. Hurley, Gary A. Knight, "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", **Industrial Marketing Management**, 33, 2004, pp. 429-438.

Andy Neely, Roberto Filippini, Cipriano Forza, Andrea Vinelli, Jasper Hii, "A framework for analyzing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two European regions", **Integrated manufacturing Systems**, 12(2), 2001, pp.114-124.

⁴¹⁵ İbrahim Pınar, Burcu Kör, "Impact of Knowledge Management on Innovation", **Proceedings of the European Conference on Entrepreneurship and Innovation**, 2010, p.766.

⁴¹⁶ A.G. Woodside **a.g.e.**, pp.275-279.

M.S. Freel, P.J.A. Robson, **a.g.e.**, pp.561-575.

⁴¹⁷ A.G. Woodside **a.g.e.**, pp.275-279.

⁴¹⁸ M.S. Freel, P.J.A. Robson, **a.g.e.**, pp.561-575.

yönlü finansal ölçümlerde farklı algı ve yeteneklere sahip olarak yorum yaparlar. Dolayısıyla bu türden bir eğilimi dikkate almak zor olabilmektedir⁴¹⁹.

Örgütsel yenilikçilikle ilgili kapsamlı bir çerçeve oluşturabilmek için öncelikle yeniliğin nasıl ortaya çıktığını, nelerin yeniliğe öncülük ettiğini ve işletmelerin neden yenilik yaptığını ortaya koymak gerekmektedir. Pazar çevresi ve işletmenin stratejik konumu yeniliğin arkasındaki sürükleyici güçler arasında yer almaktadır. Literatüre göre bu güçler pazar çevresi, endüstrinin rekabet yapısı, faaliyet çevresi, teknolojik gelişme ve müşteriler şeklinde sıralanabilmektedir. Salavou ve arkadaşları'na göre, endüstri yoğunluğu ve endüstrideki engeller işletmelerin örgütsel yenilikçiliklerini etkilemektedir. İşletmeler rekabetçi ancak daha az yoğun ve engelleri olan bir çevrede faaliyet gösterirken yenilik konusunda daha iyi performans sergileyebilmektedirler. Fakat bu bulgu rekabetçi baskının yenilik üzerinde negatif etki yarattığını iddia eden geleneksel Schumpeterian teorisiyle çelişmektedir. Dahası Salavou ve arkadaşları'na göre günümüzde pek çok pazarın dinamik doğası gereği yenilik yapmayan bir endüstri bulmak neredeyse imkansızdır. İşletmeler deniz aşırı rekabet ve globalleşmeden dolayı durağan bir yapıya sahip olamazlar. Bununla birlikte yeniliğin gerçekleşmesi için finansman ve örgütsel yenilik kapasitesi gibi diğer faktörlerin de dikkate alınması gerekir⁴²⁰. Salavou ve arkadaşlarının 2004 yılında yaptıkları araştırmanın bulguları yani yenilikten kaynaklanan rekabetin eksikliği diğer araştırmacıların görüşleri tarafından da desteklenmektedir⁴²¹.

Bir firmanın faaliyet çevresi ve stratejik konumu (durumu) gibi faktörler yeniliği etkileyebilmektedir. O'Regan ve Ghobadian'a göre kısa ürün döngüsü, hızlı teknolojik değişimler ve yoğun rekabet gibi güç faaliyet çevrelerindeki işletmeler için yenilik daha büyük bir önem taşımaktadır. Karmaşık ortamlarda araştırmacılar

⁴¹⁹ Sylvie Laforet, **Organizational Innovation and Outcomes in Sme's**, in Organizational Culture, Business-to-Business Relationships and Interfirm Networks, Arch G. Woodside (Ed.), Emerald Group Publishing Limited, 2010, p.347.

Mark Rogers, "The definition and measurement of innovation", Melbourne Institute, **Working paper**, No. 10/98, 1998.

⁴²⁰ Helen Salavou, G. Baltas, Spyros Lioukas, "Organizational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure", **European Journal of Marketing**, 38(9), 2004, pp. 1091-1112.

⁴²¹ Kornelius Kraft, "Market structure, firm characteristics and innovative activity", **The Journal of Industrial Economics**, 37(3), 1989, pp.329-336.

yeni süreç teknolojilerini hayata geçirmektedirler. Araştırmacılara göre işletmeler dışarıdaki değişen çevreye karşı sürekli olarak fırsatları araştırır, uyum için esnektir, hızlı cevap verir ve yaratıcıdır. Araştırmacılar yeni patentli ürünleri tanıtarak, yeni ürün geliştirmeye uğraşmaktadırlar. Fiyat, kalite, dağıtım ya da hizmet temelli rekabet eden işletmeler mevcut pazarların devamlılığını güçlü bir etkiyle sürdürmek için çalışmaktadırlar⁴²². Sanayi işletmeleri ile hizmet sektörü arasında kıyaslama yapan bir çalışmada, sanayi işletmelerinde ürün yeniliği ve çalışan gelişimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur. Ancak ürün yeniliği ile maaşlardaki gelişme ve verimlilik arasında negatif bir ilişki söz konusu olduğu, buna karşılık hizmet sektöründe artan satışların ve verimliliğin süreç yenilikleriyle pozitif ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır⁴²³. Böylece bu çalışmada ele alındığı üzere hizmet sektöründe yeniliği somut bir çıktı ya da bir sonuç olarak ortaya koymak zor olabileceğinden yeniliğin bir süreç olarak ele alınması ve örgütün yenilikçiliği (yenilik yeteneği) şeklinde incelenmesinin daha uygun olabileceği düşünülmektedir.

Burada Porter'ın da belirttiği gibi yenilik yapmayı, mutlaka yeni bir ürün yaratmak anlamında ele almamalı, mevcut ürünleri ve hizmetleri farklılaştırmak, onların sunum şekillerinde farklılık yaratmak veya üretim yöntemlerini değiştirmek biçiminde de ele almak gerektiği unutulmamalıdır⁴²⁴.

Bazı yazarlar işletme yenilikçiliğini ürün yeniliği, süreç yeniliği ve işleri yeni bir yolla yapma olarak tanımlamaktadırlar. Bazıları ise yönetim uygulamaları, pazarlama, örgütsel yapı ve kurumsal stratejideki esas değişimler şeklinde soft varlıklar olarak tanımlamaktadır. Yenilikçilerin birçok sınıflaması mevcuttur: ilki orijinal ve marjinal olan yenilikçilerdir. Orijinal yenilikçiler üç yıllık bir periyotta endüstriye en azından bir tane yeni bir ürün ya da süreç sunarlar. Marjinal yenilikçiler sadece aynı periyot süresince işletme için yeni olan en azından bir ürün ya

⁴²² Nicholas O'Regan, Abby Ghobadian, "Innovation in SMEs: The impact of strategic orientation and environmental perceptions", **International Journal of Productivity and Performance Management**, 54(2), 2005, pp. 81-97.

⁴²³ M. S. Freel, P. J. A. Robson, **a.g.e.**, 2004.

⁴²⁴ Doğan N. Leblebici, "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2008 Cilt : 32 No:1, s. 68.

da süreci sunmaktadır. Yenilikçi olmayanlar ise yeni ürün ya da süreçleri sunmayanlar olarak genel bir şekilde ifade edilmektedir⁴²⁵.

Yenilikle ilgili yapılan araştırmalar genellikle yenilik eğiliminin örgütsel büyüklük, yapı ve liderlik gibi firma özellikleriyle ilgili olduğunu varsaymaktadırlar⁴²⁶. Yenilik tanımlaması örgütsel literatürde araştırmacının teorik amacına göre çok farklı şekillerde yapılabilmektedir. Yenilik kriteri, işletmenin belirli bir yeniliği benimseyip benimsememesi ile ilgilidir. Hatta yenilik diğer bir işletme tarafından çoktan benimsenmiş bile olabilmektedir⁴²⁷. Bu nedenle yenilik kavramı değişimden farklı bir anlam taşıyabilmektedir. Yine bazı araştırmacılar yenilik sürecinin ve örgütsel değişim sürecinin birbirlerinden farklı olduğunu ve ikisinin birbirinden çıktının yeniliği konusunda ayrıldığını belirtmektedirler. Araştırmacılar bugüne kadar yeniliğin belirleyicilerini ortaya koymaya çalışmış ve bunları işletmelerin örgüt seviyesinde ve örgütlerarası seviyede örgütsel yapı, bilgi işleme yetenekleri, liderlik, öğrenme, bilgiyi paylaşma, iletişim, güven, bağlılık ve ortak bir vizyonu paylaşma olarak belirlemişlerdir⁴²⁸.

Yeniliğin yapısının kademeli oluşu şüphesiz ki yenilikle ilgili çalışmalarını zorlaştırmaktadır. Azalan performans yaşıyan firmalar bu nedenle stratejilerini değiştirebilirler. Sonuçta firmalar yeni çevresel oluşumlara daha etkin bir şekilde cevap verebilmek için yenilikçi örgütsel yapılar geliştirmektedirler. Gerçekten de firmalar için çevresel değişimlerden kaynaklanan azalan performans yanıt, yaygın

⁴²⁵ Sylvie Laforet, **a.g.e.**, p. 346.

⁴²⁶ John R. Kimberly, Michael J. Evanisko, "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation," **Academy of Management Journal**, 24, 1981, pp.689-713.

Fariborz Damanpour, William M. Evan, "Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'," **Administrative Science Quarterly**, 29, 1984, pp. 392-409.

J. I. Stoker, J. C. Looise, O. A. M. Fisscher, R. D. de Jong, "Leadership and innovation: relations between leadership, Individual characteristics and the Functioning of R&D Teams", **International Journal of Human Resource Management**, 12, 7, November 2001, pp. 1141-1151.

⁴²⁷ F. Damanpour, W. Evan, **a.g.e.**, 1984.

⁴²⁸ María del Mar Benavides-Espinosa, Isidre March Chordá, Antonia Mohedano-Suanes, "To cooperation process learning and joint venture", **warwick.ac.uk**, online erişim: 23.02.2012
Jerald Hage, "Organizational Innovation and Organizational Change", **Annual Review of Sociology**, Vol. 25, 1999, pp. 597-622.

örgütsel yeniliği oluşturan firmalar arasındaki yeni ortaklık anlaşmaları, stratejik ittifaklar ve hibrid örgütlerin sayısındaki artış olarak tartışılmaktadır⁴²⁹.

Schumpeter yeniliği 5 ayrı türde sınıflandırmıştır. Bunlar; yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar, yeni tedarikçi kaynakları ve örgütün yeni biçimleri şeklinde sıralanabilir. Schumpeter ve diğer yenilik araştırmacılarına⁴³⁰ göre, yenilik içeriğinde teknik olan (yeni ürünler ve yeni üretim yöntemleri gibi) ve teknik olmayan (yeni pazarlar ve yeni örgüt biçimleri gibi) unsurları beraberinde barındıran karmaşık bir olgudur⁴³¹.

Bu temele dayanarak 4 tip yenilikten söz edilebilir. Teknik ürün yenilikleri, teknik olmayan hizmet yenilikleri, teknik süreç yenilikleri ve yine teknik olmayan süreç yenilikleri örgütsel yenilik olarak ele alınabilir. Örgütsel yeniliğin literatürde çok çeşitli tanımlamaları mevcuttur. Birden fazla anlama gelebilen örgütsel yenilik tanımıyla ilgili görüş birliğine varılamamıştır⁴³².

Örgütsel yenilik fenomenini anlayabilmek için farklı alanlarda araştırmacılar kendi yaklaşımlarını geliştirmektedirler. Literatürde ilk olarak yenilikçi bir örgütün yapısal özellikleri ve bu örgütün ürün ve teknik süreç yeniliklerini nasıl etkilediği ile ilgili konular ele alınmaktadır⁴³³.

İkinci olarak konuyla ilgili literatür örgütlerin nasıl değiştiğini anlamak ve analiz etmek için, örgütsel değişim ve gelişim üzerine oturtulmuştur. Bu alanda örgütsel değişimin sınıflandırılması ve örgütsel değişimin nasıl meydana geldiğini gösteren

⁴²⁹ Michele Kremen Bolton, **a.g.e.**, p.60.

⁴³⁰ F. Damanpour, Evan, **a.g.e.**, 1984.

⁴³¹ Heidi Armbruster, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel, Gunter Lay, Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys, **Technovation** 28, 2008, pp. 644–657.

⁴³² Alice Lam, **Organizational innovation**, In The Oxford Handbook of Innovation, Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (Eds.), Oxford University Press, Oxford, 2005, pp. 115-147.

⁴³³ F. Damanpour, “Organizational innovation: A meta analysis of effects of determinants and moderators”, **Academy of Management Journal**, 34, 1991, pp. 555-590.

H., Mintzberg, **The Structuring of Organizations**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979 (Heidi Armbruster, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel, Gunter Lay, **a.g.e.**, 2008’den aktarılmıştır)

L.K., Kim, “Organizational innovation and structure”, **Journal of Business Research**, 8, 1980, pp. 225-245.

J. R. Kimberly, M. J. Evanisko, **a.g.e.**

modeller yer almaktadır. Burada, örgütlerin değişime gösterdiği direnci anlamak ve katılımın üstesinden nasıl gelebilecekleri, değişen çevre ve teknolojik şartlara nasıl daha iyi uyum sağlayabileceklerinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Literatürün üçüncü olarak odaklandığı konu ise örgütlerin yeniliği örgüt içerisinde nasıl ortaya çıkardıkları, geliştirdikleri ve ilerlettikleridir. Bu görüş, örgütsel yaratıcılık (Amabile, 1988) teorisi ile örgütsel biliş ve öğrenme teorileri (Argyris ve Schon, 1978; Duncan ve Weiss, 1979) üzerine odaklanmıştır. Tüm bu yaklaşımlar örgütsel yeniliğin, yeni teknolojilere girmede uyum için bir gereklilik ya da başarılı ürün veya teknik süreç yenilikleri için bir önkoşul olup olmadığını anlayabilmek adınadır. Yaklaşımlar örgütlerin nasıl ve hangi şartlar altında değiştiğini anlamaya çalışırlar. Böylelikle bu yaklaşımlar işletmeleri sürekli olarak problem çözmeye yöneltmekte ve yeniliğe götüren yolları açıklamaktadırlar. Ayrıca bu yaklaşımlar, değişen işletmelerin durumları üzerine odaklanmak yerine, örgütsel yeniliklerin sonuçlarını ölçmeyi ve bu sonuçları karşılaştırmayı amaçlamaktadırlar⁴³⁴.

Literatürde ittifak oluşumlarının çeşitli etkilerine geniş bir şekilde yer verilmektedir. Örneğin stratejik ittifaklarla ilgili gelecekte bir tecrübe yaratılacağını ve dolayısıyla birleşmeyle kısa vadede gerginliklerin üstesinden gelineceğini, uzun vadede ise atılım odaklı gelişmeler yaşanacağını belirten çalışmalar mevcuttur. Öte yandan bir yenilik stratejisinin farklı hedeflerini gerçekleştirmek için birleşmelere ve yeni örgütsel yapılar yaratmaya ihtiyaç duyulduğu da belirtilmektedir. Örneğin çalışmalar işbirliği yapmış işletmelerin yapmamış işletmelere göre pazara en azından bir ürünü yeni olarak sunabildiğini göstermektedir⁴³⁵.

Böylece örgütlerarası işbirlikleri, örgütlerin iç yenilikçi faaliyetlerini desteklemek için de önemli bir uygulama olarak görülür. Bununla birlikte örgütlerin yenilikçi yeteneklerini, tedarikçi ve müşterilerle kurulan işbirlikleriyle, üniversiteler ve araştırma merkezleri arasındaki işbirlikleriyle ve rakipleriyle yaptıkları işbirlikleriyle geliştirebilecekleri savunulmaktadır. Örgütlerarası işbirliğinin bir yenilik stratejisinin

⁴³⁴ Heidi Armbruster, et. al., **a.g.e.**

⁴³⁵ Dries Faems, Bart Van Looy, Koenraad Debackere, "The role of Inter-Organizational Collaboration within Innovation Strategies: Towards a Portfolio Approach", **Research Report, OR 0354**, Research Division INCENTIM, Faculty of Economics and Applied Economics, 2003., p. 6.

etkinlik ve verimliliğine katkı sağlamasının nedenleri çoktur. Öncelikle, örgütlerarası işbirliği yenilik projeleri, ticari olarak başarılı olmak için gerekli tamamlayıcı varlıklara erişim anlamına gelmektedir. Bir diğer ifadeyle işletme kendisi için gerekli tamamlayıcı kaynakları ittifak ortağı olan diğer işletmeden karşılayarak, yenilikçiliği sağlayabilir. İkinci olarak diğer örgütlerle birlikte çalışarak, işletmede kodlanmış ve örtülü olarak bulunan bilginin aktarılması da gerçekleşmiş olur. İttifak oluşumu içindeki işletmeler zamanla birbirlerine benzemektedirler. Böylece kaynaklar zamanla ortaya çıktıkça, paylaşıldıkça ve geliştirildikçe, işletmenin yeni yetenekleri de benzemeye başlamaktadır. Ayrıca, örgütlerarası işbirlikleri maliyetlerin taraflar arasında dağılmasını ve yenilikle ilgili risklerin azalmasını sağlayarak⁴³⁶, işletmelerin yenilikçiliklerinde önemli bir mekanizma haline gelmelerini sağlamaktadır.

Bir ittifak ortağı ile çalışmak, ortağı tanımayı sağlamakta ve aynı ortak ile yeniden bir ittifak oluşumu kurmak ya da sonraki ilişki ve kararlar için ortağın işletmeye fırsatlar sunmasını sağlamaktadır. Çünkü ortağın sunduğu çeşitli bilgiler sayesinde ortağın genel uyumunu anlayabilmek mümkündür. Çeşitli çalışmalarda da aynı ortaklarla kurulan işbirliklerinin işletme performansı üzerinde olumlu etki yaptığı belirtilmektedir. Ayrıca tekrarlanan etkileşimler ilişkiye özel karar sezgilerinin ortaya çıkmasına ve paylaşılan zihinsel modellere de neden olmaktadır⁴³⁷. Örneğin, Wutys, Dutta ve Stremersch ilaç endüstrisinde aynı ortaklarla kurulan işbirliklerinin daha radikal yenilikler getirdiğini ortaya koymaktadırlar. Yazarlar, yeniliklerin ve yeni teknolojilerin daha iyi anlaşılmasını ve örtük bilginin aktarılmasını, tekrarlı ortaklarla kurulan işbirliğinin sağlayabileceğini belirtmektedirler⁴³⁸.

Görgül çalışmalar, yeniliğin kaynaklarının çoğunlukla örgütün dışında bulunduğunu belirtmektedir. Bu da bilgi yaratımının genellikle var olan bilginin yeniden şekillendirilmesi için örgütün yeteneğinin olması ve var olan bilgi temelinden yeni uygulamalar üretilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca işletmenin

⁴³⁶ Dries Faems, Bart Van Looy, Koenraad Debackere, **a.g.e.**, p.4.

⁴³⁷ Hillbun Ho, **a.g.e.**, p. 24.

⁴³⁸ Stefan Wuyts, Shantanu Dutta and Stefan Stremersch, "The Role of Agreement Portfolios in Technology-Intensive Markets-Knowing The Right Mix for Innovation and Profitability", **Journal of Marketing**, 68, 2, 2004, pp. 88-100.

içerisinde var olan bakış açıları ve mevcut paradigmalara meydan okuyarak bilginin dışarıda oluşturduğu ilişkilerinden gelmesi yeni öğrenmeye neden olmaktadır. İşletme ittifakları ve ağ ilişkileri, mevcut öğrenme sistemine yeni bilgiyi aktarmak için yeni personel kullandığı kadar, bölücü değişimler ve hızlı teknolojik gelişmelerle tanımlanan bir çevrede bilgi tekrarları ve örgütsel öğrenme için önemli mekanizmalar olarak görülmektedir. Dinamik yetenekler yaklaşımı firmanın kendine özgü bir yetenek oluşturması ve bunu geliştirmesi konusunda bir yeteneğinin olmasını, firmanın uzun dönemli rekabetçi performansına dayandırmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım “yaratıcı yıkım” tarafından belirlenen bir çevreye karşılık onun yeteneklerini eş zamanlı olarak yenilemeyi ve yeniden şekillendirmeyi de ortaya koymaktadır⁴³⁹.

Aslında örgütler arası işbirliklerinin örgütlerin yenilik stratejilerine bu denli katkı sağlaması onların her zaman başarılı oldukları anlamına gelmemektedir. Hatta yapılan araştırmalar ittifakların % 60'ının başarısız olduğunu göstermektedir. İstenmeden yapılan bilgi paylaşımları, ortaklar arasındaki öğrenme yarışının ortaya çıkması, elde edilen faydaların yanlış yorumlanması ile esneklik ve uyum eksikliği gibi nedenler genellikle ittifakların başarısızlık nedenleri arasında sayılabilmektedir. Bu tür bulgular bizi örgütlerin, örgütler arasındaki işbirliklerinin çeşitliliğinden, daha donanımlı yeni ürün ve süreçler geliştirmekle meşgul olması gerektiği sonucuna götürmektedir. Özellikle iş sorumluluklarının daha az belirgin olduğu ve başlangıçta oluşturulan iş prosedürlerinin daha esnek olduğu organik yapılarda, verimlilikten çok yenilik üzerine odaklanmanın yenilik projeleri için daha uygun olduğu görülmektedir⁴⁴⁰. İttifakların bazı sakıncaları ya da başarısızlıklarına rağmen görgül çalışmalar stratejik ittifakların işletmeleri potansiyel sosyal, teknik ve ticari rekabet kaynaklarına erişirebileceğini vurgulamaktadır. Çünkü bu kaynaklara erişmek yıllar alabilmektedir. Ayrıca bu ittifaklar başarılı bir şekilde yönetilirse işletmenin yenilik etkililiğine katkıda bulunabilmektedirler⁴⁴¹. Bu nedenle Baum ve arkadaşları,

⁴³⁹ Alice Lam, **Organizational Innovation handbook**, Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, Working Paper No.1, April, 2004, p.17.

⁴⁴⁰ Dries Faems, Bart Van Looy, Koenraad Debackere, **a.g.e.**, p.4.

⁴⁴¹ Dries Faems, Bart Van Looy, Koenraad Debackere, **a.g.e.**, p. 6.

işbirlikçi anlaşmaların miktarından çok işletmenin ittifak türü çeşitliliğinin, yenilikçi performansı etkilediği sonucuna varmışlardır⁴⁴².

Literatürde teknoloji ittifaklarıyla ilgili yapılan bir çalışmada, ittifaklar için çok çeşitli nedenler sunulmaktadır. Fakat basit bir şekilde işletmeler ortaklık anlaşmalarını yenilik için yaparlar çünkü ihtiyaç duydukları kaynaklara (bilgi dahil) tümüyle kendi başlarına sahip değildirlere. Ayrıca yenilikle ilgili riskleri de azaltmak ve paylaşmak isterler. Ancak bu motiflerin her ikisi birden aynı anda söz konusu olamazlar ama yine de birbirleriyle ilişkili olabilirler. Örneğin müşterilerle çalıştığınızda onların kabul ettiği yeniliği diğerlerinin de kabul ettiği gözlenmektedir. Sonuç olarak, müşterileriyle yenilik için işbirliği yapan işletmeler beraberinde, pazara yeni ürün sunma ile ilgili riski azaltarak, müşterilerin ihtiyaçları hakkındaki bilgisizliklerini azaltmakta ve böylece kullanıcı güvenini kazanmaktadırlar⁴⁴³.

İşletmelerin yaptığı ortaklık anlaşması sayısının söz konusu işletmelere verilen patent sayısı üzerinde önemli bir etki yarattığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bazı yazarlar bu durumun önemli bilgiye ortakların erişebileceği düşüncesiyle riskli olabileceğini de savunmaktadırlar. Ancak yine de ittifak ağının çeşitliliği ve ittifakın sayısından ziyade, işbirliğinin firmanın yenilikçi performansını ne kadar etkilediği önemlidir⁴⁴⁴.

Bu yaklaşımlarda da görüldüğü üzere ittifak temelli yeniliklerin çoğunun teknoloji ittifakları olarak gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır⁴⁴⁵. Bu çalışmada konaklama sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerindeki ittifak temelli yenilikçilik ele alındığından konunun konaklama sektöründe nasıl irdelendiği ortaya konulmaktadır. Konaklama endüstrisi içerisindeki teknolojik yenilik hizmetin doğasından kaynaklanan sektörün belirli ve farklı özelliklerini ele almak durumundadır. Gallouj

⁴⁴² Joel A.C. Baum, Tony Calabrese, Brian S. Silverman, "Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology", **Strategic Management Journal**, 21, 3, 2000, pp.267-294.

⁴⁴³ Bruce S. Tether, "Who co-operates for innovation, and why, An empirical analysis", **Research Policy** 31, 2002, pp. 950-951.

⁴⁴⁴ Dries Faems, Bart Van Looy, Koenraad Debackere, **a.g.e.**, p. 6.

⁴⁴⁵ Robert M. Pech, **a.g.e.**, 2005.

ve Weinstein'a göre hizmeti anlatan bazı görüşler bulunmaktadır. Ayrıca bu görüşler teknolojik yeniliğin tanımlanmasına da büyük katkı sağlamaktadır⁴⁴⁶.

- Öncelikle üretim ve tüketim arasında yakın bir etkileşim vardır ki buna turizm sektöründe üretim ve tüketimin eş zamanlı olması adı verilmektedir. Bu durum tipik ürün ve üretim süreci ayrımının yapılmasını güçleştirmektedir. Eşzamanlılık yenilik faaliyetlerinin sunulan hizmetin müşteri gereksinimlerine uyum sağlaması olan hizmetin kişiselleşmesi üzerine odaklanmasına neden olmaktadır. Eşzamanlılık ayrıca hizmetin bir durumdan diğerine sürekli olarak değişmesine ve dolayısıyla heterojen bir yapıya sahip olmasına neden olur. Sadece kurumsal değişiklikler etkili bir şekilde uygulanan işletme stratejileri gibi teknolojik yenilikler olarak kabul edilmeli ve bunlar spontane olarak üretilmemeli ve insan etkileşiminden kaynaklanmamalıdır. Bu özellikler otel işletmelerinin müşterilere sundukları hizmetlerle uyumludur.
- İkinci olarak hizmetlerin tedarikinde bilgi içeriklerinin büyümesi ve hizmetlerin soyut olmasıdır. Bilgi ve iletişim teknolojileri otel işletmelerinin yenilik aktivitelerinde önemli bir rol oynar. Örneğin potansiyel müşteriye bilgi sayesinde ulaşarak hizmet satın almayı daha anlamlı hale getirmekte ve talebin en geniş kesimine ulaşabilmektedir. Ayrıca daha iyi bir işletme performansı için bilgiyi elde etmekte ve işlemektedir.
- İnsan kaynaklarının rolü önemli bir rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet faaliyetlerinde insan faktörünün önemi sunulan hizmetin özellikleri ve niteliğini oluşturabilme yeteneğiyle ilgilidir. Teorik ve pratik eğitim aktiviteleri hizmet işletmelerinin tamamen teknolojik yetenekleri artırma ve geliştirme şekli olarak kullanılmaktadır.
- Örgüt yapısındaki değişimler yeni teknolojilerin tanınmasına bağlanabilmekte ve teknolojik yenilik faaliyetlerini içermektedir. Bu örgütsel konular hizmetlerin gerekliliklerini yerine getirebilmek için konaklama endüstrisiyle alakalıdır.

⁴⁴⁶ Faiz Gallouj, Olivier Weinstein, "Innovation in services", **Research Policy**, 26, 1997, pp.537-556.

Turizm sektöründe yapılan bir çalışmada kullanılan bir araştırma ölçüm aracında işbirliği faktörlerinin yönlendiricilerinden biri olarak çeşitli faktörler arasında otelin yenilikçiliği faktörüne rastlanılmıştır. Bu ölçüm aracından faydalanılarak çalışmaya uygun olduğu düşünülen işbirlikçi otel işletmesinin yenilik ölçümlemesi yapılabilmektedir. Bu ölçekte yenilikçilik faktörü altındaki ifadeler şöyledir;⁴⁴⁷

- *“Otelimiz yeni fikirleri sık sık dener*
- *Otelimiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır*
- *Yeni ürün ve hizmetleri pazara genellikle ilk olarak otelimiz sunar*
- *Otelimizde yenilik riskli oarak düşünülür ve direnç görür*
- *Otelimizdeki yeni ürün/hizmetin sunulması söz konusu işbirliğinden sonra artmıştır*
- *Otel işletmemiz etraftaki işbirliği fırsatlarını belirlemek için çevreyi aktif olarak izler*
- *Düzenli olarak çeşitli forumlardan (ticari fuarlar, endüstri sözleşmeleri, veritabanları, yayınlar ve internet vb.) muhtemel ortaklarla ilgili bilgi toplarız*
- *Otel işletmemiz potansiyel işbirliği fırsatlarını yaratan Pazar gelişmelerini fark eder.”*

Bazı çalışmalarda yenilik ölçümü için tüm yenilik türlerinin alt boyut olarak dahil edildiği görülmektedir. Ancak bu çalışmada yenilikçiliği örgütlerarası ilişki perspektifiyle ele alan Panayides ve Lun’un 2009 yılında yapmış oldukları çalışmadan esinlenilmiştir⁴⁴⁸. Bu çalışmada yeniliğin direk olarak birkaç ifadeyle ve tek boyut altında ele alınarak ölçüldüğü görülmektedir. Bu durumda çalışmanın örnekleminin turizm sektörü olması sebebiyle benzer bakış açısını işleyen başka bir çalışmanın ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek de birçok çalışmada kullanıldığı üzere tek boyutla ve birkaç ifade ile yeniliği ölçmeyi hedeflemektedir. Özellikle

⁴⁴⁷ Isabella Maggioni, Elena Maria Marcoz, Chiara Mauri, “Segmenting networking orientation in the hospitality industry: an empirical research on service bundling”, **Working Paper** n. 5, November, 2012, Università cattolica del Sacro Cuore, Largo A. Gemelli 1, Milano, Italy, pp.1-29.

⁴⁴⁸ Photis M. Panayides, Y.H.Venus Lun, “The impact of trust on innovativeness and supply chain performance”, **International Journal of Production Economics**, 122, 2009, pp. 35-46.

yenilik çalışmalarında göze çarpan ifadelerin⁴⁴⁹ yer alması da ölçeğin seçilmesinin bir başka nedenidir. Böylece ölçek turizm sektöründe turistik ürün oluşturmak için ittifak oluşturma ihtiyacı duyan İtalya'daki turizm işletmelerine uygulanmış bir araştırmadan elde edilmiştir⁴⁵⁰. Ancak ölçekteki bir ifade bu çalışmaya daha uygun olduğu düşünülen başka bir ifade ile değiştirilmiştir. Ölçekteki "İşletmedeki yeni ürün ve hizmetler son 5 yıldır artış göstermiştir" ifadesi yerine ittifak temelli yenilik için daha uygun olduğu düşünülen "Otelimizdeki yeni ürün/hizmetin sunulması söz konusu işbirliğinden sonra artmıştır" ifadesi getirilerek ölçeğin nispeten yeni bir form alması sağlanmıştır. Böylece ölçek ittifaktan kaynaklanan örgütsel yenilikçiliği ölçme amacını gütmektedir.

Bununla birlikte yenilik ve yenilikçilik kavramları genellikle birbirlerine karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Aslında yenilikçiliğin işletmeye yeni ürünlerin, yeni süreçlerin veya yeni fikirlerin sunulması olduğu ve yenilikçiliğin firmanın yenilik yapabilme yeteneği olduğu yönünde bir fikir birliği olmasına rağmen bu kavramlar karıştırılmaktadır⁴⁵¹. Yenilikçilik çeşitli yazarlar tarafından benzer şekilde ele alınmaktadır. Örneğin "değişime istekli olmak"⁴⁵², "bir firmanın yeni süreçleri, ürünleri ya da örgütteki fikirleri uygulaması"⁴⁵³, "firmanın olağan iş yapma şekilleri dışında ortaya çıkan fikirleri benimsemeye olan yatkınlığı, kavrama gücü ve hevesliliği"⁴⁵⁴, "firmanın yeni fikirlerle ilgilenme ve destekleme, tecrübe etme ve yaratıcı olma eğilimi"⁴⁵⁵ şeklinde çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır.

⁴⁴⁹ Photis M. Panayides, Y.H.Venus Lun, **a.g.e.**, p.39.

Robert F., Hurley, Tomas M. Hult. "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, 62, 1998, pp. 42-54.

⁴⁵⁰ Isabella Maggioni, Elena Maria Marcoz, Chiara Mauri, **a.g.e.**, pp.1-29.

⁴⁵¹ Thomas M. Hult et.al., **a.g.e.**, 2004, p.429.

⁴⁵² H. Thomas Hurt, Katherine Joseph, Chester Cook, "Scales for the measurement of innovativeness", **Human Communication Research**, 4, 1, 1977, pp. 58-65.

⁴⁵³ T. M. Hult et.al., **a.g.e.**, 2004

⁴⁵⁴ Bulent Menguc, Seigyoung Auh "Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34 (1): 2006, p.65.

⁴⁵⁵ G. T. Lumpkin, Gregory Dess, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", **Academy of Management Review**, 21 (1), 1996, pp.135-172.

Sonuç olarak bu çalışmada Koç'un çalışmasında çeşitli yazarlardan aktardığı üzere örgütsel yenilik; ürünlerin, süreçlerin, yönetim ya da pazarlama sistemlerinin içerisinde somutlaştırılan ve işletmeye göre yeni olan fikirlerin uygulanması olarak tanımlanmakta, var olan ve yeni bilgilerin birleşiminin sonucu olarak kabul edilmektedir. Yenilikçilik ise; işletmenin yeni fikirler, ürünler ve süreçleri yaratma ve uygulama becerisidir⁴⁵⁶. Aslında böyle bir beceri sergileyebilmenin sonucu da tabii ki yeniliktir. Ama somut olarak yenilik çalışmaları ve araştırmaları daha çok sanayi işletmelerinde teker teker sayılabilen yenilik çıktıları olduğundan ya da alınan patentlerden oluştuğundan dolayı, turizm sektörü için ise böyle bir durumun gerçekleşmesinin nadir olmasından dolayı, örgütün yenilik yapma yeteneğini ortaya koyan çalışma ve ölçekler araştırılmıştır. Böylece bu çalışmada örgütün yenilik yeteneği olarak yenilikçilik ele alınmış ve bunun sonucunun işletmelerin sunduğu yenilik olduğu varsayımı göz önünde bulundurulmuştur.

Pazarlama literatüründe Hurley ve Hult güven gibi örgütlerarası ilişki faktörlerinin yenilikçilik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmektedir⁴⁵⁷. İlişkiler yenilikçilikten etkilenebilmekte çünkü müşterilerin istekleri ya da hizmet sağlayıcıların beklentileri yeniliği gerektirebilmektedir. Ek olarak bir yeniliğin ortaklaşa kabul edilmesi, yenilik ağıdaki ya da tedarik zincirindeki diğer işletmeler ya da ortaklar tarafından kullanıldığında, ağ dışındaki avantajlardan faydalanmakla mümkün olabilmektedir⁴⁵⁸. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel yenilikçilik kavramı ele alınmış olmakla birlikte, bu kavram bu çalışma çerçevesinde daha çok ittifaktan kaynaklanan yenilikçiliği ölçen bir değişken olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle ittifak oluşturmak örgütsel yenilikçilik süreci içerisinde bir unsur olarak ele alınmakta ve örgütün yenilikçiliğinin bir bileşeni olduğu ileri sürülmektedir. Nitekim Sivadas ve Dwyer çalışmalarında yenilik boyutlarını içsel yenilik ve ittifak temelli yenilik olarak ayırmaktadır. Bu boyutları çeşitli değişkenler açısından inceleyerek, güven, iletişim, koordinasyon, örgüt yapıları ve yenilik türleri değişkenlerinin içsel

⁴⁵⁶ Umut Koç, "Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İmkb'de Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Aralık 2008, s.112-113.

⁴⁵⁷ R. F. Hurley, T. M. Hult, **a.g.e.**, 1998.

⁴⁵⁸ Photis M. Panayides, Y.H.Venus Lun, **a.g.e.**, p.38.

ve ittifak temelli olarak yeni ürün geliştirmedeki etkisini ortaya koymaktadır⁴⁵⁹. Koç'un da aktardığı üzere, başarılı ve sürekli yenilik için gerekli olan girdilerin tümüne sahip az sayıda işletme mevcuttur. İşletmelerin kendi çabalarıyla araştırmaları yenilik için önemli bir rol oynasa da, yenilikçi süreçlerini sürdürmek isteyen işletmelerin dışsal kaynaklara yönelmeleri gerekmektedir⁴⁶⁰. Bu dışsal kaynaklardan biri de işletmelerin oluşturmuş oldukları ittifaklar kabul edilebilir. Böylece işletmeler ittifak oluşturarak bilgiyi daha kolay paylaşabilecekler ve ittifaktan kaynaklanan yenilik yetenekleri iç süreçlere de yansıyabilecektir.

Sonuç olarak çalışmanın bu bölümünde günümüzün artan rekabetçi iş çevresinde stratejik ittifaklardaki ilişkilerin etkinliğini ve sürekliliğini sağlamak için gerekli olan ilişki unsurları ele alınmıştır. Bu unsurlar aynı zamanda ittifakların başarısını sağlayan faktörler olarak da bilinmektedir. Ardından bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı konuları genel bir kapsamda sunularak, ittifak özeline indirgenmiş ve ittifaklarda bilgi paylaşımına değinilmiştir. İttifaklarda bilgi paylaşımı hem işletmelerin kendi içlerindeki bilgi paylaşımını hem de işletmeler arasındaki bilgi paylaşımının düzeyini belirleyen iki bileşenle ifade edilmektedir. Burada bu iki bileşenin birbirini tamamlayarak, örgütlerin aralarında gerçekleşen bilgi paylaşımının karar süreçlerinde yer alabilmesi için işletmenin kendi içinde bilgi paylaşımının da gerekli olduğu belirtilmektedir. Ayrıca örgütsel yenilikçilik kavramı da benzer bir yolla ele alınmıştır. Diğer bir ifadeyle, öncelikle örgütsel yenilikçilik konusu genel olarak ele alınmış ve ardından ittifak özeline indirgenerek açıklanmıştır. Böylece örgütlerarası ilişkiler sonucu gerçekleşen yenilik olgusunun da örgütün hem iç yenilikçiliğinden hem de ittifaktan kaynaklanan yenilikçiliğinden oluştuğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Bahsi geçen tüm bu kavramlar literatür çerçevesinde bu bölümde açıklanmaktadır.

⁴⁵⁹ Eugene Sivadas, F. Robert Dwyer, **a.g.e.**, 2000, pp.31-49.

⁴⁶⁰ U. Koç, **a.g.e.**, s.113.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İTTİFAKLARDA İLİŞKİ UNSURLARI, BİLGİ PAYLAŞIMI VE ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİLERİ

Bu bölümde araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler kuramsal olarak ortaya konmaktadır. Böylece stratejik ittifaklarda ilişkileri düzenleyen unsurlar, bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçilik literatürde ele alındığı şekliyle ilişkilendirilmektedir. Bu kısımda ayrıca araştırma modelinin oluşturulacağı varsayımlar da ortaya konmaktadır. Bölümün devamında söz konusu konular ve ilişkiler otel işletmeleri açısından ele alınarak, otel işletmelerinde yapılan çeşitli ampirik çalışmalar ortaya konmaktadır.

3.1. Stratejik İttifaklarda İlişki Unsurları ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

Stratejik ittifaklarda işletmelerarası ilişkileri düzenleyen unsurlar güven, öğrenme niyeti, özümseme kapasitesi, bağlılık, paylaşılan vizyon ve iletişim olarak sıralanabilmektedir. Bu unsurlar aynı zamanda stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımına da etki etmektedirler.

Öncelikle güven konusunun yerli ve yabancı literatürde işletmeler arası ilişkileri düzenleyen, başarı ve performansı arttıran ayrıca bilgi paylaşımını sağlayan önemli unsurlardan biri olarak ele alındığını gösteren çok sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir⁴⁶¹.

⁴⁶¹ Steven S. Lui and Hang-Yue Ngo, "The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances", **Journal of Management**, 30, 2004, pp. 471-486.

R. Scott Marshall, Thang V. Nguyen, Scott E. Bryant, "A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances", **Journal of General Management**, Vol.31, No.1, 2005, pp.41-57.

P. J. Lane, J. E. Salk, M. A. Lyles, **a.g.e.**, 2001.

Gabriel Szulanski, Rossella Cappetta, Robert J. Jensen, "When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity", **Organization Science**, 15, 2004, pp. 600-613.

Günümüzde işletmeler, özellikle bilgi temeli üzerine kurulan endüstriler, hızla değişen çevrede karı maksimize etmek için hem rekabet etmek hem de işbirliği yapmak durumundadırlar. Bu nedenle bilgi paylaşımı stratejik amaçlar açısından işletmelerin işbirliği içerisinde ve karşılıklı uyum halinde çalışabilmeleri için önemlidir. Yöneticiler etkili bilgi paylaşımını sağladıkça, işletmeler esas sermaye yatırımları olmaksızın başarılı ortaklıklar kurabilmektedirler. Bhatti stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımını etkileyen faktörler üzerine yaptığı araştırmasında yöneticilere, ortakların karmaşık bilgi paylaşımı amaçlarına sahip olduklarında, bunun basit ilişkisel sözleşmelerle halledilemeyeceğini ve burada firmalar arasındaki kontrol mekanizması olarak sermaye yatırımının mutlaka belirlenmesi gerektiğini önermektedir. Ancak ortak girişim ittifaklarındaki sermaye yatırımı, ortaklar arasındaki karşılıklı faydayı sağlayan stratejik güdülerle bir tutulamaz. Bu nedenle bilgi paylaşımı karmaşık olan hisse temelli ortaklıklarda bile farklı ortakların stratejik güdülerini eş değer yapan önemli bir faktör olarak görülmektedir. Böylece hisse temelli ortaklıklarda bile bilgi paylaşımının önemi firmalar arası stratejik kontrolü korumak için göz ardı edilemez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bhatti'nin yaptığı bu çalışmada, firmalar arası kontrol mekanizması olarak ortakların uyum sağlama, cevap verme ve esnek olma gibi bilgi paylaşımının davranışsal yönleri ortaya çıkmıştır. Ortaklığın bu davranışsal yönleri işletmelere hızlı bilgi paylaşımı, yenilikçilik, pazara ulaşma ve karşılıklı gelişim sağlamaktadır. Bu nedenle yöneticilere de, davranış temelli kontrol mekanizmalarını geliştirerek, stratejik rekabeti ve ortaklığı yoluna koymak ve bilgi paylaşımını sağlamak önerilmektedir⁴⁶². Bununla birlikte çalışmalar güvenin açık iletişim ve bilgi paylaşımına isteklilik gibi davranışları arttırdığını ortaya koymaktadır. İşletmeler daha fazla güvenilir ortaklarla sahip oldukları bilginin daha az korunmasını isteyerek, ortaklar arasındaki bilginin paylaşılmasını desteklemektedirler. Böylece güvenin ortaklar arasında bilgi paylaşımını etkilediği yönde ortaya konan çeşitli hipotezler destek bulmaktadır⁴⁶³. Yöneticilerin ittifak işletmeleri üzerindeki söz konusu kontrol ihtiyacı da böylelikle

⁴⁶² Khalid M. Bhatti, "Factors Affecting Knowledge Sharing in Strategic Alliances, The role of Knowledge Sharing as Strategic Control Behavior among Multinational Enterprises", **PhD Thesis**, Hanken School of Economics, Department of Management and Organization, Helsinki, 2011, p. 136-137.

⁴⁶³ Patricia M. Norman, "Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances", **Journal of Business Research**, 57, 2004, p.611.

asgari düzeye indirgenmiş olabilmektedir. İşletmeler böylece bu konuda harcadıkları performansı başka problemlerin çözümünde kullanabilmektedirler.

Ayrıca, stratejik becerileri ve bilgiyi ifade etmek zor ve belirsizdir. Çünkü bilgiyi sağlayan ve bilgiyi kabul eden tarafların birbirlerini anlayabilmeleri için benzer zihinsel çerçeveye, kodlara ve dile ihtiyaçları vardır. Buna ek olarak, işletme içerisinde bilgiyi elinde bulunduranların bilgiyi paylaşma isteksizliği ona sahip olanın eline “yapışıp kaldığı” şeklinde ortaya çıkmaktadır⁴⁶⁴. Dolayısıyla ifade edilmesi, elde edilmesi ve paylaşılması bu denli zor olan değerli varlığın işletmeler arasında aktarımının yapılabilmesi için tarafların bir birbirine güvenmeleri şarttır. Benzer şekilde Simonin de ittifak ortakları arasındaki bilgi aktarımının korumacı sistemlerin kurulmasıyla taraflar arasında isteksizliğe neden olabileceğini ve böylece bilgi paylaşımının engellenebileceğini vurgulamaktadır⁴⁶⁵. Bu nedenle bilgi paylaşımının gerçekleşmesi tarafların motivasyonuna bağlı olabilmektedir. Tüm bunlar içinse geçmiş deneyimler, kazanılan tecrübeler, tarafların tutumu ve tarafların ilişkilerinde geçen zaman önemli unsurlar arasında sayılabilmektedir.

Özel sektör uygulamalarına benzer şekilde kamu sektöründe de bazı paydaşlarla devlet arasında ticari değeri sağlayan kaynakların paylaşılması söz konusudur. Dahası bu durum topluluk temelli refah grupları ile stratejik ortaklıklar gibi karşılıklı fayda ve değer yaratan ortak amaçların bulunduğu uzun dönemli diğer ortaklıklar için de geçerlidir. Red Cross, Legal Aid Services ve Save the Planet ittifakları söz konusu duruma örnek teşkil etmektedir. Devlet ayrıca daha büyük karmaşıklığın ve bağlılığın yer aldığı mümkün olan ortaklıkların, yapıların ve biçimlerin avantaj ve dezavantajlarını fark etmektedir. Çünkü bu yapılar basit anlaşmalardan öğrenme ve bilgi paylaşımının yer aldığı daha karmaşık hisse temelli yapılara doğru gitmektedir. Devlet ittifakların oluşmasında etik düşünceleri göz önünde bulundurmalıdır. Ortakların çıkarlarını korurken diğer paydaşların etkilenmeyeceği bir şekilde bunu yerine getirmelidir. Devlet partner seçiminde hassas davranarak, amaçların uyumu, kaynaklar, öğrenmenin türü, liderlik tipleri ve örgütsel kültür gibi konuları göz

⁴⁶⁴ Gabriel Szulanski, “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm”, **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), 1996, pp.27-43.

⁴⁶⁵ Bernard Simonin, **a.g.e.**, 1999, pp.595-623.

önünde bulundurulmalıdır. Özel sektör işletmeleri için de bu durumun çok farklı olduğu söylenemez. Çünkü farklı konular farklı bilgi yönetimi uygulamaları gerektirmektedir. Dışarıdan gelen bilgi kültürü yaratma örgüt içinde bilginin etkili paylaşımını ve örgütsel liderliğin bilgiye olan bağlılığını getirmektedir. İşletmeler genellikle müşterinin ne istediğini anlamakta zorlanırlar. Dahası onlara verdikleri değeri anlamalarını sağlamakta zorlanabilirler. Bunu da ancak gerek müşteri gerekse diğer işletmelerle oluşturdukları işbirlikleri sayesinde çözebilirler⁴⁶⁶.

Örgütler, örgüt içerisinde ve örgütler arasındaki etkileşimi sağlayan sosyal topluluklardır. Uzun dönemli ilişkiler iletişimi ve paylaşımı sağlayarak, uzmanlığın gelişimine imkan tanımaktadır. Bu sosyal bağlamda ortak girişim yöneticileri olarak görev yapan yabancı yöneticiler zamanla güven ve bilgi paylaşımının gelişimini sağlayabilmektedirler⁴⁶⁷.

Lane ve diğerleri, güvenin taraflar arasındaki bilgi aktarımını güçlü sosyal bağlarla kolaylaştırdığını belirten iki neden sunmaktadır. Bunlardan ilki, taraflardan birinin örtük ve değerli gizli bilginin paylaşımı ve açıklığı için bir ön şart olan risk almayı istemeyi gerektirmesidir. İkincisi ise bir tarafın güveni ortağın incinebilirliğinden faydalanıp, değişimin sakınılması gerektiğini belirtmesidir⁴⁶⁸. Çünkü taraflar arasındaki sosyal bağlar güçlü olmadıkça, taraflar birbirlerine yeterli düzeyde güvenemeyecekler ve ister istemez bilgiyi aktarırken filtreleyebileceklerdir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının işletme ortaklıkları bağlamındaki etkililiği ve önemi ortaklıkların başarısının etkisi oranında gittikçe artmaktadır. Böylece “satın almak mı yapmak mı” (make versus buy) kararı, karar veren konumundakiler için daha zor bir hal alarak “satın almak mı yapmak mı yoksa ortaklık mı” haline gelmiş ve karar vermeyi daha da karmaşık bir hale getirmiştir. Ayrıca ittifakların bilgiyi

⁴⁶⁶ Andreas Riege, Nicholas Lindsay, “Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 10, 3, 2006, pp. 24-39.

⁴⁶⁷ Marjorie A. Lyles, Jane E. Salk, Knowledge Acquisition From Foreign Parents In International Joint Ventures: An Empirical Examination In The Hungarian Context, **Journal Of International Business Studies**, Special Issue, 1996, pp. 877-903.

⁴⁶⁸ Peter J. Lane, Jane E. Salk, Marjorie A. Lyles, **a.g.e.**, 2001, p.1141.

yaratma, yayma ve uygulamayı ortaklarından öğrenmeyi kolaylaştırdıklarının işletmelerin farkına varmaları önemlidir⁴⁶⁹. Bilgi paylaşımı süreci önemli ve gizli bilgi paylaşımını içeriyorsa, bu süreç sadece güveni inşa etmekle kalmaz, aynı zamanda güvenin varlığı ile büyür⁴⁷⁰. Dyer ve Chu bilgi paylaşımı ve güven ilişkisini ele alarak, tedarikçi ve alıcı ilişkilerinde bu iki unsurun önem kazandığını, güven ve bilgi paylaşımı ilişkisinin işlem maliyetlerini azaltarak değer yarattığını belirtmektedir⁴⁷¹. Ayrıca başka bir çalışmada ittifak oluşumlarının başlangıç, uygulama ve gelişim gibi farklı aşamalarında güven unsurunun işletmeler arasındaki farklı bilgi türlerinin paylaşılmasını etkilediği yönünde geliştirilen çeşitli varsayımların ortaya konduğu ve bunların kuramsal bir bakış açısıyla ispat edildiği görülmektedir. Bir başka deyişle çalışmadan, genel olarak ittifaklar arasında güven arttıkça, bilgi paylaşımı seviyesi de artmaktadır, sonucu elde edilmiştir⁴⁷². Böylece çalışmanın varsayımlarından biri ve aynı zamanda hipotezlerinden birinin de temelini oluşturan “örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlardan biri olarak güvenin bilgi paylaşımı üzerinde etkisi olduğu” söylenebilir. Başka bir ifadeyle, ittifak ortakları arasında güven olduğu sürece bilgi paylaşımı düzeyi olumlu olarak etkilenir. Bu nedenle bu çalışmada, ittifak ortaklarının birbirlerine güvenmelerinin ortakların aralarında bilgi paylaşmalarını sağlayacağı ve ittifak ortaklarının birbirlerine olan güveninin bilgi paylaşımlarını artıracığı varsayılmaktadır.

Bir diğer unsur olan öğrenme niyeti için çalışmalarda yüksek öğrenme niyetinin bilgi paylaşımını artırdığı ortaya konmaktadır⁴⁷³. Bununla birlikte ortağın yüksek öğrenme niyetinin diğer işletmenin sahip olduğu bilgiyi korumaya ittiği sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur⁴⁷⁴. Bazı yazarlar bilgi aktarımı (paylaşımı) literatüründe öğrenme niyetini arzulan bilginin aktarılmasında artırıcı ya da tehlikeye düşürücü bir unsur olarak görmektedir. Çalışmalar ayrıca motivasyon

⁴⁶⁹ Salvatore Parise, Lisa Sasson, “Leveraging knowledge management across strategic alliances”, **Ivey Business Journal**, March/April 2002, p. 41.

⁴⁷⁰ B.S. Sahay, “Understanding trust in supply chain relationships”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 103 No. 8, 2003, pp. 553-563.

⁴⁷¹ Jeffrey H. Dyer, Wujin Chu, “The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea”, **Organization Science**, 14, 1, 2003, pp. 57-68.

⁴⁷² R.Scott Marshall, Thang V. Nguyen, Scott E. Bryant, **a.g.e.**, p.52.

⁴⁷³ Bernard L. Simonin, **a.g.e.**, 2004, p. 418.

⁴⁷⁴ P. M. Norman, **a.g.e.**, 2004, p.616

kavramına vurgu yaparak, motivasyonun öğrenme için önemli bir ön koşul olduğunu, motivasyon eksikliğinin ise bilgi aktarımını engelleyebildiğini belirtmektedir. Örneğin öğrenme motivasyonu aktarılan bilginin miktarını pozitif olarak etkiliyorken, aktarım sürecindeki güçlükler motivasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Dahası eğer alıcı konumunda bir örgütse diğer işletmenin sahip olduğu bilgiyi edinmeye oldukça motive olabilmekte ve aktarılan bilgiyi anlamaya psikolojik olarak daha fazla hazır olabilmektedir. Bu durumda alıcı işletmenin öğrenme niyeti ve kaynağın çekiciliğinin bilgi aktarımını etkilediği ayrıca, alıcının öğrenme niyetinin bilgi aktarımının verimliliği üzerinde etkili olduğu ortaya konmaktadır⁴⁷⁵. Bir diğer ifadeyle alıcı firma bilgiyi elde etme konusunda güdülenmişse, bu durum bilginin daha hızlı transfer edilmesine olanak verecektir. Birçok araştırma tarafından ortaya konan bulgular örgütlerarası ilişki içerisinde bulunan işletmelerin sahip olduğu öğrenme niyetinin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif bir etki yarattığı yönündedir⁴⁷⁶. Böylece bu çalışmada, ittifak ortağının sahip olduğu öğrenme niyetinin bilgi paylaşımını artıracığı varsayılmaktadır.

Bilgi transferini etkileyen en yaygın firma özellikleri arasında çalışmalar öğrenme niyetinin yanı sıra özümseme kapasitesini de ortaya koymaktadır⁴⁷⁷. Malhotra ve diğerleri 2005 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, tedarik ortağı işletme ile bilgi paylaşılmasında kolaylaştırıcı bir faktör olarak özümseme kapasitesini ele almışlardır⁴⁷⁸.

Örgütlerarası süreç mekanizmalarının ve ortağın arayüze yönelik bilgi sistemlerinin oluşturulması özümseme kapasitesinin önemini anlamak için bilgi değişimi doğasının detaylı bir analizini gerektirir. Ortak işletmelerle bilgi paylaşımı temelli öğrenme rekabet avantajının geliştirilmesi ve önemli yeniliklere öncülük etmek için

⁴⁷⁵ L. Pérez-Nordtvedt, B. L. Kedia, D. K. Datta, A. A. Rasheed, **a.g.e.**, pp.720-721.

⁴⁷⁶ Peter J. Lane, Jane E. Salk, Marjorie A. Lyles, **a.g.e.**, 2001.

Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, Eric W. K. Tsang, **a.g.e.**, 2008.

Jeffrey L. Cummings, Bing-Sheng Teng, "Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success", **Journal of Engineering and Technology Management**, 20, 2003, pp. 39-68.

⁴⁷⁷ Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, Eric W. K. Tsang, **a.g.e.**, 2008, p.681.

⁴⁷⁸ A. Malhotra, S. Gosain, O. A. El Sawy, **a.g.e.**, 2005, pp. 145-187.

önemlidir⁴⁷⁹. Bu nedenle işletmelerin stratejik ittifak oluşturdukları işletmeler ile birlikte bilgi üretmek için gerekli özümseme kapasitesini oluşturmaları önem taşımaktadır⁴⁸⁰. Böylece çalışmalar özümseme kapasitesini stratejik ittifaklardaki bilgi paylaşımını etkileyen önemli unsurlardan biri olarak görmektedir⁴⁸¹. Bu nedenle çalışmada, örgütlerarası ilişki unsurlarından biri olan özümseme kapasitesinin stratejik ittifaklardaki bilgi paylaşımını etkilediği varsayılmaktadır.

Stratejik ittifak oluşumlarında bilgi paylaşımını etkileyen bir diğer unsur olarak iletişim konusu ele alınmaktadır. Çünkü bilgi paylaşımı işbirliği ortaklarının iletişim kurmasını, problemleri birlikte çözümlenmelerini ve örtük bilginin ortaya çıkmasını gerektiren bir ortak öğrenme sürecidir. Bilgi aktarımı iki taraflı, etkileşimli ve tekrarlanan bir süreç olduğundan, değiştirilen ve paylaşılan bilginin miktarı, her bir tarafın kararlılığına ve girdilerine bağlı olacaktır⁴⁸². Örgütler arasında iletişim özellikle farklı kültürlere sahip ittifaklar arasındaki bilgi paylaşımını etkileyen bir unsur olarak ele alındığında, kültürel farklılıkların iletişimi ve ittifakın başarı potansiyelini etkilediği bilinmektedir⁴⁸³. Ayrıca yenilik için önemli bir girdi olan örtük bilginin firmalar arası aktarımı büyük bir çaba gerektirir ve güçlü bağlar, tarafları birlikte daha fazla zaman geçirmeye ve sıkı iletişim içinde olmaya teşvik ederek örtük bilginin aktarımını kolaylaştırmaktadır⁴⁸⁴. İşletmeler birbirleriyle ve diğer paydaşlarıyla etkin iletişim sağlayarak, çevreden bilgi edinmektedir. Bu bilgiyi örgütsel karar süreçlerine taşıyarak, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda hareket edebilmektedirler. Müşteri istek ve beklentilerini daha iyi karşılayabilmek

⁴⁷⁹ A. Malhotra, S. Gosain, O. A. El Sawy, **a.g.e.**, p.157.

⁴⁸⁰ W. Cohen, D. Levinthal, **a.g.e.**, 1990, pp. 128-152.

P. J. Lane, M. Lubatkin, **a.g.e.**, 1998, pp. 461-477.

⁴⁸¹ B. L. Simonin, **a.g.e.**, 2004.

L.N. Hau, F. Evangelista, "Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs," **Journal of Business Research**, 60, 11, 2007, pp. 1152-1165.

Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, Eric W. K. Tsang, **a.g.e.**, 2008.

⁴⁸² Hillbun Ho, Knowledge sharing between competing suppliers in the customer's supply chain network, Doctor of Philosophy with a major in management, in the graduate college, **The University of Arizona**, 2008, pp. 41-42.

⁴⁸³ Kristian Möller, Senja Svahn, "Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks", **Industrial Marketing Management** 33, 2004, pp.219- 228.

⁴⁸⁴ B. Uzzi, **a.g.e.**, 1996.

için ise yenilik yapma yoluna gidebilmektedirler⁴⁸⁵. Bu nedenle bu çalışmada örgütlerarasında gerçekleştirilen etkin iletişimin stratejik ittifakların bilgi paylaşım düzeylerini olumlu bir şekilde etkileyebildiği varsayılmaktadır.

Örgütlerarası ilişkilerde bilgi paylaşımını etkileyen unsurlardan biri olarak bağlılık unsuru da ele alınabilmektedir. Bağlılık bazı çalışmalarda güven unsuruyla birlikte ele alınmakta ve örgütlerin birbirlerine güvenmelerinin beraberinde uzun dönemli bağlılığı getirdiği belirtilmektedir. Ayrıca mevcut ve gelecekteki bilgi paylaşımlarının da temelini bağlılık unsurunun oluşturduğu dile getirilmektedir⁴⁸⁶. Tedarik zinciri ortakları arasındaki ilişkileri ve bilgi paylaşımını araştıran bir çalışmada ilişkisel faktörlerden biri olarak bağlılığın ortaklar arasındaki bilgi paylaşımının etkinliğini etkilediği ortaya konmaktadır⁴⁸⁷. Ayrıca, başka bir çalışmada ilişki ortamıyla ilgili faktörlerden biri olarak ortaya konan ortaklar arasındaki ilişki gücünün (ilişki bağı) bilgi paylaşımını etkilediği bulgusu elde edilmiştir⁴⁸⁸. Bu nedenle bu çalışmada, stratejik ittifak ortakları arasındaki ilişkileri düzenleyen, etkin kılan unsurlardan biri olarak belirlenen karşılıklı bağlılığın ittifak ilişkisi içerisinde bulunan işletmelerin bilgi paylaşım düzeylerini etkilediği varsayılmaktadır.

Ortaklar arasındaki ortak amaç, ortak değerler ve ortak kimlik gibi unsurları oluşturan paylaşılan vizyonun yasal ve etik çok çeşitli yönleri bulunmaktadır. Örgütlerarası seviyedeki kültürel yakınlık bilginin paylaşılması süreciyle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle işletmeler benzer dili, normları, inançları ve değerleri içeren faktörler üzerine kurulu yakın kültürleri paylaştıkça, işletmeler arasındaki kültürel yakınlık ortaya çıkmaktadır. Kültürel yakınlık literatürde daha çok paylaşılan değerler, paylaşılan vizyon, paylaşılan normlar ve paylaşılan kimlik olarak tanımlanmaktadır⁴⁸⁹. Çalışmalar, paylaşılan normlar ve paylaşılan kimlik olarak da adlandırılan paylaşılan vizyonun hem işbirliği başarısını arttırdığını hem de bilgi

⁴⁸⁵ Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, **The Learning Company**, 2nd Edition, England: McGraw-Hill, 1997, pp.122-142.

⁴⁸⁶ Y. Wang, S. Nicholas, **a.g.e.**, 2005, p.102-103.

⁴⁸⁷ Qile He, David Gallear, Abby Ghobadian, "Knowledge Transfer: The Facilitating Attributes in supply chain partnerships", **Information Systems Management**, 28,1, 2011, pp.57-70.

⁴⁸⁸ Raymond van Wijk, Justin J. P. Jansen, Marjorie A. Lyles, **a.g.e.**, 2008

⁴⁸⁹ Li Li, **a.g.e.**, 2005.

Jeffrey L. Cummings, Bing-Sheng Teng, **a.g.e.**, 2003.

paylaşımını harekete geçirerek örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı anlayışı arttırdığını ortaya koymaktadır⁴⁹⁰. Böylece bu çalışmada, stratejik ittifak ortakları arasındaki ilişki unsurlardan biri olarak belirlenen paylaşılan vizyonun ittifak ilişkisi içerisindeki işletmelerin bilgi paylaşım düzeylerini olumlu yönde etkilediği varsayılmaktadır.

Bilginin biriktirildiği değil paylaşıldığı bir kaynak olarak yetkilendirildiği açık merkezi bir çevre olduğunda, bilgiyi tanımlamak, elde etmek, aktarmak ve paylaşmak daha kolay hale gelmektedir. Böyle bir çevrede örgütlerin bilgi akışı en uygun şekilde sağlanabilmekte ve bilgi etkili bir şekilde yönetilebilmektedir⁴⁹¹. Bu nedenle işletmeler için açık merkezi bir çevre olduğunda örgütlerin birbirleriyle sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları da mümkün olabilmektedir.

3.2. Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurları ve Yenilik İlişkisi

Çeşitli çalışmalarda örgütlerarası ilişkilerin yeniliği etkilediği belirtilmektedir. Hastanelerle ilgili yapılan bir araştırmada, rakip hastanelerin arasındaki ilişkiler ortaya konmuş ve bu ilişkilerin örgütsel seviyedeki yeniliğe etkileri araştırılmıştır. Çalışmada Damanpour'un yenilik tanımlamasından yola çıkarak hastaneler için yenilik tanımlaması yapılarak, medikal teknolojinin, yapının, yönetim sisteminin veya hizmet alanlarının tüm endüstri için yeni olması ya da belirli bir pazarda hastaneler tarafından yeni olarak adapte edilen bir unsurun var olması yenilik olarak tanımlanmaktadır. Hizmet yenilikleri ise, belirli bir hizmetin teknolojisinde, tasarımında veya sunumunda yapılan değişiklikler ya da hizmetlerin birleştirilmesi olarak tanımlanır. Kaliforniya'da 10 yıl boyunca 388 hastanede yapılan söz konusu bu araştırmada, hastanelerde yeniliği etkileyen dört tip örgütlerarası ilişki unsuru ortaya konmuştur. Bunlar yapısal, kurumsal, kaynak temelli ve yönetimsel unsurlar

⁴⁹⁰ Li Li, a.g.e., 2005.

⁴⁹¹ Chris Cooper, "Knowledge Management and Tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 1, 2006, p. 48.

şeklinde sıralanmaktadır⁴⁹². Bu durumda farklı bakış açılarına sahip ilişki unsurlarının yenili üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Literatürde kimyadan, biyoteknolojiye, tekstilden, bilgisayar, bankacılık ve turizm gibi çok sayıda sektörde yenilik ve ilişki ağlarının arasındaki ilişkiye dair ampirik araştırmalar mevcuttur⁴⁹³. Son zamanlarda bazı araştırmalar bu ilişki ağlarının firmanın yenilik performansına ne gibi katkıları olduğunu anlamak için çalışmalar yapmaktadırlar⁴⁹⁴. Böylece yenilik üzerinde etkisi olabilecek durumların farklı sektörlerde ve farklı ilişki unsurları bağlamında ortaya konduğu görülmektedir.

İşletmeler arasındaki ittifak ilişkileriyle ilgili çalışmalarda bir ittifak ağının özelliklerinin de yeniliği etkilediği belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle firmanın doğrudan ve dolaylı ilişkileri ile birlikte, firmanın yenilik performansının bu ilişkiler arasındaki fazlalığın yenilik performansını da etkilediğini göstermiştir. Çalışmaların sonucunda “ilişki mantığı”nın ortaklar arasındaki bilgi paylaşımı, güven ve istikrarla tanımlanan öncelikli ilişkiler üzerine kurulu ittifak biçimine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaların çoğunda ittifaklar, bilgi paylaşımı ve yayılımı için kanal

⁴⁹² J. B. Goes, S. H. Park, **a.g.e.** 1997, pp. 673- 696.

⁴⁹³ J. L. Johnson, R. S. Sohi, R. Grewal, **a.g.e.**, 2004, pp. 21-36.

W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr, **a.g.e.**, 1996, pp. 116-45.

Dilek Cetindamar, Bulent Catay, Serdar O. Basmaci, “Competition through collaboration: insights from an initiative in the Turkish textile supply chain”, **Supply Chain Management**, Vol. 10 No. 4, 2005, pp. 238-240.

Geert M. Duysters, John Hagedoorn, “Core competences and company performance in the worldwide computer industry”, **Journal of High Technology Management Research**, 11, 2000, pp. 75-91.

Min-Li Chang, “The critical factors that influence the intention of knowledge sharing among Taiwanese small and medium enterprises”, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of **University of Maryland** University College in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Management, 2011.

Anne-Mette Hjalager, “A review of innovation research in tourism”, **Tourism Management**, 31, 2010, pp. 1-12.

Prakash K. Chathoth, “The evolution of embeddedness within the alliance structure in a non-equity hospitality alliance”, **Journal of Services Research**, 4 (1), 2004, pp.173-185.

Anne-Mette Hjalager, “Innovations in Travel Medicine and the Progress of Tourism”, **Technovation**, V.29, 2009, pp. 596-601.

Michael Ottenbacher, Vivienne Shaw, Andrew Lockwood, “An investigation of factors affecting innovation performance in chain and independent hotels”, **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 6(3/4), 2005, pp. 113–128.

Pim Den Hertog, Faiz Gallouj, Jeroen Segers, “Measuring innovation in a ‘low-tech’ service industry: the case of the Dutch hospitality industry”, **The Service Industries Journal**, 31:9, 2011, pp. 1429-1449.

⁴⁹⁴ Marina Novelli, Birte Schmitz, Trisha Spencer, “Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A Uk Experience”, **Tourism Management**, 27(6), 2006, pp. 1141-1152.

olarak tanımlanmıştır. İttifaklar bilgi paylaşımı, bilgi alışverişi, bilgi toplama veya bilgi-işlem ve tarama sağlayan bir mekanizma olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, ittifakların önemli bir fonksiyonu işletmeler arasındaki bilgi akışını sağlayacak “boru hatları” olarak görülmektedir⁴⁹⁵. Dolayısıyla ittifak ilişkileri arasındaki çokluk bilgi paylaşımını ve yenilik performansını etkileyebilmektedir.

Bununla birlikte örgütlerarası ilişkilerin örgütsel yenilik ve hizmetin benimsenmesi gibi işletme çıktıları veya işletme seviyesindeki stratejik kararlara olan etkisi üzerinde çok fazla durulmamaktadır. Ayrıca örgütlerarası ilişkilerin yenilik üzerine olan etkisini ölçen bazı çalışmaların bulguları arasında çatışmalar gözlenmektedir. Pennings ve Harianto'nun çalışmalarında örgütlerarası ilişkiler bankacılıkla ilgili hizmet yeniliklerini kolaylaştırırken⁴⁹⁶, Hausman'ın çalışmasında yeniliğin sosyal bir süreç olmasından dolayı küçük işletmelerin diğer işletmelerle olan ilişkilerinin yenilikçiliği etkilediği belirtilmiş ve yenilikçi ortakların firmanın yenilik yeteneğini ya da yenilikçiliğini etkileyebileceği vurgulanmıştır⁴⁹⁷. Öte yandan Kotabe ve Swan'ın çalışmalarında işbirlikçi firmalar arasında yeni ürün ortaya konması konusunda herhangi bir kanıt rastlanmamıştır⁴⁹⁸. Tabi bu çalışmaların bir kısmında yeni ürün üretiminde işletmenin türüne ya da örgütlerarası ilişkinin türüne bakılmaksızın bulgular ortaya konmaktadır. Çalışmalarda yeniliği etkileyen örgütlerarası ilişkilerin çoklu biçimlerinin karmaşıklığı da göz ardı edilmektedir. Aldrich ve Whetten'e göre örgütlerarası ilişkilerin çok çeşitli biçimleri olmasına rağmen, örgütlerarası çalışmalar genellikle ilişkinin sadece bir türünü ele almaktadır⁴⁹⁹. Literatürde örgütsel yenilikçiliğin ele alındığı çalışmalardan aktarıldığı

⁴⁹⁵ Victor A. Gilsing, Charmianne E. A. V. Lemmens, Geert Duysters, “Strategic Alliance Networks and Innovation: A Deterministic and Voluntaristic View Combined”, **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 19, No. 2, 2007, pp. 227-249.

⁴⁹⁶ Johannes M. Pennings, Farid Harianto, “The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry”, **Strategic Management Journal**, 13, 1992, pp. 29-46'dan aktaran James B. Goes, Seung Ho Park, a.g.e., 1997, p. 676.

⁴⁹⁷ Angela Hausman, “Innovativeness among small businesses: theory and propositions for future research”, **Industrial Marketing Management** 34, pp.773-782.

⁴⁹⁸ M. Kotabe, K. Swan, “The role of strategic alliances in high-technology new product Development”, **Strategic Management Journal**, 16, 1995, pp. 621-636'dan aktaran Goes, J. B., & Park, S. H., “Interorganizational links and innovation: The case of hospital services”, **Academy of Management Journal**, 40, 1997, p. 676.

⁴⁹⁹ Howard E. Aldrich, David A. Whetten, “Organization-sets, action-sets, and networks: Making the most of simplicity”, In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), **Handbook of organizational**

üzere, güven gibi unsurlara da yer verilerek, çeşitli seviyelerde (kişiler arası, meslektaşlar arası, kurumsal güven vb.) ortaya çıkan güven unsurunun örgütün yenilikçiliğini etkilediğine dair ampirik bulgulara rastlanmaktadır⁵⁰⁰. Genel olarak örgüt seviyesinde stratejik çıktıları etkileyen örgütlerarası ilişkilerin geniş ölçekte derinlemesine ele alındığı çok sayıda çalışmaya rastlanmamaktadır. Örgütlerarası ilişkiler doğası gereği içinde bulunduğu endüstrinin teknoloji yoğun ya da hizmet yoğun olup olmamasına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Böylece farklı şartlar altında farklı örgütlerarası ilişki türleri ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmalar örgütlerarası ilişkilerin örgütsel seviyedeki yenilikçiliği etkilediği ve işletmelerin yeniliği kabul ettiklerini ortaya koymaktadır⁵⁰¹.

İşletmeler arası ilişki unsurlarından biri olan güven ve yenilik ilişkisini ele alan bir çalışmada güvenin işletmeler arası çatışmayı azaltarak, yeni bilgiyi ortaya çıkardığı vurgulanmaktadır⁵⁰². Son zamanlarda yapılan çalışmalar karmaşık bir çevrede rekabeti sağlamak için örgütlerarası güvenin bilginin elde edilmesi ve üretilmesi üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve örgütün uzun dönemli yenilikçiliğini geliştirdiğini belirtmektedir⁵⁰³. Böylece işletmeler arasındaki ilişkileri düzenleyici en önemli unsurlardan biri olan güven unsurunun yeniliği etkilediği ortaya konmaktadır. Bu nedenle çalışmada, örgütlerarası güven unsuru stratejik ittifaklarda yeniliğin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Stratejik ittifak işletmelerinde örgütlerarası güvenin varlığının yeniliği ortaya çıkaracağı varsayılmaktadır.

Bunun yanı sıra ortaklar arasında gerçekleştirilen öğrenmenin yenilikçiliği etkilediği çeşitli çalışmalarda ele alınmaktadır. Öğrenme yenilik için henüz bir ön şart olmasa da, yeniliği pozitif yönde etkileyen bir unsur olarak karşımıza

design, New York: Oxford University Press, 1981, pp.385-408'den aktaran Goes, J. B., & Park, S. H., "Interorganizational links and innovation: The case of hospital services", **Academy of Management Journal**, 40, 1997, p. 676.

⁵⁰⁰ Fatih Semerciöz, Masoodul Hassan, Zelal Aldemir, "An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness", **International Business Research**, 4, 2, 2011, pp.125-136.

⁵⁰¹ J. B. Goes, S. H. Park, "Interorganizational links and innovation: The case of hospital services", **Academy of Management Journal**, 40, 1997, p. 676.

⁵⁰² Niki Panteli, Siva Sockalingam, **a.g.e.**,2005, p. 600.

⁵⁰³ K. Hsien Niu, "Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters", **Journal of Knowledge Management**, 14, 1, 2010, pp. 141-155.

çıkılmaktadır. Öğrenme mevcut temel yetkinlikleri güçlendirerek örgütsel rutinleri geliştirmek için yeni yapı sağlamakta ve böylece yeniliği ve değer yaratmayı geliştirmektedir⁵⁰⁴. Bu nedenle ittifak ortaklarından en azından birinin sahip olduğu öğrenme niyetinin ortakların birbirinden öğrenmesini kolaylaştırdığı ve işletmelerde yeniliklerin ortaya çıkmasını etkileyebileceği varsayılmaktadır.

Literatür işletmeler arası yakın ilişkilerin güven, bağlılık ve sosyal normlar oluşturduğunu vurgulamakta ve bu türden kazanımların paylaşılan bilgiyi arttırdığını ve bununla birlikte teknolojik yenilik ve süreç yeniliğini de etkilediğini belirtmektedir⁵⁰⁵. Örneğin, müşteri tedarikçi ilişkisinde ilişkinin dolaylı unsurlarından biri olarak gösterilen yeniliğin güdüleyicilerinden biri olarak yine bağlılık ortaya konmaktadır⁵⁰⁶. Böylece, ittifak ortakları arasındaki karşılıklı bağlılığın işletmelerde yeniliklerin ortaya çıkmasını sağladığı varsayılmaktadır.

Çeşitli örgütlerarası çalışmalarda özellikle örgütlerarası iletişimin, işbirliğinin, rekabetin ve norm oluşumunun örgütün yenilikçiliğine olan etkisi açıklanmaktadır⁵⁰⁷. İşletmeler birbirleriyle ve diğer paydaşlarıyla etkin iletişim sağlayarak, çevreden bilgi edinmektedir. Bu bilgiyi örgütsel karar süreçlerine taşıyarak, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda hareket edebilmektedirler. Müşteri istek ve beklentilerini daha iyi karşılayabilmek için ise yenilik yapma yoluna gitmektedirler⁵⁰⁸. Örgütlerarası iletişim özellikle ortaya çıkan yenilikçiliğin işletmeler arasında yayılmasına neden olabilmektedir. Böylece işletmelerin karşılıklı olarak bir birlerine fikirlerini sunmaları veya birbirlerini yeni bilgi, yöntem ya da süreçlerden haberdar etmeleri yenilikçiliklerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, ittifak

⁵⁰⁴ Bo Bernhard Nielsen, Sabina Nielsen, "Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness", **Journal of Management Studies**, 46:6, 2009, p. 1034.

⁵⁰⁵ Jean L. Johnson, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 27, No. 1, 1999, p. 5.

⁵⁰⁶ Achim Walter, Thomas Ritter, "The Influence of adaptations trust and commitment on value creating functions of customer relationships", **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol.18, No. 4/5, 2003, p.355.

⁵⁰⁷ Trisha Greenhalgh, Glenn Robert, Fraser Macfarlane, Paul Bate, Olivia Kyriakidou, "Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations", **The Milbank Quarterly**, Vol. 82, No. 4, 2004, p. 592.

⁵⁰⁸ Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, **a.g.e.**, pp.122-142.

ortakları arasında gerçekleştirilen etkin iletişimin işletmelerde yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayabileceği varsayılmaktadır.

Ayrıca örgütün sahip olduğu özümseme kapasitesi yeni bilgi için önemli bir kavram olarak görülmektedir. Çünkü özümseme kapasitesi örgütün mevcut bilgi tabanını, öğrenen organizasyon değer ve amaçlarını, teknolojik alt yapıyı, liderliği, bilgi paylaşımını ve diğer örgütlerle gerçekleştirilen etkili sınır kapsamı rolünü içeren karmaşık bir kavramdır⁵⁰⁹. Böylece işletmelerin sahip olduğu özümseme kapasitesi ittifak oluşturdukları diğer işletmenin sahip olduğu yeni bilgiyi, yeni hizmetleri, yeni dağıtım kanallarını ve benzeri çeşitli yeni süreçleri daha iyi anlamayı ve benimsemeyi sağlamaktadır. Bu nedenle ittifak ortakları arasındaki özümseme kapasitesinin ortakların birbirinden öğrenmesini sağlayarak, işletmelerde yeniliklerin ortaya çıkmasını etkilediği varsayılmaktadır.

İngiltere’de yapılan bir çalışma sonucu yenilikçilikte başarılı bulunan işletmelerin %90’ında tespit edilen en önemli özellik; liderin geliştirmiş olduğu paylaşılmış vizyon ile çalışanların yenilikçilik potansiyellerini harekete geçirebilmeleridir⁵¹⁰. Bu durumda işletmeler arasında vizyonun paylaşılmasının yenilikçiliği etkileyebileceği beklenmektedir. Bazı araştırmacılar paylaşılan vizyonun yeniliği güçlendirdiğini ve yeniliği daha iyi anlamayı sağlayarak, yeniliğe olan bağlılığı artırdığını söylemektedirler⁵¹¹. Böylece bu çalışmada, ittifak ortakları arasında gözlenen ortak vizyonun ittifak işletmelerinde yeniliklerin ortaya çıkmasını sağladığı varsayılmaktadır.

⁵⁰⁹ A. Shaker Zahra, Gerard George, “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension”, **Academy of Management Review**, 27, 2, 2002, pp.185–203.

⁵¹⁰ Sununta Siengthai, Clemens Bechter, "Strategic Human Resource Management And Firm Innovation" **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol. 9/1, 2001, p.38.

⁵¹¹ Víctor J. Garcı́a-Morales, Francisco J. Llorens-Montes, Antonio J. Verdu´-Jover, “Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 106 No. 1, 2006, p. 25.

3.3. Stratejik İttifaklarda Bilgi Paylaşımı ve Yenilik İlişkisi

İşletmelerin bilgiyi yaratma, yönetme ve sürdürme yeteneklerinin işletmenin yenilikçiliği ile yakın ilişkili olduğu bilinmektedir⁵¹². Bununla birlikte bilginin yaratılmasında ve yenilik süreçlerinin oluşturulmasında önemli rol oynayan bireyler olmaksızın işletmelerde bilgi yaratılamaz⁵¹³. Nonaka ve Takeuchiye göre bilgi yaratımı ve yenilik, örgütsel bilginin bir parçası olarak içselleştirilen ve geliştirilen bireyler tarafından ele alınan bir süreç olarak anlaşılmalıdır. Bu cümleyle vurgulanmak istenen bireyler tarafından sahip olunan bilginin grup seviyesinde ve tüm örgüt seviyesinde transfer edilebilmesidir. Böylece transfer edilen bilgi işletme içinde uygulanabilmekte ve yeniliği artırabilmektedir. Diğer bir ifadeyle bireysel bilgi işletmeye yeni bilginin ve yeniliğin yaratılması için bir hammadde sağlamaktadır. Bununla birlikte bilgi diğer bireylerle ve işletme içerisinde paylaşılmadıkça, bireyin bilgisi olarak kalacak ve işletmenin performansı ya da yeniliği üzerinde hiçbir etkisi olmayacaktır⁵¹⁴.

Bilgi paylaşımı ile ilgili çalışmalarda sıklıkla bilgi paylaşımının örgüt performansına olan etkisi üzerinde durulmaktadır. Ancak performans ölçütü zaman zaman yenilik olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmenin bilgi paylaşımı faaliyetinin işletme performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda, işletme performansı değerlendirilirken yenilik çıktıları olarak değerlendirilmektedir. Performans görelisi olarak yeniliği temsil etmektedir. Bu nedenle araştırma yapılırken işletme çıktısı olarak yenilik konuları da taranmıştır.

Literatür bilgi paylaşımını birey tarafından sahip olunan bilginin yer değiştirme hareketi olarak tanımlamaktadır. Böylece diğerleri tarafından özümsemekte ve kullanılmaktadır. Paylaşma kelimesi bilgiye sahip olan kişi tarafından gerçekleştirilen bilinçli bir hareket olarak değerlendirilmektedir. Bilgiyi gönderen bilginin sahipliğinden vazgeçmemektedir. Ancak ortak sahiplik gönderici ve alıcı

⁵¹² W. M. Cohen, D. A. Levinthal, **a.g.e.**, 1990.

⁵¹³ Mohan Subramaniam, Mark A. Youndt, "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities", **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 3, 2005, pp. 450-463.

⁵¹⁴ Minu Ipe, "Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework", **Human Resource Development Review**, Vol. 2, No. 4, 2003, pp. 337-359.

arasında meydana gelmektedir⁵¹⁵. Böylece taraflar bilgiye sahip oldukça ve bilgiyi göndermeye gönüllü oldukça bilginin birbirlerine aktarılması sürekli bir hal alabilecektir.

Bilgi paylaşımının çoğunlukla eş anlamlı olduğu düşünülen bilginin raporlanması ya da bilginin iletilmesi kavramlarından farkının ortaya konması önemlidir. Bu nedenle literatür bilgi paylaşımını raporlamadan ayırarak, gönüllü bir hareket olarak tanımlamıştır. Araştırmalara göre raporlama yapılandırılmış formatlarda belirli rutinelere bağlı olarak gelişen bir bilgi değişimini ifade etmektedir. Ancak bilgi paylaşımı bilinçli ve gönüllü bir harekettir ve bilgiyi paylaşmak zorunlu olmadığı halde bireylerin bunu yerine getirmesi anlamına gelmektedir⁵¹⁶.

Van den Hooff ve Van Weenen'e göre paylaşım hem alıcıyı hem de vericiyi etkileyen bir harekettir⁵¹⁷. Bu nedenle hem taşınmasını hem de özümsemesini içermekte ve sahip olunan bilginin üzerine yenisini oluşturmaya izin vermektedir. Bu nedenle bilgi paylaşımı yeni bilgi yaratmak ve yeniliği ortaya çıkarmak için ilişkisiz fikirlerin, görüşlerin, gerçeklerin ve bilginin bir araya gelmesini sağlamaktadır⁵¹⁸. Böylece taraflar arasında taşınan farklı fikirler ve farklı uzamanlığın bilgisi sayesinde yeniliği ortaya çıkarmak mümkün olabilmektedir.

Çeşitli çalışmalarda yenilik için bilgi paylaşımı ilişkisi teorik olarak sunulmaktadır. Cohen ve Levinthal farklı bilgiye sahip bireyler arasındaki etkileşimin örgütün yenilikçiliğini geliştireceğini belirtmektedir⁵¹⁹. Boland ve Tensaki örgütün yenilikçiliğinin bilginin farklı türlerine sahip bireyler arasındaki etkileşim sonucu

⁵¹⁵ M. Ipe, **a.g.e.**, p. 341-342.

⁵¹⁶ T. H. Davenport, **Information ecology**, 1997, Oxford, UK: Oxford University Press'ten aktaran M. Ipe, **a.g.e.**, p.342.

⁵¹⁷ Bart Van den Hooff, Femke de Leeuw Van Weenen, "Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing", **Knowledge and Process Management**, Vol. 11, No. 1, 2004a, pp. 13-24.

⁵¹⁸ W. M. Cohen, D.A. Levinthal, **a.g.e.**, 1990
Bruce Kogut, Udo Zander, **a.g.e.**, 1992, pp. 383-397.
J. Nahapiet, S. Ghoshal, **a.g.e.**, 1998.

Dimitrios Brachos, et.al., "Knowledge effectiveness, social context and innovation", **Journal of knowledge Management**, 11, 2007, pp.31-44.

⁵¹⁹ W. M. Cohen, D. A. Levinthal, **a.g.e.**, 1990.

ortaya çıktığını belirtmektedir⁵²⁰. Benzer şekilde birçok yazar çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının örgütsel bilgi yaratılması sürecinde temel bir adım olabileceğini vurgulamaktadır. Eğer bu süreç etkin bir şekilde sergilenmezse gelişimi ciddi engellere maruz kalabilmektedir ve yenilikçilik bundan etkilenebilmektedir⁵²¹. Son zamanlarda yapılan ampirik çalışmalar da bilgi paylaşımı ve yenilik arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Bilgi paylaşım süreçlerini destekleyen örgütlerin yenilik konusunda daha başarılı olduklarını belirten çalışmaların yanı sıra, biyomedikal sektöründe, yenilik projeleriyle bilgi paylaşımı arasında olumlu ilişki ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bununla birlikte bireylerin paylaşım ve transfer için ihtiyaç duydukları motivasyon sunulduğunda, yeniliğin geliştiği de belirtilmektedir. Tüm bu argümanlar örgüt içerisindeki gruplar ya da bireyler arasında bilgi paylaşımının yeni bilgi yaratılması ve yeniliğin ortaya çıkması için önemli bir süreç olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışmalarda araştırmalar işletme çalışanları arasında bilgi paylaşımı varsa işletmenin yenilik performansının bundan olumlu etkileneceği yönündedir⁵²².

Yenilik, bilginin öğrenim ve etkileşim yoluyla toplandığı dinamik bir süreç olarak görülmektedir⁵²³. İşletmelerin bilinçli bir şekilde bilgiyi paylaşması ve bilerek eksiklerini kapatmaya çalışması, alt iştirakler arasındaki bilgi paylaşımı maliyetinin azalmasını sağlamakta ve yeniliğe götürmektedir. Çünkü bilgiyi kabul eden taraf çoğunlukla gelen bilgiyi yerel duruma adapte etme ihtiyacı duymaktadır⁵²⁴. Literatürdeki bu yeni yapı, Nonaka ve Takeuchi'nin de belirttiği gibi belirli bir firmanın benzersiz ve eşsiz avantaj kaynağı olarak bilginin yaratılması üzerinde durmaktadır. Literatüre göre firmanın rekabet edebilirliği, yeni bilgi üretme yeteneği,

⁵²⁰ Richard. J. Boland, Ramkrishnan V. Tenkasi, "Perspective making and perspective taking in communities of knowing", **Organization Science**, 6(4), 1995, pp. 350-372.

⁵²¹ M. Ipe, a.g.e., p.342.

Tsun Jin Chang, Shang Pao Yeh, I-Jan Yeh, "The Effects of Joint Rewards System in New Product Development", **International Journal of Manpower**, 28, 2007, p. 277.

⁵²² Carmen Camelo-Ordaz, Joaquín García-Cruz, Elena Sousa-Ginel and Ramón Valle-Cabrera, "The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment", **The International Journal of Human Resource Management**, 22:07, 2011, p. 1444.

⁵²³ Oslo Klavuzu, 2006, s.37

⁵²⁴ Volker Mahnke, Torben Pedersen and Markus Venzin, The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity, **Working Paper**, No. 1-2004, pp.1-25.

yenilik üretme yeteneği ve yeniliğin olanak sağladığı stratejik faaliyetler ile firmanın çalışanlarının elinde bulundurdukları uzmanlık bilgisinden kaynaklanmaktadır⁵²⁵.

Modern yenilik teorilerinde bahsedildiği gibi, şirketler ve kurumlar arasındaki çok taraflı ve yoğun etkileşim süreçleri, teknolojik temelli veya değil, yeniliğin gerçekleşmesini sağlayabilmektedirler⁵²⁶. Ayrıca, bilgi pazarda simetrik olarak paylaşılmaz ve dengesiz bir şekilde dağılırsa, işletmelerin yenilik oranlarını artırmaya yönelik bilgi paylaşımı da azalabilmektedir. Bu nedenle işletmeler rekabet etmek yerine işbirliğini tercih ederek daha fazla çıktı üretebilmektedirler. Bilginin örgütler arasında değişimi ve paylaşımı, başarılı işbirlikçi ilişkiyi yönlendiren güvenin gelişimine de bir temel oluşturmaktadır. Böylece sosyal sermaye kavramı bu tür ilişkilerin nasıl kurulduğunu ve sürdürüldüğünü anlamayı sağlamaktadır. Bu tür ilişkilere, ortaklıkta yüksek düzey yeniliği elde etmek için bilgiye dayalı iş ortamlarında gerek duyulmaktadır⁵²⁷.

Bilgi temelli yeni ekonomide bilgi paylaşımının çıktıları oldukça zengindir. Bilgi temelli rekabet, genellikle işletmelerin daha sonra sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için kullanabilecekleri farklı bilgiye sahip olmaları gerektiğini varsayar. Fakat işletmeler, işbirliği yoluyla elde edilen girdileri aynı temel bilgiye erişebilmek için ve bu girdileri rekabeti sağlayan yeni bilgiye dönüştürebilmek için bilgi paylaşımına izin vermektedir. Bu da yeni ekonomide işlemleri yöneten mekanizmaları ve firmanın faaliyetlerini gerçekleştirme şeklini değiştirmektedir. Bilgi, finansal sermaye ve fiziksel sermaye gibi faktörlerden farklı bir takım özelliklere sahiptir. Bilgi diğer faktörler gibi bireyler ya da işletmeler arasında paylaşılabilir ancak para ve mekandan farklı olarak yalnızca bir kez transfer edilebilir. Bu nedenle bilgi normal bir şekilde aktarılmaktan çok paylaşılabilir⁵²⁸. Eğer işletme değerli bilgiyi diğer işletmeden çekmek isterse,

⁵²⁵ Robert M., Grant, "Toward a knowledge-based theory of the firm", **Strategic Management Journal**, 17, 1996, pp. 109-122.

⁵²⁶ Tülay Akarsoy Altay, "Küme ve Kümeleşme", www.inovasyon.org, s.13, erişim:08.01.2012

⁵²⁷ Elias G. Carayannis, Jeffrey Alexander, Anthony Ioannidis, "Leveraging knowledge, learning, and innovation in forming strategic government–university–industry (GUI) R&D partnerships in the US, Germany, and France", **Technovation** 20, 2000, p. 478-479.

⁵²⁸ Elias G. Carayannis, Jeffrey Alexander, Anthony Ioannidis, **a.g.e.**, 2000, p. 479.

bunun için en etkili yol işletmeyle bir ittifak türü olarak bilinen “öğrenen ittifak” kurmaktır⁵²⁹. Bir öğrenen ittifakın başka bir ortaklıktan farkı, maliyetleri paylaşmak ve riski örgütler arasında yaymaktır. Ancak öncelikli amaç rekabet varlığına dönüştürülebilir ve işlenebilir yeni bilgiyi elde etmektir. Rekabetçi bir durumda bir üye diğer üyelere daha hızlı öğrenmeye çalışacak ve diğerlerine kendi yeteneklerini aktarmadan yeni bilgiyi alıp ittifaktan ayrılacaktır⁵³⁰.

Yenilik süreci işletmenin sürdürülebilir değerini ve büyümesini sağlayan bir öğrenme makinesi olarak görülmektedir. Örneğin, Corning şirketinin kalite ve bilgi paylaşımı araçları ve uygulanması üzerine odaklanması ile örgütsel öğrenmeyi artıran değişim oranının da kolaylaştığı, bununla birlikte yenilik oranının arttığı görülmektedir⁵³¹.

Bilgi paylaşımı, paylaşmayı sağlayarak tarafların bilgiden yoksun olmalarını engelleyen pozitif toplamlı bir oyun (her iki tarafın da kazandığı) olma eğilimindedir. Bu nedenle Baum ve Ingram otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, birbirleriyle ilişki içerisinde olan, güçlü bağlara sahip otel işletmelerinin bilgiyi paylaşmalarının yeniliği geliştirebileceğini belirtmektedir⁵³². Böylece her iki tarafın da kazanacağı, rekabet üstünlüğünü sağlayan yenilikçiliğin ortaya çıkması mümkün olabilmektedir.

Bilginin doğası üzerine kurulu çalışmalar, bilginin taşınabildiği ve temsil edilebildiği durağan ve fiziksel bir ortamda “yazılı metin” gibi belirgin (açık) biçimlerinin ayrılabilirliğini (farklılaşabilirliğini) ve örtülü bilginin “yaparak öğrenme” gibi sadece sosyal etkileşim yoluyla elde edildiğini belirtmektedirler. Eğer taraflardan biri diğer firmanın açık bilgisini kendi amaçları doğrultusunda kötüye kullanırsa, bilgi paylaşımı sıfır toplamlı bir oyun (biri kazanırken diğerinin kaybettiği) haline almaktadır. Örneğin, bir firma “ters mühendisliği” pazarda rakibin

⁵²⁹ Y.L. Doz, **a.g.e.**, pp. 55-83.

⁵³⁰ G. Hamel, **a.g.e.**, pp.83-103.

⁵³¹ Louis Carter, David Ulrich, Marshall Goldsmith, **Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership**, Published by Pfeiffer, 2005, p.33.

⁵³² J. A. C. Baum, P. Ingram, **a.g.e.**, 1998.

ürünlerini geliştirilmiş bir ürün olarak tanıtırsa, rakibin bilgisini isteksiz olarak paylaşmasından olağanüstü bir kar elde edebilir⁵³³. Bu nedenle açık ve örtülü biçimlerde olan örgütsel bilginin dışarıdan biri tarafından çalınması zordur. Böylece örgütler arası işbirliği, her üyenin elde edeceği bilgiyi arttırmaya çalıştığı ancak diğerleriyle paylaştığı bilginin en az olduğu istenmeyen bir yarışa (learning race) dönüşmektedir⁵³⁴. Bu nedenle bu tür istenmeyen durumlardan kurtulabilmek için tarafların sahip oldukları bilgiyi ortak amaçlar doğrultusunda açık bir şekilde sunmaları gerekmektedir.

Bu türden fırsatçı davranışlara karşı tek yol bilgi paylaşımına girişmek ve bunu bir aktarımdan ziyade karşılıklı bir değiş tokuş gibi yapılmasını sağlayarak yönetmektir. Bir aktarımdan farklı olarak bilginin değiş tokuşu iki yönlü bir işlemi belirtmektedir. Karşılıklı davranışın var olması bir endüstrideki işletmeler arasındaki güçlü güven seviyesini etkileyebilmektedir. Birçok ittifak ve ortak girişim çalışanların bilgi paylaşmaya olan isteksizliğinden dolayı başarısızlığa uğrayabilmektedir. Ayrıca işletmeler bilgiyi başkalarıyla paylaşma ve sahip oldukları entelektüel varlıkları paylaşmak konusunda isteksizdirler. Örneğin, öğrenen ittifaklar informal bilgi değişimlerinin alınıp verilmesi ile gelişmektedir. Ayrıca güçlü güven ilişkileri de bu tür ittifakların gelişimini sağlamaktadır. Bu tür ittifaklar içerisinde bilgi değişimleri karşılıklı beklentileri oluşturmakta ve bilginin kendisi paylaşılan değerlerin ve normların gelişimini kolaylaştırmaktadır⁵³⁵.

Yenilikle ilgili yapılan çalışmalar etkili bilgi yönetimi ve yenilik arasındaki ilişkiyi desteklemektedir⁵³⁶. Örneğin, Dougherty ve arkadaşları' na göre yenilik, yaratıcı çözümleri kolaylaştıran örgüt içerisindeki yeni bilginin toplamına bağlıdır. Burada

⁵³³ Elias G. Carayannis, Jeffrey Alexander, Anthony Ioannidis, **a.g.e.**, p. 479-480.

⁵³⁴ Prashant Kale, Harbir Singh and Howard Perlmutter, **a.g.e.**, 2000, pp. 217-237.

⁵³⁵ Elias G. Carayannis, Jeffrey Alexander, Anthony Ioannidis, **a.g.e.**, p. 480.

⁵³⁶ Ken G. Smith, Christopher J. Collins, Kevin D. Clark, "Existing knowledge, knowledge creation, capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms", **Academy of Management Journal**, 48(2), 2005, pp. 346-57.

Deborah Dougherty, Kamal Munir, Mohan Subramaniam, "Managing technology flows in practice: a grounded theory of sustainable innovation", **Academy of Management Proceedings**, 2002, pp. E1-E6.

I.Nonaka, Takeuchi, **a.g.e.**, 1995

W. M. Cohen, D. A. Levinthal, **a.g.e.**, 1990

unutulmaması gereken bilgi örgüt içerisindeki gruplar arasında transfer edildiğinde, bir grupta var olan fikirler diğer grup için yeni olabilmektedir. Bu da yeni ürün ve hizmetlerle sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle yazarlar, bilginin yenilikteki en hassas unsur olduğunu ifade etmektedirler⁵³⁷. Storey ve Kelly çalışmalarında hizmet işletmelerindeki esas yenilik engellerinin bilgi eksikliği olduğunu ortaya koymuşlardır⁵³⁸. Ek olarak, Tsai yeni bilginin yeni ürün ve yenilikçi fikirleri geliştirmede önemli olduğunu belirtmektedir⁵³⁹. Bilgiyi yayma ve bilgiye yanıt diğer bir ifadeyle bilgi paylaşımı, firma içerisinde kendi eşsiz ve belirsiz doğasına rağmen yeniliği etkileyen en önemli iki bileşendir. Genel anlamda sürekli olarak yeni bilgi toplamak ve onu bütünleştirmek yenilikçiliğe yol açmaktadır⁵⁴⁰. Bu nedenle bilgi paylaşımının yeniliğe olan etkisi, yeniliğin her iki boyutunun da birlikte dikkate alınmasıyla daha iyi açıklanabilmektedir.

Bazı araştırmalarda bilgi yönetimi özellikle örgütsel yenilik üzerine odaklanmaz. Ancak yeniliğin yaratılması için uygun bir ortam sağlar. Bu etkiler⁵⁴¹:

1) Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak: Bugünkü ticari çevrede bilgi yönetiminin ilk rolü, bilginin elde edilmesi için katılımcı yöntemleri kullanarak, rekabet avantajını geliştirmektir. Bununla birlikte günümüz örgütleri için yeniliği içselleştirebilmek büyük bir problemdir. Fakat yakın işbirliği ilişkileri ortak süreçlere erişimi sağlayabilmekte ve bu süreçler diğer örgütler tarafından da kullanılabilir. Günümüzde bilgi ve becerileri işbirlikleri aracılığıyla edinmek başarılı yenilik için etkili bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, bilgi

⁵³⁷ I. Lin, CH. Wu, CC. Lu, "Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective", **Department of Information Management**, 39, 2012, pp. 751-764.

W., Tsai, **a.g.e.**, 2001, pp. 996-1004.

C., Storey ve D., Kelly, "Innovation in services: the need for knowledge management", **Australasian Marketing Journal**, 10(1), 2002, pp. 59-70.

⁵³⁸ C. Storey, D. Kelly, **a.g.e.**, 2002.

⁵³⁹ W. Tsai, **a.g.e.**, 2001

⁵⁴⁰ Mohan Subramaniam, Mark A. Youndt, **a.g.e.**, 2005, pp. 450-463.

⁵⁴¹ Abbas Alaei, Javad Shafae, Ali Ariana, Tavakkol Salimi Maghvan, "The Role of Knowledge Management in Created Organizational Innovation", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2(2), 2012, pp. 1136-1141.

yönetim sistemlerinin yenilikle birlikte sürdürülebilir rekabet avantajının gelişiminde etkili ve belirli (özellikli) işbirliğine sahip olduğu söylenebilir.

2) Yenilik sürecinin karmaşıklığını azaltmak: Bilgi yönetiminin ikinci rolü yenilik sürecindeki karmaşayı azaltmaktır. Ayrıca Çavuşgil ve arkadaşları'na göre bilgi yönetimi yenilik karmaşasıyla tanımlanan bir mekanizmadır ve bilgiyi hızlı bir şekilde yaratan ve kullanan işletmeler bunu yapmayan işletmelere göre daha hızlı yenilik yapabilirler⁵⁴².

3) Örgüt içerisindeki açık ve örtük bilginin bütünleştirilmesini sağlamak: Bilgi yönetiminin üçüncü rolü örtük bilginin paylaşımı ve gelişiminin yenilik süreci için bütünleştirilmesidir. Örtük bilginin paylaşımı örgütlerin yenilikçiliği için çok gereklidir.

4) Net ve açık bilgi üretimini sağlamak: bilginin dördüncü rolü yenilik sürecinde net ve açık bilgi ile ilgilidir. Bununla birlikte açık bilgi, örtük bilgi gibi yenilik sürecinde baskın bir role sahip değildir. Çünkü yenilik hakkındaki açık bilgi rakiplerin erişebilmesi için kolaydır. Bununla birlikte açık bilgi yeniliğin ana bileşenlerinden biridir.

5) Amaçların paylaşımında işbirliği yapmak: Bilginin yenilikte oynadığı beşinci rol işbirliğinin mümkün oluşudur. Çalışmalar, işbirliğini bilgiyi örgütün içinde ve dışında paylaşarak, bir ortaklık yaratmak için çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin yetenekleri olarak tanımlar. Böylece topluluk üyelerinin tümüne kar ve fayda sağlayan ticari amaçlar birlikte yapılan işbirliği ile paylaşılabilir. Ayrıca örgütün iki şekilde gerçekleştirdiği içsel ve dışsal işbirliği, örtük bilginin transferinde ve becerilerin yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ortaklar ve meslektaşlar arasındaki güçlü ilişkiler daha fazla ve daha büyük örtük bilginin transfer edilmesiyle dikkate alınmaktadır. Ortaklardan ve meslektaşlardan örtük bilginin alınması riskleri azaltır ve potansiyel yenilik maliyetini düşürmektedir.

⁵⁴² S. Tamer Cavusgil, Roger Calantone, Yushan Zhao, "Tacit knowledge transfer and firm innovation capability", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 18 No. 1, 2003, pp. 6-21.

6) Bilgi sürecinin devamlılığını ve entegrasyonunu sağlamak: Bilginin yenilik sürecinde oynadığı altıncı rol bilgi yönetiminin yaşam döngüsündeki farklı yönetim aktiviteleridir. Bilgi yönetimi yaşam döngüsü dört adımdan oluşmaktadır. Bunlar bilginin yaratılması, toplanması, paylaşılması ve uygulanmasıdır. Bilgi yönetimi örgütsel yapı ile örgüt bütünleşmesini (uyumunu) garantilemede, bilginin paylaşılmasını ve uygulanmasını mümkün kılana kadar önemli bir role sahiptir.

7) Etkili bir kültür yaratmak: Yenilik çevresinde bilgi yönetiminin yedinci rolü, örgüt üyelerinin işbirliği ile bilgiyi paylaşmaya neden olan etkili bir kültürün yaratılmasıdır. Bazı araştırmacılar özellikle yaratıcılığı ve yeniliğin büyümesini sağlayan baskın işyerlerinin ortaya çıkmasında bilgi yönetiminin merkezi rolünü vurgulamaktadır.

Sonuçta, yukarıda maddeler halinde verilen bilgi yönetimi ya da bilgi paylaşımının örgütün yeniliğiyle olan ilişkisinde uygun ortamın yaratılması için örgüt içindeki bilgi paylaşımının yanı sıra özellikle ittifaklar yolu ile gerçekleştirilen örgütler arası bilgi paylaşımı ve bunun etkisiyle ortaya çıkan yenilikçilikten de bahsedilmiştir.

Stratejik ittifaklar üzerine yapılmış araştırmalar, işbirliklerinin ortakların bilgi ve becerilerini elde etmek için oluşturulan mekanizmalar olduğu yaygın görüşüne sahiptirler⁵⁴³. Inkpen ve Beamish'e göre işletme bir ortak girişim biçimindeyken örgütsel sınırları geçirendir. Bu nedenle işbirliği firmalara "ortaklarının penceresinden bakmak" gibi bir metaforla daha geniş yetenekler verir⁵⁴⁴. Aynı zamanda ittifaklar, faaliyetleriyle ilişkili olmayan pazarlarda rekabet edebilmek için ana işletme tarafından geliştirilen bilgiyi meydana getirebilmektedir. Bu bilgi ortaktan geçen yeteneklerin ve teknik bilginin özümsemesiyle firmanın tek taraflı olarak özel faydalar kazanmasını sağlamaktadır⁵⁴⁵. İttifaklar arasında yapılan sözleşmelerle bilgiyi korumak güçtür. Böylece bilginin sızmasını önlemek, yanlış

⁵⁴³ Andrew C. Inkpen, Paul W. Beamish, "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures", **Academy of Management Journal**, 22 (1), 1997, pp. 177-202. G. Hamel, **a.g.e.**, 1991.

⁵⁴⁴ Andrew C. Inkpen, Paul W. Beamish, **a.g.e.**, p. 184.

⁵⁴⁵ T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria, **a.g.e.**, 1998, p. 195.

kullanılmasını önlemek ya da aktarılabilecek bilgi miktarını ayarlamak sözleşmelerle mümkün olmaz. Bu ancak karşılıklı ilişkilerle ve güvenle gerçekleştirilebilir. Çünkü işletmelerin bilgiyi paylaşmakta bir sakınca gördükleri ya da ortakların hareketlerinde bir şüphe sezdikleri bir ortamda etkili bilgi paylaşımı, etkili öğrenme ve dolayısıyla yeniliğin gerçekleşmesi beklenemez. Bilginin yayılma ihtimalinin bilginin ortaklar arasındaki değişimi ile kurulan güvenin özelliği ve gücü ile ilişkili olduğu belirtilmektedir⁵⁴⁶.

Bilgi paylaşımının yeniliği etkilediği söylenen bir çalışmada Dhanaraj ve Parkhe “uygunluğun” ittifakların yenilik ağlarında bilginin paylaşılması ve değişmesi için önemli olduğunu belirtmektedirler⁵⁴⁷. Çünkü uygunluk, yenilikle elde edilen faydaların ele geçirilmesi için yenilikçinin yeteneğini yönetmek şeklinde tanımlanabilmektedir. Ayrıca uygunluk farklı bireysel ve kültürel değerlere dayalı, iletişim ve ilişkilerin oluşmasına olanak sağlayarak bilgi üretimi ve dağıtımına destek olan uygun örgütsel anlayış olarak da tanımlanmaktadır⁵⁴⁸. Son olarak, Cavusgil ve arkadaşlarının yaptıkları ampirik araştırma bulgularına göre, özellikle ittifak ortaklarının sahip olduğu örtük bilginin paylaşımının örgütün yenilik yeteneğini artıracaklarını ortaya koymalarıyla birlikte⁵⁴⁹, ittifakların bilgiyi paylaşmalarının sonucunda yenilikçiliklerinin etkilenebileceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle bu çalışmada, stratejik ittifaklardaki bilgi paylaşımının örgütün yenilikçiliğini etkilediği, böylece yeniliklerin ortaya çıkması ve rekabet üstünlüğü yaratılmasının mümkün olabileceği varsayılmaktadır.

⁵⁴⁶ Kyle J. Mayer, “Spillovers and Governance: An Analysis of Knowledge and Reputational Spillovers in Information Technology”, **Academy of Management Journal**, 49 (1), 2006, p. 80-81.

⁵⁴⁷ Charles Dhanaraj ve Arvind Parkhe, “Orchestrating Innovation Networks”, **Academy of Management Review**, 31 (3), 2006, pp. 659-669.

⁵⁴⁸ Aykut Göksel, Belgin Aydın, Dursun Bingöl, “Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65-4, s. 90.

⁵⁴⁹ S. Tamer Cavusgil, Roger Calantone, Yushan Zhao, **a.g.e.**, 2003, p.14.

3.4. Otel İşletmelerinde Stratejik İttifaklar

Bu çalışmada stratejik ittifakların sınıflandırması literatürde sık rastlanıldığı üzere hisse temelli ittifaklar ve hisse temelli olmayan ittifaklar şeklinde yapılmaktadır. Özellikle araştırma alanının hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde uygulandığı göz önüne alındığında, literatürde konaklama sektöründe ittifak sınıflandırmasının genelde bu şekilde yapıldığı görülmektedir. İttifakları sınıflandırırken ittifakın içinde bulunduğu endüstriden büyüklüğüne dek pek çok unsuru göz önünde bulundurmak gerekir. Bu çalışmada ittifakın sektörü belirleyici faktör olarak öne çıkmaktadır.

Stratejik ittifakların hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından özellikle stratejik işbirliğinin alternatif formlarına geçişte tercih edilen biçimlerin başında geldiği kabul edilmiş ve işbirliği ile ilgili konular üzerinde inceleme ve çalışmalar yoğunlaşmıştır⁵⁵⁰.

Chathoth ve Olsen konaklama sektörü üzerine yapmış oldukları araştırmalarında ittifakları, yönetim sözleşmeleri ve franchise anlaşmaları, tedarikçiler arasındaki ittifaklar, turizm işletmesi ile tedarikçi arasındaki ittifaklar, pazarlama ittifakları, teknoloji ve bilgi transferi ittifakları ve rakip işletmeler arasında yapılan stratejik ittifaklar olarak belirlemiştir⁵⁵¹.

Tablo 7. Otel İttifakları Sınıflandırması

İttifak Türü	Örnekler
Yönetim Sözleşmesi ve Franchise	Cendant, Marriott International, Hilton Hotels Corp., Hilton International
Tedarikçi- tedarikçi ittifakı	Sharp Electronics Corp. ve Geac Restaurant Systems
Tedarikçi- hizmet sağlayıcı İttifakı	Marriott, AT&T ve mobilya tasarımcısı ve üreticisi Steelcase Inc

⁵⁵⁰ Alan, Fyall ve Brian Garrod, **Tourism Marketing: A collaborative Approach**, Channel View Publications, Canada, **2005**, p.4

⁵⁵¹ Prakash K. Chathoth, Mike D. Olsen, "Strategic alliances: A hospitality industry perspective", **International Journal of Hospitality Management**, 2003, 22(4), pp.419-434.

Pazarlama ittifakları	Le Meridian ve Nikko Hotels Hilton International ve Hilton Hotels Corp.
Teknoloji temelli ittifaklar	Accor, Hilton, Starwood Leading Hotels of the World ve Relais & Chateaux
Rakiplerin kurduğu ittifaklar	Between Marriott, Starwood, Hilton ve Hyatt

Stratejik ittifakları otel sektörü içerisinde ele alan bir çalışmada, stratejik ittifakların küçük otellerin pazarlanması amacıyla kullanılmasını öneren yaklaşımın 20 yılı aşkın bir süredir stratejik ittifakların daha fazla kullanılmasını tavsiye ettiği belirtilmektedir. Böylece ittifaklar karma kaynaklardan fayda sağlayarak, işletmelerin kültür ve fonksiyonlarını kavrayarak, güçlü sinerjik bir fırsat sunabilmektedir. Söz konusu çalışmada küçük otel işletmeleri için verilen stratejik ittifaklar, kamu sektörüne yönlendirme, rezervasyon hizmetleri, pazarlama konsorsiyumu, havayolları, araç kiralama acentaları, kredi kartı kampanyaları ve tur operatörleri şeklinde sıralanmaktadır. Yine aynı çalışmaya göre stratejik ittifak oluşturmanın iki ana amacı bulunmaktadır⁵⁵². Bunlardan biri savunmacı olma diğeri ise yenilikçi olma amaçları şeklinde ortaya konmaktadır. *Savunmacı* amaç, ölçek ekonomileriyle avantaj elde ederek ve ortak bir marka kimliğini moda haline getirerek kurumsal zincirlere karşı rekabette güç elde etmek için otel işletmeleri ittifak oluşturmaktadır. Böylece kurumsal zincirlerin gücünü yönlendirmeye çalışmaktadır. *Yenilikçi* olma amacıyla ise iletişim teknolojileri ve global pazarlardaki değişimler tarafından sunulan yeni fırsatlardan faydalanma ve böylece yenilik sayesinde yeni ürün ve hizmetlerle rekabet avantajını yakalama bulunmaktadır.

Birçok pazarda stratejik ittifaklar yoluyla merkezi rezervasyon sistemlerine (MRS) katılmak önemli bir pazarlama aracı olarak görülmektedir. Burada otel işletmesi için fayda maliyet dengesi kurularak, sistemin sağladığı hizmetlerden faydalanması ile katılım bedelinin dikkatli değerlendirilmesi gerekmektedir.

⁵⁵² Alison J. Morrison, "Marketing strategic alliances: The small hotel firm", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 6 No. 3, 1994, pp. 25-30.

Konaklama sektöründe pazarlama ittifakları genelde müşteri hizmetleri, promosyon ve dağıtım üzerine odaklanmaktadır. İşbirliğinin belirli biçimleri paylaşılmış marka isimleri, reklam ya da promosyon, paylaşılmış dağıtım kanalları, satış gücü ve satış ofisleri, pazarlama ve hizmet ağlarının paylaşımı ve ürünlerin çarpaz satışını içermektedir. Bu tür işbirlikleri artan talebi karşılamak üzere, belirli bir şekilde bir dağıtıcıyla ya da tamamlayıcı ürün üreticisiyle yeni bir coğrafik pazara ya da müşteri segmentine girebilmektedir. Pazarlama ittifaklarının diğer faydaları arasında ortak pazarlama faaliyetlerinin paylaşılmasıyla ortakların sabit maliyetlerinin düşmesi gösterilebilmektedir⁵⁵³. Ayrıca Dale bir çalışmada otel işletmeleri ile tur operatörlerinin stratejik ittifak oluşturduklarını belirtmektedir⁵⁵⁴. Otel işletmeleri odaklı yapılan bir başka stratejik ittifak örneği diğer sektör işletmeleriyle gerçekleşen bankalar ve oteller arasında yapılan ittifak anlaşmalarıdır. Örneğin *Dedeman otelleri ile Deniz bank arasında 2013 yılında yapılan bir anlaşma ile Deniz Bank Dedeman otellerine sadece finansman sağlamamış stratejik iş birliği anlaşması da imzalanmıştır*. Böylece yeni yatırımların finansmanı ve Dedeman markası altında geliştirilmiş iş kollarının halka arzı ve yerli yabancı stratejik ortaklar ile işbirliklerinin derinleştirilmesini içeren çok geniş bir yelpazeye sahip bir oluşum ortaya konmuştur⁵⁵⁵.

Aşağıdaki şekiller (Şekil 4 ve Şekil 5) literatürde sözü edilen otel işletmelerine yönelik stratejik ittifaklar olarak belirlenmiş ve otel işletmesi odaklı oluşturulan stratejik ittifaklar olarak sunulmuştur. Bu çalışmada uzmanlık alanlarına göre belirlenen hisse temelli olmayan ittifaklara ek olarak hisse temelli ittifak oluşumlarından ortak girişimler ilave edilmiştir. Çünkü ortak girişimlerde hisseyle birlikte işletmelerin sahip olduğu öz yeteneklerin paylaşımı da söz konusudur. Kurucu işletmeler aralarında yeni bir işletme oluşturarak, bunu yeni bir ittifak işletmesi olarak işletmektedirler⁵⁵⁶. Özellikle konaklama sektöründe ortaklık kuracak

⁵⁵³ Suleiman A. Al Khattab, "Marketing Strategic Alliances: The Hotel Sector in Jordan", **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 9; May 2012, p.222-223.

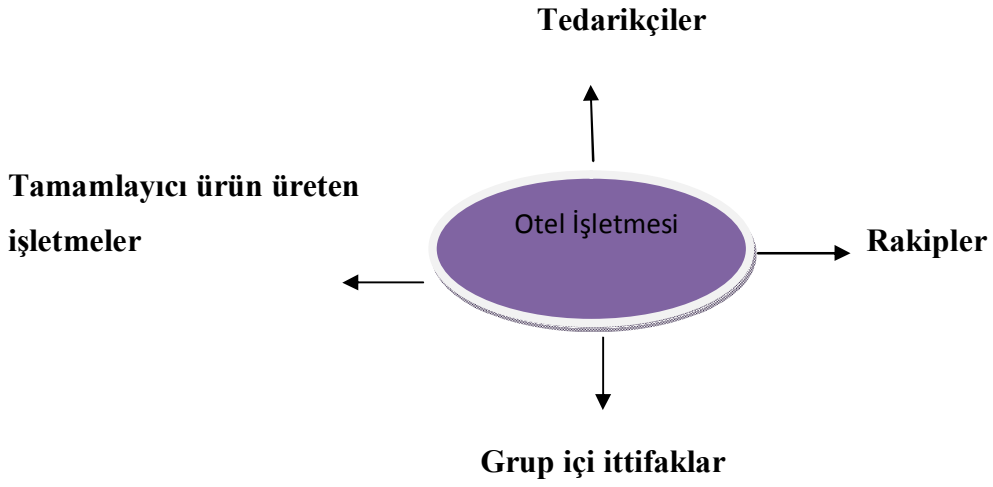
⁵⁵⁴ Crispin Dale, "The UK tour-operating industry: a competitive analysis", **Journal of Vacation Marketing**, 6 (4), 2000, pp.357-367.

⁵⁵⁵ <http://turizmnews.com/haber/denizbank-ve-dedeman-arasinda-stratejik-isbirligi-1110.html>, erişim: 10.02.2013

⁵⁵⁶ Prakash K. Chathoth, Mike D. Olsen, **a.g.e.**, p.422.

iki işletmeden biri otelcilik konusunda tecrübeli iken diğ erinin sahip oldu ğ u kaynak inş aat ya da tekstil gibi otelcilik iş inin gerç ekleş mesi için gerekli fiziksel imkanı sunmakla ilgilidir. Bu durumda iş letmelerin temel yeteneklerini birleşt irerek yeni bir oluş um ortaya koyması ve ana iş letmelerin hukuki ve ekonomik bağı msızlıklarının devam etmesi mümkün olabilmektedir.

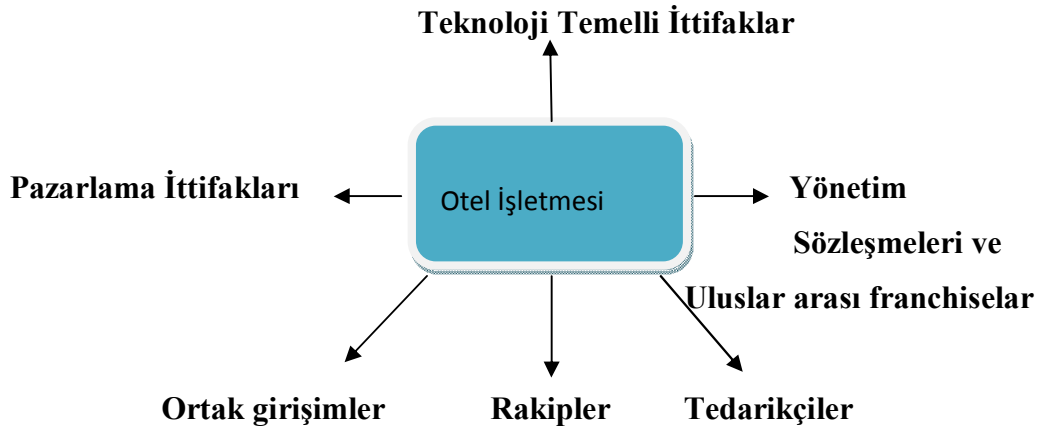
İttifak Aktörleri;



Şekil 4. Otel işletmeleri için ittifak aktörleri

Kaynak: Literatürden yararlanılarak tez yazarı tarafından hazırlanmıştır.

İttifak Türleri;



Şekil 5. Otel işletmeleri için ittifak türleri

Kaynak: Literatürden yararlanılarak tez yazarı tarafından hazırlanmıştır.

Turizm endüstrisinin hızlı bir değişim içinde olduğunu ve bu değişimde sektörün önemli aktörlerinden biri olarak özellikle otel işletmeleri, talebi oluşturan ve büyük ticari riski üstlenecek talebe yön veren tur operatörleri ve ulaştırma sektörünün taşıma yükünü çeken özellikle charter şirketleri dinamik bir örgütlenme ve işbirliği süreci içerisine girmişlerdir. Bu nedenle uzun vadeli karşılıklı ticari avantajları gözeterek, turizm pastasındaki payın sadece stratejik işbirliklerinin yer aldığı ve işbirliğine üye tüm tarafların karşılıklı kazandıkları işletme modelleri ortaya çıkmaktadır. Bu tür modeller özellikle küçük işletmeler için pek de adil olmayan oluşumlardır. Bu nedenle işlerin daha da zorlaşmaması adına küçük işletmelerin de bu yeni işbirliği düzeni içerisinde yerlerini almaları gerektiğini ve böylece yeni uluslararası satış ve pazarlama örgütsel mekanizması içerisinde ticari hedeflerine kolaylıkla ulaşabileceklerini belirtmekte fayda vardır⁵⁵⁷. Almanya'nın en büyük tur operatörlerinden biri olan Öger tur bir tur operatörü olarak otel işletmeleri ile çeşitli anlaşmalar yapabilmekte ve yine sahip olduğu oteller ile hava yolu taşımacılığı arasında da stratejik ittifaklar oluşturmaktadır.

Turizm sektöründe işbirlikçi anlayış özellikle destinasyonların pazarlanmasında görülmektedir. Örneğin, Sultanahmet bölgesindeki oteller ve turizm birlikleri bir araya gelerek işbirlikçi bir anlayışla çeşitli ittifaklar oluşturmakta böylece, hem bölgenin hem de otellerin kazanmasını sağlamaktadırlar. Son yıllarda turizm araştırmalarında stratejik pazarlamada işbirlikçi ittifakların kullanımı üzerine yoğunlaşmaktadır. Turizm ittifaklarının özel ve kamu işletmeleri arasında gerçekleştiği de görülmektedir. Birçok yaygın biçimleri oteller, restoranlar, kongre merkezleri, turist büroları, ticaret odaları ve turizm operatörleri arasında gerçekleşmektedir. Yaklaşık son on yıldır turizm firmalarının ve organizasyonlarının ortak karar vermenin faydalarını fark ettiğini ve stratejik ittifak oluşturma yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Bir destinasyonun pazarlama konusundaki rekabet gücü, turizm ittifakları oluşturulduğunda artmaktadır. Örneğin *Hilton International ve Dünya Turizm Örgütü ittifak oluşturarak turizmin gelişmesi için ortak girişimleri desteklemiştir*. 1992 yılında Seyahat ve Turizm Araştırmaları Birliği “turizm

⁵⁵⁷ <http://www.turizmuncel.com/makale/-turizmi-ufukta-bekleyen-gizli-tehlike-m655.html>, Online erişim: 01.12.2013

ortaklığı” konusuna dikkat çekerek, konuya olan ilginin artmasını sağlamıştır. İşbirlikçi pazarlama anlayışı turizm endüstrisinde hızla yayılmakta ve turizm işletmeleri maliyet paylaşımı, ürün geliştirme, tutundurma, araştırma ve fiyatlama konularında fayda sağlamak için birbirleriyle ilişki içerisinde olmayı tercih etmektedirler⁵⁵⁸.

Destinasyon pazarlaması amacıyla oluşturulan ittifaklar literatürde turizm pazarlama ittifakları olarak anılmaktadır. Turizm pazarlama ittifakları bir destinasyonun pazarlanmasını ve tutundurmasını içeren turizm örgütleri arasındaki gönüllü işbirlikleridir. Bu işbirlikleri çok çeşitli güdü ve amaçları barındırmakla birlikte yatay ve dikey çeşitlerde gerçekleşebilmektedir⁵⁵⁹.

Pazarlama ortaklıklarını tanımlayan başka bir çalışmada ise Kotler, pazarlama amaçlı olan ortaklıkları dört ana başlık altında toplamaktadır⁵⁶⁰:

- Ürüne (Mal/Hizmet) Dayalı Stratejik İşbirlikleri: Mal veya hizmetler temelinde yapılan stratejik ittifaklarda bir işletme diğer işletmeye ürününü üretme lisansı verebilir, biri diğeri için tamamlayıcı üretimde bulunabilir ya da mevcut ürünleri için bir araya gelerek pazarlama ortaklıkları oluşturabilirler. Otel işletmeleri için tamamlayıcı ürün bir yiyecek içecek işletmesi tarafından sağlanabileceği gibi bir sağlık işletmesi tarafından da sağlanabilmektedir. Ayrıca turizm sektöründe tamamlayıcı ürün görevini genelde tur operatörleri üstlenmektedir. Diğeri bir ifadeyle bir tatilin gerçekleşmesi için gerekli olan ulaşım, konaklama, yeme-içme, gezme-görme ve tatmin gibi unsurları tur operatörleri bir araya getirebilmektedirler. Bununla birlikte otel işletmeleri ve tur operatörleri bu ürünleri bir araya getirmek için pazarlama ortaklığı da oluşturabilirler.

⁵⁵⁸ Laura G. Jetter, Rachel J. C. Chen, “An Exploratory Investigation of Knowledge Sharing and Cooperative Marketing in Tourism Alliances”, **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 13:2, 2012, pp.131-144.

⁵⁵⁹ Youcheng Wang, Daniel R. Fesenmaier, **a.g.e.**, 2007, p. 873.

⁵⁶⁰ Philip Kotler, Marketing management, Prentice Hall Int., New Jersey: The Millenium Edition’ dan aktaran Kamil Unur, Eda Rukiye Dönbak, “Turizm İşletmelerinde Stratejik Ortaklıklar”, (Ed:Fevzi Okumuş, Umut Avcı), **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.260.

- Tutundurmaya Dayalı Stratejik İşbirlikleri: Bu tür ittifak ilişkilerinde bir işletme diğer işletmenin sahibi olduğu mal veya hizmetlerin tutundurma faaliyetlerini üstlenebilir. Örneğin Mc Donald's, Disney ile stratejik ortaklık oluşturarak çocuk menüsü alanlara Disney figürlerinden oluşan oyuncaklar vermektedir. Ayrıca otel işletmelerinin “3 gece kal VIP transfer ücretsiz” veya “3 gece kal araç kiralama ücretsiz” vb. gibi promosyonlar için ulaştırma sektörü ile işbirliği yapması örneği verilebilmektedir.

- Lojistiğe Dayalı Stratejik İşbirlikleri: Bu grupta yer alan stratejik ittifaklar çerçevesinde taraflardan biri diğerinin ürünleri için lojistik hizmet sunmaktadır. Buna örnek olarak Amerika'da 3M' in tıbbi ürünlerini depolamak ve hastanelere dağıtmak amacıyla Abbott Laboratories ile 3M stratejik ittifak oluşumları gösterilebilir. Otelcilik sektöründe lojistik hizmetleri yine ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren seyahat acentaları ve tur operatörleri tarafından sağlanmaktadır.

- Fiyatlamaya Dayalı Stratejik İşbirlikleri: Bu türdeki stratejik ittifaklarda tarafların özel fiyatlama işbirlikleri oluşturması söz konusudur. Buna örnek olarak otellerin araç kiralama şirketleriyle ya da havayolu firmalarıyla sıkça yaptığı fiyatlamaya dayalı ortaklıklar gösterilmektedir. Fiyatlama ortaklığı yapan firmalar birbirlerine karşılıklı fiyat indirimleri sunmaktadır.

Tur operatörleri, turizm amaçlı seyahat etmek isteyen insanların seyahat sürecinde ihtiyaç duydukları ürünleri, farklı turistik ürün üreticilerinden önceden münferit olarak satın alarak bir araya getiren ve bir paket tur oluşturarak potansiyel turistlere tek fiyattan doğrudan veya dolaylı olarak satan işletmelerdir. Nihai turistik hizmet sunucuları olan ulaştırma, konaklama gibi turistik ürün üreticileri açısından, tur operatörleri, büyük faydalar sağlamaktadır. Turistik ürünler stoklanamaz olduğu ve üretildiği yerde tüketildiği için, tur operatörleri, turistik ürün üreticilerinin ürünlerini önceden satın almak veya talep seviyesi hakkında bilgi vermek suretiyle bu işletmelerin iş hacimlerini garantilemektedir. Bu sayede, geleceğe dönük satışlarla ilgili olarak belirsizlik ve talep yetersizliği ortadan kalkabilmektedir. Ayrıca tur operatörleri tur programına dahil ettikleri turistik ürün üreticilerinin, tanıtımına ve

tercih edilmelerine katkıda bulunmaktadır. Son olarak, tur operatörleri farklı tüketici zevk ve tercihlerine göre farklı paket tur oluşturdukları için, talep olduğunda seyahat acentasının turistik ürün üreticileri ile tek tek temasa geçme çabasını ve maliyetini azaltmaktadır. Daha uzun bir dağıtım kanalına ihtiyaç duyan uluslararası turizmde, bazen tur operatörleri, yerel tur operatörleri ve turist gönderen ülke ya da bölgedeki tur operatörleri olarak ikiye ayrılabilir ve her ikisi birden kanalın işleyişine katkıda bulunabilirler. Fakat seyahatin mahiyetine bağlı olarak genellikle tek bir tur operatörünün, her iki kademedeki görevleri yerine getirdiği de görülmektedir. Örneğin, deniz-kum-güneş odaklı kıyı turizminde yerel aracılara duyulan gereksinim azalırken, kültür odaklı veya çok destinasyonlu turlarda yerel aracılardan bilgi, deneyim ve koordinasyonuna gereksinim artabilmektedir⁵⁶¹.

Ana işletme ve aracı işletme ilişkilerine sadece bir satış kanalı ilişkisi olarak bakan çalışmalarda bile işbirliğine vurgu yapılmaktadır. Örneğin ilişki faktörleri arasında güven, bağlılık ve bağımlılık gibi ilişki unsurlarının yanı sıra işbirliği de beraberinde sıralanmaktadır⁵⁶². Otel işletmelerinin pazarlanmasında seyahat acentalarının rolünü inceleyen çeşitli çalışmalarda yine gerek ulusal gerekse uluslararası seyahat acentaları ile otel işletmeleri arasındaki işbirliğine değinerek, turizm pazarındaki başarının ancak işbirliği yoluyla edinilebilmesinin mümkün olduğunu savunmaktadırlar⁵⁶³.

Seyahat sektörünün ana aktörleri tur operatörleri ve seyahat acentaları olarak bilinmektedir. Bu çalışmada seyahat sektörü dendiğinde eğer ittifak oluşumu ulusal ise seyahat acentası, uluslararası ise tur operatörü olduğu düşünülmektedir. Çünkü

⁵⁶¹ Kurtuluş Karamustafa, Mustafa Öz, "Uluslararası Turizm Dağıtım Kanalı Değer Zincirine İnternetin Katkısı: Fırsatlar ve Tehditlere Dayalı Bir Değerlendirme", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, 2008, s. 276-277.

⁵⁶² H. Murat Mutlu, Cengiz Yılmaz, "Dağıtım Kanallarında Satıcı İşletmelerin Performansının Değerlendirilmesi", <http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/makaleler/2/arastirmax-dagitim-kanallarinda-satici-isletmelerin-performansinin-degerlendirilmesi.pdf>

⁵⁶³ Oktay Emir, "Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Seyahat Acentalarının Rolü: Otel İşletmeleri Tarafından Bir Değerlendirme", **Ege Akademik Bakış**, 10, 4, 2010, ss. 1245-1256.

Yüksel Öztürk, Ali Yaylı, Mehmet Yeşiltaş, "Is the Turkish tourism industry ready for a disabled customer's market? The views of Hotels and Travel Agency Managers", **Tourism Management**, 29, 2, 2008, pp.382-389.

N. M. Ray, M. E. Ryder, "Abilities Tourism, An Exploratory Discussion of the Travel Needs and Motivations of the Mobility Disabled", **Tourism Management**, 24(1), 2003, pp. 57-72.

ülkemizde tur operatörlüğü kavramı düzenlemelerde yer almamakla birlikte uygulamada da görülmemektedir. Ancak yine de ülkemizde her ne kadar adı seyahat acentası olarak bilinse de tur operatörü olarak faaliyetini sürdüren işletmeler mevcuttur. Bu işletmelerin otel işletmeleriyle olan ilişkisi ise stratejik ittifak kapsamında incelenmeye değer görülmektedir.

Çünkü turizm sektöründeki işletmeler arasındaki işbirlikçi ilişkiler, işletme performansı, rekabet avantajı ve işletmelerin yaşamını sürdürebilmesi için önemli bir unsurdur. Bu nedenle *konaklama işletmeleri seyahat acentaları, araba kiralama şirketleri, hava yolları ve diğer otel işletmeleri ile sürekli işbirliği içinde* olmak durumundadırlar⁵⁶⁴. Bununla birlikte konaklama işletmelerinin turizm dışındaki sektörlerde yer alan işletmelerle çeşitli ittifak anlaşmaları yaptıklarını görmek mümkündür. Turizm işletmelerinin gerçekleştirmiş oldukları yatay ve dikey ittifak ilişkilerinde böyle bir durum söz konusudur. Bir başka deyişle işletmenin aynı sektördeki işletmelerle ve benzer kaynaklara sahip işletmelerle gerçekleştirdiği ittifak oluşumları yatay ittifakları belirtirken, daha çok yenilikçiliğin ortaya çıkmasını sağlayan farklı sektörlerdeki işletmelerle ve tamamlayıcılığı olan farklı kaynaklara sahip işletmelerle yapılan işbirlikleri dikey ittifakları belirtmektedir⁵⁶⁵. Örneğin otellerin seyahat acentalarıyla olan anlaşmaları doğrultusunda *seyahat acentaları otel işletmelerinin adeta bir şubesi gibi çalışmakta, ortak kampanyalar yürütülmektedir. Bunun yanı sıra otellerin içinde yer alan “acenta deskleri” de seyahat acentalarının oteller için bir destek birimi gibi çalışmalarını sağlamaktadır.* Ayrıca otellere gelen turiste şehri gezdirerek rehberlik etmektedirler. Öte yandan *İstanbul’da otel işletmelerinin modacılarla yaptıkları işbirlikleri sayesinde alışveriş turizmi için gelen turistlere rehberlik etme konusunda tamamlayıcı bir hizmet sunulmaktadır.* Turizm sektöründeki bir konaklama işletmesi ile başka bir sektördeki bir işletmeyle yapılan dikey ittifak oluşumuna bir başka örnek ise, *Econo Lodge otelcilik ile Procter & Gamble arasında gerçekleştirilmiştir.* Econo Lodge otelcilik P&G’nin bir

⁵⁶⁴ Diego Medina-Munoz, Juan Manuel Garc a-Falcon, “The Relationships Between Hotel Companies and Travel Agents: An Empirical Assesment of the United States Market”, **The Service Industries Journal**, 19, 4, 1999, pp.102.

⁵⁶⁵ Hiroshi Yasuda, Junichi Iijima, “Linkage Between Strategic Alliances and Firm’s Business Strategy: The Case of Semiconductor Industry”, **Technovation**, 25, 2005(b), pp. 513–521.

temizlik ürünü olan *Mr. Clean*'i, temizlik konusunun müşteri için kaliteyi ve hijyeni çağrıştıracaklarını düşündüklerinden dolayı otelde bu ürünün kullanılması üzerine bir anlaşma yaparak, başarılı bir ortaklık örneği sunmaktadır⁵⁶⁶. Dünyaca ünlü *Schneider Elektrik ile Hilton otellerinin de bir stratejik ittifak anlaşması yaptıkları* ve hatta Schneider Elektrik'in stratejik ittifak yapılan otellerle ilgilenen bir üst düzey yöneticisinin bulunması otellerin diğer sektör işletmeleriyle yaptıkları işbirliğinin ne denli önem kazandığının bir göstergesidir⁵⁶⁷. Öte yandan *Best Western otel zinciri ile THY'nun yaptıkları işbirliğinde* 80 ülkede dört bini aşan Best Western otelinde THY müşterileri her konaklamada shop&miles kartlarına 500 mil kazanacaklar ve her seferinde konaklamalarda %10 indirim hakkına sahip olabileceklerdir⁵⁶⁸. *Marriott otellerinin ve ardından Hyatt otellerinin Starbucks ile işbirliği anlaşmaları yapması*, hem karlılık hem müşteri memnuniyeti açısından iki taraf için de verimli olmuştur. Ayrıca son yıllarda ülkemizde de örneklerine sıkça rastlanan aynı gruba ait fakat farklı konseptte hizmet sunan otel işletmelerinin ölçek ekonomilerinden yararlanmak ve tamamlayıcı fiziki kaynaklardan yararlanmak gibi çeşitli sebeplerle birlikte hareket ettiklerini ve böylece müşteri memnuniyetini sağladıkları görülmektedir (örneğin, Novotel-İbis Otel; Hilton-Hilton by Hampton). *Özyeğin Üniversitesi ile The Marmara Otel'in yaptıkları stratejik işbirliği anlaşması* ise eğitim alanında yapılmış önemli bir işbirliği örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu işbirliğinin bir benzeri New York'ta bulunan Cornell Üniversitesi ve Hilton Worldwide arasında da gerçekleşmiştir. *Otel işletmelerinin kendi rakipleriyle, turizm sektörü içerisindeki diğer işletmelerle (seyahat acentası, tur operatörü, havayolu, ulaştırma, yeme-içme vb.) ve diğer sektörlerdeki işletmelerle (hastane, inşaat, tekstil, çeşitli tedarikçiler) çok çeşitli ittifak ilişkileri (pazarlama ittifakı, tedarikçi ittifakı, ortak girişim vb.) içerisinde olduğu görülmektedir*⁵⁶⁹. Bu nedenle bu işletmelerin aralarındaki ilişkileri düzenleyen unsurları bilmek, işletmeler arasındaki bilgi paylaşımını ortaya koymak

⁵⁶⁶ İge Pınar, "Ortak marka ve turizm sektöründe uygulanması", **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:18, 2006, s.16.

⁵⁶⁷ Randy Gaines (Vice President Engineering, Housekeeping, Hilton Worldwide), "Creating Synergies", **Hotel Innovations and Technologies Worldwide**, Special Report, May 2013, p.9

⁵⁶⁸ www.turizm gazetesi.com, erişim: 13.10.2012.

⁵⁶⁹ Jaloni Pansiri, "The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice", **Management Decision**, Vol. 43, No. 9, 2005, pp. 1097-1113.

ve işletmelerin elde ettiği yenilikçiliği tespit etmek ayrıca bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak günümüz rekabetçi ortamında önem arz etmektedir.

3.5. Stratejik İttifak İlişkisi İçerisindeki Otel İşletmelerinde Bilgi Paylaşımı

Çalışmalarda bilginin bir rekabet aracı olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte, bilgi yönetiminin akademik alanda ilgiyle karşılandığından bahsedilmektedir. Ayrıca bilgi yönetiminin turizm sektörüyle birlikte birçok sektörde uygulamalarının artmaya devam ettiği de bildirilmektedir. Bu büyüme süresince turizmle de ilgili olarak rekabet avantajı kazandıran bir felsefe haline gelmiştir. Davenport ve Prusak ile Nonaka gibi öncülük eden yazarlar bu görüşün bir kanıtıdır. Bu yazarlar genellikle rekabet avantajının en güvenilir kaynağının bilgi olduğunu belirtmektedirler⁵⁷⁰. Bu görüş 13 yıl sonra bile Awad ve Ghaziri tarafından savunularak, bilginin rekabet için bir önkoşul olduğu ve yenilik için de önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir⁵⁷¹.

Turizm literatüründe yazarlar mevcut olan bilgi yönetimi uygulamaları ile ilgili görüşlerini bildirirken genel değerlendirmelerden spesifik değerlendirmelere kadar çeşitli uygulamaları sunmaktadırlar. Örneğin turist enformasyon merkezleri, araçlar sektörü ve sınır ötesi destinasyonlar ele alınmakta böylece, otellerdeki bilgi yönetimi ve bilgi transferi de ortaya konmaktadır⁵⁷².

Literatürde bilgi yönetimi kavramının genellikle imalat sektöründe ve çokuluslu bir perspektiften ele alındığı ancak turizm işletmeleri açısından örgütlerarası perspektif ve ağ temelleri bakış açısında bir eksiklik olduğu görülmektedir⁵⁷³. Bu nedenle turizm sektörünü kapsayan örgütlerarası çalışmalara yer vermekte fayda olduğu düşünülmektedir. Turizm endüstrisinde yapılan bir çalışmada bulgular, Avustralya

⁵⁷⁰ Chris Cooper, "Knowledge Management and Tourism", **Annals of Tourism Research**, Vol. 33, No. 1, 2006, p. 48.

⁵⁷¹ E. Awad, H. Ghaziri, 2004, Knowledge Management, New Jersey: Pearson Education'dan aktaran Chris Cooper, **a.g.e.**, 2006, p.48.

⁵⁷² Chris Cooper, **a.g.e.**, p. 48-49.

⁵⁷³ Carina Antonia Hallin, Einar Marnburg, "Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research", **Tourism Management**, 29, 2008, p.366.

endüstri politikalarının bilgi temelli yeniliği teşvik etmek için, turizmde stratejik ittifakların artmasına ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır⁵⁷⁴.

Çeşitli çalışmalarda otel işletmelerinde bilgi yönetimi konularının farklı düzeylerde ele alındığı görülmektedir. Konaklama endüstrisi içerisinde, otel işletmelerinin kendi içinde ve otel işletmelerinin kendi aralarında bilgi yönetimine bakış açıları çeşitli görgül çalışmalarda yer almaktadır.

Tablo 8. Konaklama sektöründe bilgi yönetimiyle ilgili çalışmalar

Konuyla ilgili çalışmalar	Çalışma kapsamı
Örgüt içi çalışmalar	
Agut ve Grau, 2002	Bilginin değerlendirilmesi Yönetimin öğrenmesi
Aksu ve Özdemir, 2005	Bireysel öğrenme Örgütsel öğrenme Örgütsel kültür
Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2003	Örgütsel öğrenme Öğrenen organizasyonlar
Engström vd., 2003	Entelektüel sermayenin değerlendirilmesi
Furunes, 2005	Öğrenme yöntemlerinin değerlendirilmesi Bu yöntemleri yöneticilerin kullanımı ve algısı
Ghalia ve Wang, 2000	Bilgi temelli ve yargısal tahminleme Getiri
Gjelsvik, 2002	Kişisel politkanın açıkladığı öğrenme iklimi
Jameson, 2000	Küçük konaklama işletmeleri ve turizm işletmeleri üzerine yapılmış eğitim faaliyetlerindeki bilgi boşluğu
Stevens ve McElhill, 2000	Bilgi paylaşımı ve transferi
Yang, 2004a	Bilgiyi ele geçirme Örgütsel öğrenme
Yang 2004b	Tayvan'daki 5 yıldızlı iki adet uluslararası otel çalışanlarından elde edilen verilerle çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı
Yang ve Wan, 2004	Tayvandaki 5 yıldızlı 4 adet otel çalışanlarından elde edilen verilerle, bilgi paylaşımı, bilginin elde edilmesi, artırılması ve saklanması ele alınmıştır.
Endüstri çalışmaları	
Canina vd., 2005	Kuzey Amerika otellerinin tümünde yapılmış kesitsel bir çalışma, stratejik dinamikler ve yığın (toplanma) etkileri incelenmiştir.
Espinosa vd., 2003	Stratejik dinamikler, Ortak girişimler, Bilgi paylaşımı, Bilgi transferi

⁵⁷⁴ Jaloni Pansiri, Jerry Courvisanos, "Attitude to Risk in Technology-Based Strategic Alliances for Tourism", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 11, 3, pp.275-302, 2010.

Ingram ve Baum, 1997	Endüstri dinamikleri Popülasyon öğrenme (aynı endüstri içerisinde öğrenme) Örgütsel öğrenme Örgütsel başarısızlık
Örgütlerarası çalışmalar	
Baum ve Ingram, 1998	Örgütsel öğrenme Örgütlerarası öğrenme Örgütsel başarısızlık
Ingram ve Baum, 1997b	Manhattan otel endüstrisindeki zincir oteller arasındaki; Örgütlerarası öğrenme Zincir üyeliği Örgütsel başarısızlık ortaya konmuştur.
Ingram ve Baum, 2001	Manhattan otel endüstrisindeki zincir oteller arasındaki; Örgütlerarası öğrenme Zincir üyeliği Zincir oluşumunun ve bozulmasının olasılıkları ele alınmıştır.
Kyriakidou ve Gore, 2005	Örgütlerarası öğrenme Benchmarking Bilgi paylaşımı ve transferi
Ku ve Fan, 2009 ⁵⁷⁵	Seyahat acentaları ve havayolu firmaları arasındaki ittifaktan ortaya çıkan Bilgi paylaşımı iklimi Ortaklarla bilgi paylaşımı ve Müşteri ilişkileri yönetimi incelenmiştir.

Kaynak: Carina Antonia Hallin, Einar Marnburg, “Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research”, **Tourism Management**, 29, 2008, p.372-373.

Otel işletmelerinde bilginin nasıl yaratıldığı konusunu açıklayabilmek için örgütsel bilgiye odaklanmak gerekmektedir. Lundvall ve Archibugi (2001) öğrenen örgütlerde yetenekleri oluşturmak ve yenilemek için üç esas kaynak olduğunu belirtirler. Bunlar, çalışanı işe alma ya da işten çıkarma, içsel yeterliklerin oluşturulması ve ağ ilişkisi ile bu çalışmanın esas konusunu teşkil eden ittifaklar şeklinde sıralanmıştır. İşe alma ve işten çıkarma bölgeler, sektörler ve firmalar arası çalışan hareketliliği ile ilgilidir. Fakat işletme içindeki ve dışındaki eğitim çabaları yetenek oluşturmak için firmaya fırsat sunmaktadır. Yine Lundvall ve Archibugi'ye göre firmanın örgütsel oluşumları bilgi yönetimi kaynağının ikinci türü olan içsel yetenek oluşturmada önemlidir. AR-GE'deki buluşlar ve çalışan eğitimi de önemlidir. Bununla birlikte ağ ve ittifak firmaları bilgi yaratılması için dışsal kaynak

⁵⁷⁵ Edward C. S. Ku, Yi Wen Fan, **a.g.e.**, 2009.

sunmaktadırlar. Bu oluşumlar müşterilerle, tedarikçilerle, rakiplerle ya da bilgi enstitüleriyle gerçekleşebilmektedir⁵⁷⁶.

Yang çalışmasında otel endüstrisindeki işletme çevresini rekabetçi, farklı ve çok çeşitli olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle bilgi paylaşımı gelişiminin “hepsine uyan” bir görüşten çok “çok yönlü” bir görüş gerektirdiğini belirtmektedir. Bu görüş, paylaşmak ve öğrenmek için daha olumlu bireysel davranışların cesaretlendirilmesini, örgütsel desteğe önem verilmesini ve liderlik rollerinin öne çıkarılmasını içermektedir. Ayrıca üst yönetim rekabet avantajını yaratabilmek için bilgi paylaşılmasına daha fazla çaba harcarsa bu durum işletmenin yararına olacaktır. Örneğin ortaklardan elde edilenlerle çalışanların yetkinlikleri artırılabilir, çalışanlar arasında bireysel yetkinliklerin aktarılması sağlanabilir, örgütsel bilgiyle çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi sağlanabilir. Tüm bunlar pratikte, içerdeki insanlar arasında ve dışarıdaki işletmelerle iyi ilişkiler kurmak, açık olmak, esnek ve paylaşımcı bir çalışma iklimi geliştirmek ve iş rotasyonları düzenlemek anlamına gelmektedir. Yol gösterici bir danışmanlık sistemine çok fazla önem verilmelidir. Özellikle liderlerin danışmanlık rolleri geliştirilerek, kıdemli çalışanların yeni gelenlerle bilgi ve deneyim paylaşmaları özendirilmelidir.⁵⁷⁷

İşbirliklerinde bilginin korunması yaygın bir durumdur. Bu nedenle ortak girişimin bilgiyi ana ofislerde toplamak için daha uygun bir yöntem olduğu söylenebilir. Ancak ortak girişim yöneticilerinin bilgiyi aktarmada ve dönüştürmede daha rahat hissetmelerini yenilikçi bir kültürle sağlamak mümkündür⁵⁷⁸. Seyahat acentalarında bilgi paylaşımını araştıran bir çalışmada seyahat acentası yöneticilerinin çalışanlarını müşteri hizmetleri bilgisini paylaşmaya cesaretlendirdiği belirtilmektedir⁵⁷⁹.

⁵⁷⁶ Daniele Archibugi, B-Å Lundvall, **Globalising Learning Economy**, Oxford University Press, Oxford, 2001'den aktaran Susanne Jensen, “The importance of knowledge and competences in the tourism industry – illustrated by findings from a study in the country of Storstrøm, Denmark”, **12th Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research**, Stavanger, 2003, p.5.

⁵⁷⁷ Jen-Te Yang, “Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels”, **International Journal of Hospitality Management**, 29, 2010, pp. 42-52.

⁵⁷⁸ Vincent P. Magnini, “Practicing effective knowledge sharing in international hotel joint ventures”, **International Journal of Hospitality Management**, 27, 2008, p. 255.

⁵⁷⁹ Edward C.S. Ku, Yi Wen Fan, **a.g.e.**, 2009, p.1419.

Destinasyon yönetimi için turizm sektöründeki tüm aktörlerin (otellerin, tur operatörlerinin, seyahat acentalarının) bir araya gelmesi gerektiğini vurugulayan bir çalışmada, turizm sektöründeki çeşitli organizasyonların diğer işletmelerle ilişkilerinden elde ettikleri bilgiyi rekabetçi pozisyonlarını geliştirebilmeleri için sahip olması gereken yeteneklerden bahsederek, uygun ortak seçebilmek için ilişkisel yeteneklerinin, birleştirici yeteneklerinin ve özümseme kapasitesi yeteneklerinin olması gerekliliği ortaya konulmaktadır⁵⁸⁰. Otel işletmelerinin bilgi paylaşımını sağlayabileceği işletmelerle kurduğu ilişkiler Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9. Otelerde ilişki türleri

İlişki Türü	İlişki Konusu
Otel-Otel	Boş zaman faaliyetlerinin paylaşıldığı alanlar (spor salonları, spa alanları)
	Dış alanlarda yapılan kültürel ve oyun aktiviteleri
	Tamamlayıcı ve paylaşılan restoran hizmetleri
	Çamaşırhane hizmetleri gibi kapasiteyi aşan faaliyetlerde diğer işletmelerden yardım almak
Otel-Tedarikçi (Operasyonel)	Temizlik ve Bakım İşleri
	Sosyal Faaliyetler
	Satınalma
	Yönetim
	İnsan Kaynakları
Otel-Tedarikçi (satış)	Web sitesi
	Sadık müşteri programları
	Çağrı merkezi
	Haberleşme merkezi
	Tur Operatör (toptancı)
	Online rezervasyon
	Havayolu işletmeleri

Kaynak: Manuel Rodríguez-Díaz, Tomás F. Espino-Rodríguez, "Developing relational capabilities in hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 18, 1, 2006, pp. 25-40.

Bilginin işletmeler arasında paylaşılmasıyla ilgili çeşitli problemler söz konusudur. Bu problemlerin çözümü kısmen otel işletmelerinin diğer işletmelerle ittifak ilişkisi oluşturmasında yatmaktadır. Orta ve küçük ölçekli otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada otellerin bilgi paylaşımı problemlerini çözmek için yeni teknikleri öğrenilebileceği ittifak ya da franchise oluşumlarına gitmeleri gerektiği

⁵⁸⁰ Manuel Rodríguez-Díaz, Tomás F. Espino-Rodríguez, "A Model of Strategic Evaluation of a Tourism Destination Based on Internal and Relational Capabilities", **Journal of Travel Research** 46, 2008, pp. 371.

belirtilmektedir⁵⁸¹. Örneğin bir araştırma, Avustralya'daki Sürdürülebilir Turizm için İşbirlikçi Araştırma Merkezine vurgu yaparak, örgütlerin büyüklüğü, türü ve alt sektörlerine bağlı özümseme kapasitelerini inceleyen bir unsur olan turizm sektörü üzerine odaklanıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte yukarıdan aşağı doğru oluşturulan işbirliklerinde bilgi paylaşımı için gerekli olan güveni yaratmak oldukça güçtür. Bu güçlükler rağmen küçük ve orta boy işletmeler arasında bilgi transferini kolaylaştırabilmek için politikalar oluşturulmaktadır. Örneğin, İngiltere'de otelcilik endüstrisinde özümseme kapasitesi ve bilgi paylaşımının geliştirilmesi ulusal seviyede resmileştirilmiştir. 2001 yılında turizm endüstrisini de kapsayan 15 endüstriyle bir forum oluşturulmuştur. Bu forum turizmdeki en iyi uygulamalarla yönetimin ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve yeniliğin desteklenmesi ile ilgilenmektedir⁵⁸². Anlaşılacağı üzere turizm sektörü içerisinde gerek özel işletmelerle gerek kamu işletmeleriyle çeşitli ittifaklar oluşturulabilmektedir. Bu ittifakların en önemli amaçlarından biri bilgi paylaşımını artırarak, rekabet avantajı sağlamak olmaktadır. Turizm sektörünün önemli aktörlerinden biri olan otel işletmeleri de diğer işletmelerle ilişkilerini artırarak ve güçlendirerek ittifak oluşumuna gitmektedir. Buradaki en önemli amaç belki de veri tabanlarının paylaşılması ile bilgi paylaşımının sağlanmasıdır. Bu nedenle tüm bu işletmelerin veri tabanlarında sahip oldukları çeşitli bilgileri birbirleriyle paylaşabilmeleri için ittifak ilişkisi içerisinde oldukları gözlenmektedir.

3.6. Stratejik İttifak İlişkisi İçerisindeki Otel İşletmelerinde Yenilikçilik

Düşük teknoloji olarak adlandırılan konaklama endüstrisi gibi endüstrilerde hizmetlerde ve hizmet fonksiyonlarında yapılan yenilikler pratikte yaygın olmakla birlikte yenilik araştırmalarında, yenilik yönetiminde ve yenilik politikalarında fazla önemsenmemektedir. Gerçekte ne yazık ki hizmetlerde özellikle teknolojik olmayan yeniliğe yönelik bir isteksizlik ve üretimde teknolojik yeniliğe doğru köklü bir

⁵⁸¹ Chris Cooper, *a.g.e.*, p.57.

⁵⁸² Gareth Shaw, Allan M. Williams, "Knowledge Transfer and Management in Tourism Organisations: an emerging research agenda", *Tourism Management*, 30 (3), 2009, pp. 325-335.

önyargı söz konusudur. Sürekli olarak yeterli veri eksikliği, ölçüm ve tanımlama problemlerinin var olması, hizmetlerin yeniliğe, verimlilik artışına ve refaha katkısını belirsizleştirebilmektedir⁵⁸³.

Emek ve sermaye yoğun turizm endüstrisi şebeke yapılar (network) oluşturarak kaynakları birleştirebilmekte, teknik bilgiyi alabilmekte ve böylece riski minimize edebilmektedir. Yeni pazarlara hizmet sunulmasıyla, daha az kaynak kullanılabilen ve çeşitli girişimci seçenekler oluşturulabilmektedir. Benzer şekilde firma ittifaklarında ya da işbirlikçi pazarlamanın diğer biçimlerinde olduğu gibi pazarlama ve dağıtımdaki yenilik temelli bilgi teknolojileri maliyetlerin azalmasına yardımcı olmakta, böylece müşteri değerini artırarak, pazar paylaşımını ve/veya pazar genişlemesini sağlayabilmektedir⁵⁸⁴.

Öte yandan hizmetlerin yenilik açısından farklı olduğunu söyleyen alternatif bir bakış açısı mevcuttur. Bu görüş hizmetlerde yenilik için, işgücünün becerileri ve tedarikçi ve müşterilerle işbirliği uygulamaları gibi soyut (soft) yeteneklerin devamlı değişimi üzerine vurgu yaparak, daha mekanistik işletme yaklaşımına dayalı iyi tanımlanmış ürünlerin sıçramalı değişimi üzerine kurulu geleneksel “yenilik merdiveni” yaklaşımından daha uygun görülebilmektedir. Bu nedenle “hizmetlerde yenilik farklı mı yapılır” ya da daha etkili bir şekilde “hizmetlerde yenilik yapılabilir mi?” ve “hizmetlerde yenilik imalat endüstrisinden farklı mı yapılır?” türünden soruların ilk cevabı basitçe “evet” olabilmektedir. Ancak literatürde bu sorulara daha detaylı cevap verebilen araştırmalar mevcuttur. Bunlardan biri ve en çok bilineni OECD tarafından hazırlanan Avrupa Topluluğu Yenilik Anketi’dir. Bir diğer araştırma ise “Innobarometer” olarak adlandırılmış hizmetlerde yeniliği ölçen ankettir. Söz konusu bu anketlerle yapılan araştırmalar hizmetlerde yenilik yapılabildiğini göstermektedir⁵⁸⁵. Araştırmalarla ilgili daha ilginç sorulara da

⁵⁸³ Pim Den Hertog, Faiz Gallouj & Jeroen Segers, “Measuring innovation in a ‘low-tech’ service industry: the case of the Dutch hospitality industry”, **The Service Industries Journal**, 31, 9, 2011, pp. 1429-1449

⁵⁸⁴ Klaus Weiermair, “Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism?”, **OECD**, 2004, p.4.

⁵⁸⁵ Pim Den Hertog, Faiz Gallouj, Jeroen Segers, **a.g.e.**, 2011, pp. 1429-1449

rastlanabilmektedir. Örneğin, hizmetler üretim endüstrisindeki işletmelere göre daha mı çok ya da daha mı az yenilikçidirler. Gerçekten de Avrupa Topluluğu Yenilik Anketi araştırmaları sonucunda ortaya çıkan bulgular hizmet işletmelerinin daha az yenilikçi ya da teknolojik anlamdaki yenilik faaliyetlerinde daha az buldukları sonucunu vermektedir⁵⁸⁶.

Sanayi işletmelerinde yenilik tanımlaması hizmet işletmelerine göre daha iyi yapılabilmektedir. Bu nedenle “hizmetlerde yenilik imalat endüstrisinden farklı mı yapılır?” sorusunun cevabı hem “evet” hem de “hayır” olabilmektedir. Cevabın evet olduğu durumlarda hizmetler sanayi işletmelerinden farklı bir yenilik yönelimi (uyumu) yaşamaktadırlar. Birçok hizmet işletmesi sanayi işletmelerinde çokta yaygın olmayan, yenilik faaliyetleriyle ilgili örgütsel değişim uyumuna sahiptirler. Fakat bu terminolojide farklılık göstermez. Hatta hizmet işletmelerinin ve sanayi işletmelerinin arasında yenilik güçlüklerinin algılanması ve gelişmiş teknolojilerin kaynakları açısından farklılıklar bulunmaktadır. Hizmet işletmelerinde yenilik faaliyetleriyle ilgili olarak tedarikçi ve müşterileriyle yapmış oldukları işbirlikleri sonucunda elde ettikleri yeni teknoloji kaynakları söz konusu iken, sanayi işletmelerinde AR-GE departmanları sayesinde gelişmiş teknolojilere, üniversitelerle ve araştırma kurumlarıyla yaptıkları işbirlikleri sayesinde sahip olunan gelişmiş makine ve ekipmanlar söz konusu olabilmektedir. Hizmetlerde yenilikle ilgi çok geniş bir literatürün olması, hizmet işletmelerinin diğer işletmelerin ortaya çıkardığı yenilikleri sadece pasif bir şekilde kabul ettikleri anlamına gelmediğini göstermektedir⁵⁸⁷.

Bruce S. Tether, “Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey”, **Industry and Innovation**, 12:2, 2005, pp. 153-184.

B. S., Tether, I. Miles, K. Blind, C., Hipp, N. de Liso, G. Cainelli, “Innovation in services—an analysis of CIS-2 data on innovation in the service sector”, **A report for the European Commission** (under CIS Contract 98/184), European Commission, Brussels.

R., Evangelista, “Sectoral patterns of technological change in services”, **Economics of Innovation and New Technology**, 9, 2000, pp. 183-221.

⁵⁸⁶ Bruce S., Tether, I. Miles, K. Blind, C., Hipp, N. de Liso, G. Cainelli, **a.g.e.**, 2001.

⁵⁸⁷ Faiz Gallouj, **Services innovation: Assimilation, differentiation, inversion and integration**, The handbook of technology management, In H. Bidgoli (Ed.), Chichester, UK: Wiley & Sons, 2009, pp. 898-1000.

Faiz Gallouj, Maria Savona, “Innovation in services: A review of the debate and a research

Birçok hizmet yenilik süreçlerini elden çıkararak yeniliklere katkıda bulunabilmektedir. Hizmetlerde yenilik veya hizmette yenilikler fonksiyonları çok boyutlu özellikleri temsil etmektedir. Yenilik genellikle ürün dağıtımı, müşteri etkileşimi, hizmet organizasyonu yenilenmesi, yeni teknolojik seçenekler, bilgi iletişim teknolojisi (BİT) ve tamamen yeni gelir ve iş modellerinin potansiyelinin yeni modelleri ile örtüşmektedir. Teknolojik ve teknolojik olmayan unsurlar arasındaki etkileşimin önemi teorik ve kurumsal katkılar için giderek kabul görmektedir⁵⁸⁸. Turizmde yenilik sürecinde kendini gösteren en önemli problem yeniliğin yayılma hızı ve yenilikle ilgilenen mercilerin bilgiye ulaşabilme ve bu bilgiyi yenilik amacıyla yayabilme sıkıntısıdır⁵⁸⁹.

Yenilikteki güçlüklerin algılanmasına göre de farklılıklar mevcuttur. Örneğin endüstri işletmeleri, etkili üretim yöntemlerine sahip olmak ve pazarın ihtiyaç duyduğu ürünü üretilme esnekliğine sahip olmakla birlikte, AR-GE yetkinlikleri ve teknolojik gelişimlere daha fazla önem vermektedirler. Hizmet işletmeleri ise işgücünün profesyonelliği ve becerileri ile (özellikle yeniliğe olan uyum konusunda) tedarikçileri, müşterileri ve diğer işletmeler ile olan işbirliklerine daha fazla önem vermektedirler. Genel olarak bu söylemlerin endüstri işletmelerinin daha çok sert (hard) yönler ve teknoloji kaynakları üzerinde, hizmet işletmelerininse daha çok yumuşak (soft) avantajlar ve tutumlar üzerinde durduğu yargısına ulaştığı söylenebilmektedir⁵⁹⁰.

Yenilik, ağırlama endüstrisindeki çıktının doğası gereği oteller, restoranlar ve kafelerde sunulan hizmetlerle sınırlandırıldığında belirsiz ve karmaşık olarak görülmektedir. Bu durum endüstride yenilik ve performansın nasıl kavramsallaştırılabileceği konusunda önemli çıkarımlar ortaya koymaktadır. Yiyecek içecek ya da oda sunan oteller, restoranlar ve kafeler sunulan yiyecek içeceği ve yatağı talebe göre azaltamaz. Gerçekte, konaklama sektörü müşterinin çeşitli

Agenda", *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 2008, pp. 149-172.

⁵⁸⁸ Pim Den Hertog, Faiz Gallouj, Jeroen Segers, *a.g.e.*, 2011, pp. 1429-1449.

⁵⁸⁹ Stephen J. Page, Joanne Connell, *Tourism: A Modern Synthesis*, Third Edition, South-western Cengage Learning, 2009, p.298.

⁵⁹⁰ Bruce S. Tether, *a.g.e.*, 2005, pp. 153-184.

derecelerde katılımıyla yaratılan belirli hizmet deneyimlerinden oluşan somut ve soyut hizmet aktivitelerinin bir setini sunmaktadır. Bir otel deneyimi, sadece tek gece konaklamalı servis personeliyle etkileşimin en az olduğu bir hizmeti içerebildiği gibi (örneğin, Fransa Accor Formula 1 otelinde olduğu gibi), çok sayıda ek hizmetin ve kişilerarası hizmet deneyimlerini de içerebilmektedir. Bazı durumlarda, kişi böyle bir deneyimi canlı bir performansla katılıyormuş gibi düşünebilir. Benzer şekilde bir restorana ya da bir kafeye gitmek de düşük seviyedeki bir etkileşimden daha karmaşık bir etkileşime doğru değişebilmektedir⁵⁹¹. Burada “faydalı etki”⁵⁹² durumu ortaya çıkmaktadır. Böylece işletmeye gelen misafir bir yiyecek ya da içeceğe para ödemekten öte arkadaşlarıyla kaliteli vakit geçirmeye, rahatlamış hissetmeye ve belirli bir kesimdeki insanlarla karşılaşmaya da ödeme yapmaktadır. Bu durumu karmaşıklaştıran diğer bir unsur da ağırlama endüstrisinin tipik olarak farklı hizmet faaliyetlerinin bir bileşimi olmasıdır. Bir konaklama deneyimi ya farklı hizmet elemanlarının parçalanmasıyla ya da perakendecilik, turizm, ulaşım veya kültürel ve eğlence alanları gibi diğer hizmet endüstrileri tarafından önerilen hizmet sunumunun bir parçası olabilmektedir. Ağırlama endüstrisi için bir hastane, bir temalı park ya da hava ulaşımı olduğu söyleniyorken, büyük ölçekli perakende için “paket” ya da “bir araya getirilmiş” hizmet denilebilmektedir⁵⁹³.

Bazı araştırmalar konaklama işletmeleri ve yiyecek içecek işletmeleri için hizmet yeniliği oluşturmaın kolaylıkla sağlanabildiğini belirtmektedir. Çünkü⁵⁹⁴;

- Ağırlama hizmeti veren işletmeler tüketiciye çok sayıda birbirine benzer ve birbirleriyle ikame edilebilecek hizmetler sunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin farklı ürün arayışlarıyla, rakiplerle farklılık yaratmak adına, tüketicilere yeni ürünler sunulması gündeme gelmektedir.

⁵⁹¹ Pim Den Hertog, Faiz Gallouj, Jeroen Segers, **a.g.e.**, 2011, pp. 1429-1449.

⁵⁹² Jean Gadrey, “The characterization of goods and services: An alternative approach”, **Review of Income & Wealth**, 46(3), 2000, pp.369-387.

⁵⁹³ Faridah Djellal, Faiz Gallouj, “A model for analysing the innovation dynamic in services: The case of ‘assembled’ services”, **International Journal of Services, Technology and Management**, 9(3-4), 2008, pp. 285-304.

⁵⁹⁴ Özcan Yağcı, “Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi” İçinde F. Okumuş ve U. Avcı (Editörler) **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s.410.

- Ağırhama endüstrisi bilgi teknolojisindeki gelişmelerden hızlı bir şekilde etkilendiğinden dolayı, işletmelerin böylesi dinamik bir çevrede hayatta kalabilmeleri için tüketici tercihleri, kalite ve teknoloji ön planda tutularak, proaktif değışikliklere odaklanılmaktadır.
- Son yıllarda sektörde tüketicilerin marka sadakatının azaldığı ve tüketicilerin yeni ve zenginleştirilmiş ürünleri alışık oldukları markalara tercih ettikleri gözlenmektedir. Bu nedenle sektör işletmelerinin tüketici tercihlerini anlaması, tüketici tercihlerindeki öncelikleri belirlemesini sağlayabilmektedir.

İşletmelerin yenilik faaliyetleri, genellikle ürün ve süreç yenilikleri olarak algılanmaktadır. Ancak daha çok teknolojiye dayalı bu görüş sınırlıdır ve çeşitli nedenlerle eleştirilmektedir. Öncelikle hizmetlerde yeniliğın tam olarak yakalanamadığı ve yeniliğın daha çok üretimde gerçekleştiğine dair bir ön yargı görülmektedir. İkinci olarak, işletmelerde yenilik sadece yeni teknolojileri uygulamayı ve geliştirmeyi içermez. Aynı zamanda işletme düzenlerini ve içsel örgütlenmeyi yeniden organize etmeyi ve uyumun sağlanmasını da içermektedir. Üçüncüsü yenilik yönetimi literatürü süreç, ürün ve örgütsel yeniliklerin pazar başarısını getiren işletme fırsatları ve yeni fikirler ile başarılı bir şekilde bütünleştirilmesinin önemine ışık tutar. İşletmelerin yenilik çabalarına tam bir çerçeveden bakmak için yenilik kavramını örgütsel yeniliğı içeren teknolojik olmayan yenilik kavramını da içine alarak hizmet işletmelerinin farklı boyutları arasındaki farklı ilişkileri anlayabilmek için genişletmek gerekmektedir. Dahası örgütsel yenilik, ekonomik faaliyetler için sistemin bir boyutuna fayda sunmak amaçlı olarak birleştirilmiş olan hizmet yeniliğı için potansiyel bir kanal sunmaktadır⁵⁹⁵.

Türkçe ve yabancı yazında otel işletmeleri açısından yeniliklerin incelendiğı çeşitli çalışmalar ele alınmaktadır. Örneğın Point Hotel Barbaros ve Point Hotel Taksim'in gerek bireysel gerekse özel ve kamu kesimindeki çeşitli işletmelerle gerçekleştirdiğı

⁵⁹⁵ Christiane Hipp, Matthias Gotsch, "Organisational Innovation in Services" **Final report Task 4**, Horizontal Report 2 February 2010, in L. Rubalcaba and J. Gallego – Universidad de Alcalá, Madrid, – Brandenburg University of Technology, Cottbus, p.2.

yenilikler öne çıkmaktadır⁵⁹⁶. Point otel Ara Güler ile birlikte sanatçının eserlerinin sergilendiği bir fotoğraf müzesi özelliği taşımakta, ayrıca İstanbul Modern ile birlikte çeşitli organizasyonlara ev sahipliği yapmaktadır. Otelde “sweet dreams” konsepti ile özel üretim yatak ve yastık menüsü sunulmaktadır. Bu uygulama içerisinde, kaliteli uykunun 101 sırrı isimli kitap ve çeşitli ülkelerden ninnilerin bulunduğu bir CD ile ballı ılık süt de misafirlere sunulmaktadır. Otelin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş. ile işbirliğinde özel bir kütüphanesi ve ayrıca Microsoft işbirliğinde çeşitli teknolojik imkanlar sunan uygulamaları bulunmaktadır. Türkiye’den bir başka örnek Antalya Belek’teki Adam & Eve otelin konuklarına sunduğu yenilikçi bir hizmet “Angel Servis” olarak verilebilir. Angellar konukların 24 saat, her an ulaşabilecekleri tatil asistanları şeklinde, tüm konuklar için, en az bir yabancı dil bilen, kendi alanında eğitim almış, deneyimli, insan ilişkileri ve organizasyon konularında uzman kişiler olarak hizmet vermektedirler⁵⁹⁷. Otel işletmelerinde yenilik için sıklıkla karşılaşılan örneklerden biri Brezilya’daki Rancho Bernardo Inn Otelidir. Otel yeni bir uygulamayla alışık olunan konseptin dışında bir paket oluşturmuştur. Adı "Survivor" olan bu paketin özelliği her şey dahil sistemin aksine "Her şey hariç"tir. Otel pakette verdikleri her hizmeti ayrı ayrı fiyatlandırarak, iki kişilik delux oda fiyatını 219 dolar olarak belirlemiş ve bu fiyata çok şeyi dahil etmiştir. Ancak misafirler bu fiyatı odadaki hizmetleri eksilterek 19 dolara kadar düşürebilmektedirler⁵⁹⁸.

Durna ve Babür otel işletmelerindeki yenilik uygulamalarını çeşitli boyutlar altında sınıflandırmışlardır. Buna göre otel işletmelerinde, hizmette yenilik, teknolojide yenilik, aydınlatmada yenilik, mimaride yenilik, odalarda yenilik, lobide yenilik, döşeme ve aksesuarlarda yenilik, yüzme havuzlarda yenilik, dekorasyonda yenilik, banyoda yenilik, ekolojik ürünlerde yenilik, çevre duyarlılığında yenilik, yeme-içmede yenilik, restoranda yenilik, personel üniformasında yenilik, güvenlikte

⁵⁹⁶ Güney Çetin Gürkan, “Turizm Sektöründe İnovasyon ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi”, içinde **Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler**, (Editörler: Şula Aydın Tükeltürk, Mustafa Boz), Ankara: Detay Yayıncılık, 2013, s.192.

⁵⁹⁷ Ufuk Durna, Serap Babür, “Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 3/1, 2011, s. 75.

⁵⁹⁸ <http://www.turizmdebusabah.com/haberler/bu-otelde-her-sey-haric-sistemi-uygulaniyor-47267.html>, erişim: 23.01.2013.

yenilik, sağlık hizmetlerinde yenilik, spa merkezlerinde yenilik ve son olarak m¼zik ve ses d¼zeninde yenilik yapılabilmektedir⁵⁹⁹. Holjevac'ın turizmin geleceğine dair bir bakış açısı sunduğu çalışmasında, değişen müşteri ihtiyaçlarının 21. y¼zyılda turizm ve otel end¼strisinde ortaya çıkabilecek yeniliklerin, yeni hizmet anlayışlarının ve yeni otel tiplerinin ortaya konduğu gör¼lmektedir. Özellikle otel çeşitliliğine vurgu yaparak müşteri beklentilerine göre, eğitim otellerinden, temalı otellere kadar çok çeşitli otel t¼rlerinin gelişmekte olduğu belirtilmektedir⁶⁰⁰. T¼m bu yenilikler otel işletmelerinin gerek tek başlarına gerekse turizm sekt¼r¼ ya da diğer sekt¼rlerdeki işletmelerle yaptıkları işbirlikleri sayesinde gerçektelebildiği d¼ř¼n¼lmektedir. Kaldı ki otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada performansı etkileyen temel yenilik unsurlarından bir tanesi diğer işletmelerle yapılan işbirlikleri olarak dile getirilmektedir⁶⁰¹.

B¼y¼k zincirler onlar için daha uygun olduğunu d¼ř¼nd¼kleri veri mimarları ile kendi sistemlerini geliştirebilmekte ve sıkça Global Dağıtım Sistemleri (GDS) ile aray¼z bağlantısı gerçektelebilmektedirler. Bağımsız oteller ve daha k¼çük zincirler ise alternatif stratejiler kullanarak, dış kaynak dahil olmak üzere ortak pazarlama konsorsiyumu ya da kamu destekli Destinasyon Y¼netim Sistemlerinden (DYS) yararlanabilmektedirler. 90'lı yılların başında birbirleriyle karşılıklı fayda ilişkisi içerisinde bulunan her sistemle bu durum aynı yaşanmaktaydı. Bununla birlikte e-ticaretteki gelişim otel dağıtım kanallarında b¼y¼k etki yaratmıştır. İşbirliğine ek olarak, sistemler müşteriye direk rezervasyon imkanı sağlayan ve bilgiyi sunarak rekabet eden kurumlar haline gelmiştir. Kanallar giderek müşteriye çeşitli rotaların sunulduğu stratejik ittifak haline gelerek birbirine bağlanmaya bařlamıřlardır⁶⁰². Bunun önemli örneklerinden biri olarak, d¼nyanın önemli k¼resel dağıtım şirketlerinden Sabre verilebilmektedir. Sabre'nin işbirliği ağında y¼zbinlerce acenta, binlerce otel ve y¼zlerce havayolunun içinde olduğu çok çeşitli tedarikçiler

⁵⁹⁹ U. Durna, S. Bab¼r, **a.g.e.**, ss.73-98

⁶⁰⁰ Ivanka Avelini Holjevac, "A Vision of Tourism and the Hotel Industry in the 21st Century", **Hospitality Management** (22), 2003, pp.129-134.

⁶⁰¹ Chun-Yao Tseng, Hui-Yueh Kuo, Shou-Shiung Chou, "Configuration of Innovation and Performance in the Service Industry: Evidence from the Taiwanese Hotel Industry", **The Service Industries Journal**, 28, 7, 2008, p. 1024.

⁶⁰² Peter O'conner, Andrew J. Frew "An Evaluation Methodology for Hotel Electronic Channels of Distribution", **International Journal of Hospitality Management**, Vol:23, 2004, pp.179-199.

yer almaktadır. Küresel dağıtım ağı ile tedarikçiler basit ve tek bir bağlantıyla ağa ulaşabilmekte, acentalar kendi çalışma sistemleriyle bütünleşmiş binlerce seyahat ürününe gerçek zamanlı erişebilmekte ve tüketiciler dünyanın en mükemmel seyahat fırsatlarına ulaşarak, küresel pazarı kolaylıkla takip edebilmektedirler. Otel işletmeleri de bu işbirliği ağı içerisinde yer alarak, yeni teknolojilerle ürünlerini etkili bir şekilde alıp satabilmekte ve güvenli bir şekilde işlerini genişletebilmektedirler⁶⁰³.

Otellerin gelirlerinin bir bölümü öz yeteneklerinden elde edilmektedir. Bununla birlikte özellikle elektronik iş çevresi sebebiyle yeni bir yeteneğe ihtiyaç duyduklarında, ağ içerisindeki diğer üyelerle ihtiyaç duydukları bu kaynakları paylaşabilmektedirler. Teknoloji işletmeleri dışında kalan işletmeler beklenmedik bir saldırıya maruz kaldıklarında temel yeteneklere daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bunu özellikle konaklama işletmeleri endüstrisinde görmek mümkündür. Oteller “web sayfası tıklamalarını arttırmak için” geleneksel olmayan temel yeteneklerini kullanarak, tur operatörleri ve havayolu acentaları gibi araçlar ile ilişkilerini geliştirerek bunu gerçekleştirebilirler. Başka bir ifadeyle oteller söz konusu araçlarla ilişki kurmazlarsa web sitelerinin tıklanma olasılığı düşmektedir. Oteller kendi öz yeteneklerinden elde ettiği kazancın bir bölümünü onlara yeni yetenekler kazandıran elektronik iş çevresi ile paylaşmak zorundadırlar⁶⁰⁴. Turizm sektöründe uygulanan yeniliği ürün ve süreç olarak ikiye ayırmak mümkündür. Böylece ürün bazında yenilik olarak, gösterişli binalar inşa etme, cateringlerde yeni ürünler sunma, otel odalarını yeni teknolojilere uygun hale getirme, trend olan wellness merkezlerini faaliyete geçirme veya turizm için yeni destinasyonlar yaratma gibi örnekler verilebilmektedir. Süreç yeniliği için uygulanan yenilikler ise internet, bilgi ve son yıllardaki en yenilikçi ürün olan e-booking rezervasyon sistemlerini geliştirme, yeni kontrol sistemleri oluşturma, geçici personel yerine sürekli elemanlarla çalışma ve

⁶⁰³ http://www.sabretravelnetwork.com/home/news_events/
<http://www.sabre.com/newsroom/leonardo-hotels-renews-technology-agreement-with-sabre-hospitality-solutions/>, erişim: 11.01.2014.

⁶⁰⁴ Prabakar Kothandaraman, David T. Wilson, “The Future of Competition Value-Creating Networks”, **Industrial Marketing Management** 30, 2001, p. 388.

onları eğitimle destekleme, turizm dışındaki diğer sektörlerle işbirliği kurma ve yeni pazarlama tekniklerini kullanma olarak sıralanabilmektedir⁶⁰⁵.

Bu çalışmada otel işletmelerinin somut olarak ortaya koyduğu yeniliklerin ölçülmesinden çok sahip olduğu yenilikçilik ortaya konmaya çalışılmıştır. Çünkü yenilik dinamik bir kavramdır ve bugün otel işletmesi için yeni olan bir uygulama, ürün, süreç vs. bir sonraki gün yeni değildir. Ya da bir kez yeni bir şeyler ortaya çıkardı diye sürekli çıkarabileceği anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla otel işletmesinin sahip olduğu yenilikçilik ya da yenilik yeteneği ele alındığında, işletme şayet böyle bir yeteneğe sahipse yeniliklerin sürekli olabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin sahip olduğu yenilikçiliğin ortaya konması hem de stratejik ittifaklardaki ilişki unsurlarının bunu etkileyip etkilemediğinin ölçülmesi açısından çalışma önem taşımaktadır.

Çalışmanın literatür kısmında detaylı bir şekilde ele alınan ilişki faktörlerinin çeşitli ampirik çalışmalarla ayrı ayrı bilgi paylaşımını ve yeniliği etkilediği ortaya konmaktadır. Bazı çalışmalar ise bu ilişkileri teorik olarak ortaya koyarak, örgütlerarası ilişki unsurlarının bilgi paylaşımını etkilediğini ve bunun sonucunda da yeniliğin ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu ilişki unsurlarının tam olarak sağlanamaması ya da bir tanesinin eksik kalması bile ittifaklarda örgütsel yeniliğin etkin bir şekilde gerçekleşmemesi anlamına gelmektedir. Böylece çalışmada söz konusu ilişki unsurları bilgi paylaşımı ve yenilik yeteneği arasındaki ilişkiler ve etkileşimler teorik olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

İşletmeler örgütlerarası gerçekleştirilen çeşitli düzenlemeler sonucunda örgütlerarası yeniliği oluşturmaktadır. Bu düzenlemeler, işbirliklerinden, ortaklıklara veya şebeke (network) yapılarına kadar çeşitlilik göstermektedir⁶⁰⁶. Bu yapılarda işletmeler arasındaki güven, özümseme kapasitesi, öğrenme niyeti, karşılıklı bağlılık, etkin iletişim ve ortak bir vizyonun paylaşılması gibi unsurlar örgütsel yeniliği

⁶⁰⁵ http://www.yenilesim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=54:turizmde-inovatif-acilimler-turizm-inovasyonu&catid=25:inovasyonmakale&Itemid=27, erişim: 11.05.2013.

⁶⁰⁶ Myrna Mandell, Toddi Steelman, "Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations The importance of typologies, context and management strategies", **Public Management Review**, 5,2, 2003, p.198, pp.197-224.

etkileyebilmektedir. Örneğin, yeniliğin önemli kaynaklarından biri olan bilgi işletmeler arasında aktarılırken iletişimin etkin bir şekilde sağlanamaması, doğru iletişim kanalının kullanılmaması gibi nedenlerle bilgi paylaşımı eksik olabilmektedir. Bilginin paylaşılamaması yeniliğin ortaya çıkamaması anlamına gelmektedir. Benzer bir şekilde işletmeler ortak bir vizyon taşıyorsa kültürel yakınlıkları olmadığı anlamına gelmektedir. Bu da işletmelerin aktarılan bilgiyi yanlış anlamaları ve yorumlamaları anlamına gelebilmekte ve böylece yeniliğin ortaya çıkması engellenebilmektedir. İşletmeler birbirlerine güvenmiyorsa ve karşılıklı olarak birbirlerine ve/veya ittifaka bağlılıkları söz konusu değilse bilgiyi paylaşma eğiliminde de değildirler. Sonuçta bir yenilik de elde edilemez. Başka bir ifadeyle bilgi örgütler arasında değiştikçe ve paylaşıldıkça, başarılı işbirlikçi ilişkiyi yönlendiren güven unsuru da gelişme göstermektedir. Böylece ortaklıktaki bu tür ilişkiler yüksek düzeyde yeniliği elde etmek için bilgi paylaşımını gerektirir⁶⁰⁷. Bu nedenle çalışmadaki son varsayım, stratejik ittifakların sahip olduğu ilişki unsurlarının (örgütlerarası güven, etkin iletişim, özümseme kapasitesi, öğrenme niyeti, karşılıklı bağlılık, paylaşılan vizyon) bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütsel yeniliği etkilediği yönünde ortaya konmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde stratejik ittifak ortaklarının sahip olduğu ilişki unsurları, bilgi paylaşımı ve yenilik yetenekleri arasındaki ilişkiler teorik bir çerçevede ortaya konmaktadır. Bunun için öncelikle stratejik ittifakların ilişkilerinin başarılı bir şekilde sürdürülmesini sağlayan güven, özümseme kapasitesi, öğrenme niyeti, karşılıklı bağlılık, iletişim etkinliği ve paylaşılan vizyon unsurları ile stratejik ittifakların gerçekleştirdiği bilgi paylaşımı düzeyi arasındaki ilişkiler ortaya konmaktadır. Bu çalışma kapsamında stratejik ittifaklardaki bilgi paylaşımı, örgütün içinde gerçekleşen bilgi paylaşımı ve örgütlerarasında gerçekleşen bilgi paylaşımı olarak ele alınmaktadır. Devam eden kısımda stratejik ittifakların sahip olduğu ilişki unsurlarının yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayan yenilik yeteneğine olan etkileri çeşitli çalışmalarla ortaya konmaktadır. Bu kapsamda örgütsel yenilikçilik de iç yenilikçilik ve ittifak temelli yenilikçilik olarak incelenmektedir. Son olarak stratejik

⁶⁰⁷ Elias G. Carayannis, Jeffrey Alexander, Anthony Ioannidis, **a.g.e.**, 2000.

ittifaklarda bilgi paylaşım düzeyi ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiler ve etkileşimler incelenmektedir.

Yine bu bölümde söz konusu tüm bu ilişkilere dair çalışmanın varsayımları ortaya konmaktadır. Ayrıca bu ilişkilerin konaklama sektöründe faaliyet gösteren stratejik ittifaklar açısından ele alındığı çeşitli çalışmalar sunulurken, araştırmanın çerçevesi çizilmektedir. Böylece bir sonraki bölümde yapılacak saha araştırmasının teorik temelleri atılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İTTİFAKLARDA İLİŞKİ UNSURLARI, BİLGİ PAYLAŞIMI VE YENİLİK YETENEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmeler başta rekabet avantajı olmak üzere, çağın gereklerine daha kolay adapte olabilmek, kaynakları etkin ve verimli kullanabilmek, ölçek ekonomilerinden faydalanabilmek, teknolojiden yararlanabilmek ve bilgiyi daha kolay yollardan edinebilmek gibi çok çeşitli sebeplerle stratejik ittifak oluşturma yoluna giderler. Stratejik ittifaklar hemen her sektörde karşımıza çıkabilmekte ve yoğun rekabet ortamı ve müşteri isteklerindeki hızlı değişime cevap verebilmek adına işletmeler tarafından kolayca kabul görmektedir. İttifak ilişkilerinin yaşandığı sektörlerden biri turizm sektörüdür. Turizm sektörü içerisindeki önemli aktörlerden biri olan otel işletmeleri odağında sektördeki diğer aktörlerle (diğer otel işletmeleri, seyahat acentaları, tur operatörleri, havayolu işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, organizasyon işletmeleri, taşımacılık ve araç kiralama -rent a car- işletmeleri), tedarikçilerle ve farklı sektörlerdeki diğer işletmelerle oluşturabilecekleri ittifak ilişkilerini etkileyen unsurların ortaya konması gerekmektedir.

Ayrıca işletmelere önemli bir girdi sağlayan bilgi ve onun yönetilmesi, örgütün içinde ve dışında paylaşılması günümüz işletmeleri için hayati önem taşımaktadır. Otel işletmeleri bilgiyi tecrübe ve transfer yoluyla çalışanlardan, diğer işletmelerden ve dış çevreden edinebilirler. Ancak bunun en kolay yolu ittifak ilişkisi kurarak diğer işletmelerin sahip olduğu bilgiyi işletme bünyesine katarak, bunu işletme için bir rekabet avantajına dönüştürmektir. Öte yandan sahip olunan bilginin, özellikle dışarıdaki diğer işletmelerden edinilmiş, işletme için yeni olan bilginin işletmenin yenilikçiliğini etkileyip etkilemediğinin ortaya konması önemli görülmektedir.

Bu nedenle araştırmanın temel amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin stratejik ittifak ilişkileri bağlamında ele alınarak, bu işletmelerin sahip olduğu örgütlerarası ilişki unsurlarının örgütün yenilikçiliği üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koyabilmektir.

Bu ana amaç çerçevesinde çalışmanın alt amaçları ise;

Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin ilişki unsurlarının bilgi paylaşımına olan etkisinin belirlenmesi,

Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki dolaylı etkisinin belirlenmesi şeklinde ortaya konmuştur.

Bu nedenle diğer işletmelerle stratejik ittifak ilişkisi içerisindeki otel işletmelerinin ilişki unsurlarının bilgi paylaşımının aracı etkisiyle örgütün yenilikçiliğini etkileyip etkilemediği araştırılmaktadır.

Çalışma özellikle örgütlerarası seviyede bir tanımlama, araştırma ve analiz boyutlarını içermesi sebebiyle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Ayrıca konu literatürde genellikle teknoloji işletmelerinde, bilgi iletişim teknolojileri yoğun işletmelerde ve üretim endüstrisinde yer alan işletmelerde ele alınmaktadır. Bu çalışmada ise hizmet üreten bir işletme türü olarak otel işletmeleri tercih edilmiştir. Bu açıdan da bakıldığında özellikle yenilik kavramının sadece teknoloji üreten işletmelerde ortaya çıkmayacağı, hizmet işletmelerinde de bulunduğu ve bulunmasının gerekli olduğu vurgulanmaktadır.

Literatürde genellikle bireysel seviyede ve örgütsel seviyede ele alınmış olan unsurlarla ilgili çalışmalara çokça rastlanmaktadır. Çalışmanın önceki bölümlerinde bunlara değinilmiştir. Yine bu unsurların bilgi paylaşımı ve yenilikçilikle ilişkilerini bireysel ve örgütsel seviyede araştıran çalışmalar mevcuttur. Ancak bu unsurları ve aralarındaki ilişkileri örgütlerarası boyutta araştıran ampirik bir çalışmaya yerli ve

yabancı yazında rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışma örgütlerarası ilişkileri etkileyen unsurların ortaya konmasını, bu unsurların bilgi paylaşımını ve yenilikçiliği nasıl etkilediklerinin atıştırılmasını ve ayrıca bu unsurların örgütler arası bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütsel yenilikçiliği nasıl etkilediğini açıklamayı amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda araştırma kapsamı içerisinde öncelikle işbirliği yapıp yapmadıklarına bakılmaksızın soru formları Kültür ve Turizm Bakanlığı denetimindeki 4 ve 5 yıldızlı tüm otel işletmelerine dağıtılmış ve üst düzey yöneticilerin ya da işbirliği ilişkilerini yürüten yöneticilerin cevaplaması istenmiştir. Bu otellerin işbirliği türlerinden en az bir tanesini yapmış olabilecekleri varsayımıyla hareket edilmiştir. Çünkü söz konusu oteller bakanlık denetimine tabi olmaları ve 4-5 yıldızlı olmaları sebebiyle büyük ölçeklidirler ve müşteri açısından kaliteli hizmet sunan, yönetim ve organizasyon açısından da iyi bir yapıya sahip olan işletmelerdir. Bu tür işletmelerin hızla değişen müşteri isteklerine cevap verebilmeleri ve rekabet avantajını elde edebilmeleri açısından işbirliği yapmaları kaçınılmazdır. Ancak yine de işletmelere herhangi bir işbirliği içerisinde olup olmadıkları sorulmuş, işletmeler herhangi bir işbirliği içerisinde değillerse soru formunun sadece son bölümünü doldurmaları istenmiştir. Böylece işletmelerin stratejik ittifak anlaşması yapıp yapmadıkları, en fazla hangi sektörlerle stratejik ittifak anlaşmalarının yapıldığı ve ittifakların özellikleri belirlenmektedir.

Ayrıca literatür taraması sırasında sektörde özellikle bu tür işbirliği ilişkilerinin olup olmadığını anlamak üzere bir yandan sektör dergileri incelenmiştir⁶⁰⁸. Öte yandan da sektörün önemli işletmeleri ve yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Böylece sektör bilgisine sahip olunması, analizler sonucunda elde edilen bulguların desteklenmesi ve konuyla ilgili yapılacak yorumların güçlendirilmesi hedeflenmiştir.

⁶⁰⁸ **TURSAB**, <http://www.tursab.org.tr/tr/dokumantasyon/tursab-yayinlari/tursab-dergi>, (çevrimiçi) Erişim Tarihi: 15.10.2012. (Ağustos 2006- Nisan 2013 arasındaki tüm sayılar)
Resort, Aylık Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi, ISSN-1303-7293, (2011-2013 yılları arasındaki sayılar)
General Management, Turizm ve Yönetim Dergisi, <http://gmdergi.com/online/>, (2012-2013 yılları arasındaki sayılar)
Turizm ve Yatırım, İşletme ve Endüstri Dergisi, (2012-2013 yılları arasındaki sayılar)

4.2. Araştırma Soruları

Literatür taraması sonucunda bu çalışmanın esinlendiği en yakın iki çalışmanın biri örgütsel düzeyde ele alınmıştır. Hsiu-Fen Lin tarafından yapılan çalışmada bilgi paylaşımını etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve teknolojik faktörler olarak ele alınmış ve bilgi paylaşımının aracılık etkisiyle işletmenin yenilikçiliğini nasıl etkilediği ortaya konmuştur. Bu çalışmanın gelecek araştırmalar için öneriler kısmında bulunan bir öneri bu tez çalışmasının yönlendirilmesinde etkili olmuştur. Şöyle ki söz konusu çalışmada, yeni fikirlerin değerli kaynaklarını temsil eden işbirliği ortaklarından gelen bilginin paylaşımını örgütlerarası ilişki unsurlarının nasıl etkilediğinin de araştırılması önerilmiştir⁶⁰⁹. Diğer bir çalışma bilgi paylaşımını örgütlerarası seviyede ele alarak konuya daha çok teknolojik açıdan yaklaşmış ve sadece bilgi paylaşımı ve bilgi kalitesini araştırmıştır. Ancak örgütsel yenilikçilik araştırılmamıştır. Ayrıca örgütlerarası ilişki unsurlarını daha az sayıda ele almıştır⁶¹⁰. Bir başka çalışma ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren stratejik ittifak oluşturmuş işletmeler arasında bilgi paylaşımını ortaya koymaktadır⁶¹¹.

Böylece çalışmanın araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Stratejik ittifak oluşumundaki otel işletmelerinin ilişkilerini düzenleyen unsurlar (güven, öğrenme niyeti, iletişim, özümleme kapasitesi, paylaşılan vizyon ve bağlılık) otel işletmelerinin yenilikçiliğini etkilemektedir midir?
2. Stratejik ittifak oluşumundaki otel işletmelerinin ilişkilerini düzenleyen unsurlar (güven, öğrenme niyeti, iletişim, özümleme kapasitesi, paylaşılan vizyon ve bağlılık) bilgi paylaşımını etkilemekte midir?

⁶⁰⁹ Hsiu-Fen Lin, **a.g.e.**, p.327.

⁶¹⁰ S. Li, B. Lin, **a.g.e.**, pp. 1641-1656.

⁶¹¹ Li-Yueh Chen, "An Examination of the relationships among leadership behaviours, knowledge sharing, and organization's marketing effectiveness in professional service firms that have been engaged in strategic alliances", **Nova Southern University, School of Business and Entrepreneurship, PhD thesis**, 2004.

3. Stratejik ittifak oluşumundaki otel işletmelerinin ittifak ortaklarıyla gerekleştirdiği bilgi paylaşımı otel işletmelerinin yenilikiliğini etkilemekte midir?

4. Stratejik ittifak oluşumundaki otel işletmelerinin ilişkilerini dzenleyen unsurlar (gven, oğrenme niyeti, iletişim, ozvmseme kapasitesi, paylaşılan vizyon ve bağlılık) bilgi paylaşımı aracılığıyla otel işletmelerinin yenilikçiliğini etkilemekte midir?

Çalışmada bu soruların cevapları aranmaktadır.

4.3. Araştırmanın Analiz Düzeyi

Örgütlerarası ilişkilerin, bilgi yönetiminin, bilgi paylaşımının ve bilgi temelli ortaya çıkan yeniliğin günümüzde işletmeler açısından önemi çok büyüktür. Yukarıdaki bölümlerde bu argümanı ayrı ayrı destekleyen çokça çalışmaya yer verilmiştir. Ancak tüm bu faktörlerin bir arada bulunduğu bir modele rastlanmamıştır. Bu nedenle bu faktörlerin yer aldığı çoklu bir ilişki modelinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Böylece, işletmeler arasındaki ilişkileri dzenleyen unsurların belirlenmesi, bu unsurların stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinde bilgi paylaşımını etkileyip etkilemedikleri ya da hangi unsurların ittifaklardaki bilgi paylaşımını etkiledikleri ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerarası ilişkileri dzenleyen söz konusu unsurların örgütün yenilikçiliğini etkileyip etkilemediği, hangi unsurların örgütün yenilikçiliği ile ilişkili olduğunun ortaya konması şeklindeki problemlerin çözümüne yönelmek araştırmanın gerekçesi olarak gösterilebilir. Bu gerekçe kapsamında araştırmanın analiz düzeyi örgüt seviyesinde ele alınmaktadır.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma ile ilgili sonuçlar ancak Antalya ve İstanbul'daki otel işletmeleri kapsamında ve özellikle stratejik ittifak oluşumu içerisinde bulunanlar açısından

değerlendirilebilmektedir. Araştırmayla ilgili bu kapsamın dışında değerlendirme ve genellemeler yapılamamaktadır.

Araştırmada otel işletmeleri ile stratejik ittifak oluşturmuş diğer işletmeler arasındaki çok çeşitli ilişki unsurları incelenmektedir. Ancak işbirliği sürecindeki tüm bu unsurlar ve aralarındaki ilişkiler sadece otel işletmesi açısından ele alınmıştır. Bu nedenle bundan sonra çalışmada tüm bu unsurların işletmeler arasında karşılıklı var olduğunun altını çizerek, merkez (ana, odak) firmanın bakış açısı üzerine odaklanılmaktadır. Bu şekilde yapılmış araştırmalara literatürde rastlanmaktadır⁶¹². Ancak literatürde işbirlikleri ile ilgili faaliyetlere üst düzey yöneticiler yoğun bir şekilde katıldıklarından dolayı bilginin iki taraftan elde edilmesi konusunda üst düzey yöneticilerden yararlanılması pratik ve güvenilir bir alternatif oluşturmaktadır⁶¹³.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada çeşitli kaynaklardan soru formu hazırlanmış ve veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırma amacı açısından *tanımlayıcı* ve zaman boyutu açısından *kesitsel* bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırma modellerinde, anket yöntemi modelin yapısına uygun bir veri toplama aracı olarak belirtilmektedir⁶¹⁴. Tanımlayıcı araştırma, bireylerin demografik, sosyo ekonomik gibi özellikleri ile tutumu, düşüncesi, eğilimi, inancı, davranışı gibi soru sorma ve gözlem yapmanın mümkün olduğu tüm alanlara yönelik olgu, tahmin, öngörü ve ilişki türündeki bilgilerin, geçerli, güvenilir ve kesin bir şekilde elde edilmesini sağlamaktadır⁶¹⁵. Kesitsel çalışmalar ise araştırılan bir olgunun belli bir andaki durumunu ortaya koymak için yapılan araştırmalardır. Genellikle anket yönteminin kullanıldığı

⁶¹² J. Mohr, R. Spekman, **a.g.e.**, pp.135-152.

⁴⁹⁶ J. M., Geringer, L. Hebert, "Measuring performance of international joint ventures", **Journal of International Business Studies**, Vol: 20, 1991, pp. 235-254.

⁶¹⁴ Türker Baş, **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

⁶¹⁵ Bahtışen Kavak, **Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Tasarım ve Analiz**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, s.115.

çalışmalarıdır⁶¹⁶. Bu tez çalışmasında ise özellikle zaman ve maliyet açısından uygulanabilirliği diğer araştırmalara göre daha kolay oluşu sebebiyle tercih edilmektedir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden anket formunu cevaplamaları istenmiştir. Çünkü üst düzey yöneticiler, işbirliği stratejilerini yönetme sorumluluğunu üstlenmiş ve faaliyetleri koordine etme, önceki deneyimlerden elde edilen bilgileri sınıflandırma ve stratejileri etkin bir şekilde oluşturma gibi görevleri yerine getirebilmektedirler⁶¹⁷.

Araştırmada veri toplama aracı olarak soru formlarından yararlanılmıştır. Literatür taraması sonucunda örgütlerarası ilişki unsurları özellikle bilgi paylaşımını etkileyenler açısından ele alınmış, bu unsurları belirleyebilecek soru formu oluşturulmuştur. Yine bilgi paylaşımı ifadeleri ve örgütsel yenilikçilik ifadeleri de stratejik ittifaklar çerçevesinde araştırılmış ve soru formları oluşturulmuştur. Araştırmanın anket formu, Kültür ve Turizm Bakanlığı denetimindeki otellerin bir listesine ve iletişim bilgilerine ulaşılarak, işletmelere telefonla ve yüz yüze görüşmelerle ayrıca e-posta ve bir internet bağlantısı (link) aracılığıyla gönderilmiştir. Anket formu iki şekilde hazırlanmıştır. Bir tanesi word dökümanı şeklinde hazırlanmış olup, yöneticilerin doğrudan mail adreslerine gönderilmiştir. Sonrasında telefon ve mail aracılığı ile hatırlatmalar ve takipler yapılmıştır. Böylece geri dönüş oranının artırılması hedeflenmiştir. Bunun dışında anketlerin geri dönüş oranını arttırmak için mail adreslerine ulaşılan üst düzey otel yöneticilerine soru formu bir internet bağlantısı (link) üzerinden de gönderilmiştir. Böylece anket formunun daha kolay doldurulması ve geri dönüş oranının artırılması hedeflenmiştir. Bu yolla cevapların daha kolay sınıflanması ve saklanması da sağlanmıştır. Ancak bu yolla gönderilen anket formlarının az sayıda katılımcı tarafından doldurulduğu dikkati çekmektedir. Bununla birlikte sektördeki yöneticilerin kısıtlı vakitlerine rağmen, bire bir görüşmelere, telefon görüşmelerine ve onun ardından atılan maillere

⁶¹⁶ Remzi, Altunışık, R. Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007, s.61-62.

⁶¹⁷ M.A., Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, **a.g.e.**

daha kolay cevap verdiklerini söylemek mümkündür. Buradaki bir başka engel ise yöneticilerin mail adreslerine gönderilen anket formunun yer aldığı linkin yöneticiler tarafından belki de virüs olarak algılanması ve açılmak istenmemesi şeklinde düşünülebilir. Ayrıca bir bağlantının kullanılması yönteminin rahat bir yöntem olduğu düşünülmeyle birlikte, yöneticilerin mutlaka birebir iletişimin kurulduğu bir ön görüşmeye daha kolay cevap verdikleri sonucu da çıkmaktadır.

Otel işletmelerindeki yöneticilerden hangi stratejik ittifakı ele alarak ifadelere yanıt verecekleri konusunda bir yönlendirme yapılmıştır. Yöneticilerden bugüne dek yapmış oldukları en etkin ittifakın seçilerek soru formunun doldurulması istenmiştir. Çünkü varsayımımız otel işletmelerinin diğer işletmelerle ilişkilerini düzenleyen bazı unsurların bilgi paylaşımını etkilediği ve bunun da yenilikçiliği etkilediği yönündedir. Eğer etkili ya da başarılı bir ittifak söz konusu değilse bilgiyi paylaşamamış ve yenilik yeteneğine (yenilikçiliğe) sahip olamamış demektir. Dolayısıyla rekabet avantajını da yakalayamaz. Ayrıca soru formundaki ifadeler özellikle örgütlerarası tüm ilişkileri ölçebilecek düzeyde hazırlanmıştır. Literatürden edinilen bilgiler bu unsurların tedarik zinciri ilişkilerinden ortak girişimlere kadar tüm stratejik ittifak türlerinde geçerli olabileceği ortak faktörler olduğu yönündedir. İlişkinin türü değiştikçe bir iki faktör değişmektedir. Ancak bunlar ilişki türüne göre değişmeyen ortak faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada belirleyici olan bir başka unsur ise anketin ilk kısmında, yöneticilere hitaben yazılmış üst yazıdan hemen sonra gelen ittifak tanımlamasıdır. Bu tanımlama yapılarak yöneticilerin her birinin stratejik ittifaktan aynı şeyi anlamaları sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu, cevaplayacak kişilerin ismine ulaşabildiklerimize hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta (ismine ulaşamayan katılımcılar için “değerli katılımcı” ifadesi kullanılmıştır) ve 4 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmesinin bir stratejik ittifak ilişkisi içerisinde olup olmadığını belirlemeye yönelik bir ifade ile bu ittifak ilişkisinin süresi ve türü ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Ayrıca anlaşma yapılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler de sorulmuştur. Bununla birlikte otel işletmelerinin özelliklerini tanımlayıcı olarak sahip olduğu yıldız sayısı, otel işletmesinin türü,

hizmet süresi, oda sayısı ve çalışan sayısı gibi ifadeleri içeren sorular da bulunmaktadır.

Soru formunun ikinci bölümünde yöneticilerin otel işletmelerinin stratejik işbirliği içerisinde bulunduğu işletmeleri ile ilişkilerini göz önünde bulundurarak örgütlerarası ilişki unsurları olarak belirlenen güven, öğrenme niyeti, iletişim, özümseme kapasitesi, paylaşılan vizyon ve bağlılık değişkenleri hakkında görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Soru formunun üçüncü bölümünde, stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin bilgi paylaşımının ortaya konması amaçlanmıştır. Burada da çalışmanın tümünde güdülen ilişki çerçevesi göz önünde bulundurularak işletmenin diğer işletmelerle arasındaki bilgi paylaşımını işaret eden ifadelerin bulunduğu dışsal bilgi paylaşımına yönelik sorular hazırlanmıştır. Stratejik işbirliklerinde bilgi paylaşımı ölçümü için Li-Yueh Chen'in 2004 yılında liderlik davranışlarının stratejik işbirliklerinde bilgi paylaşımını nasıl etkilediğini araştıran doktora çalışmasından faydalanılmıştır⁶¹⁸. Bu çalışmada yazar hem örgüt içi hem de örgütler arası bilgi paylaşımının ölçülmesini uygun görmüştür. Bizim çalışmamızda da benzer bir yol izlenmiştir. Çünkü bilgi paylaşımını etkileyen unsurların işletmelerarası ilişki unsurları olduğu ve örgütlerarası ilişkiler düzeyinde analiz yapılması gerektiğinden dolayı bilgi paylaşımının da örgütlerarası seviyede olmasının yanı sıra örgütün yenilikçiliği örgüt bazında değerlendirilmektedir. Kısaca çalışmada örgütlerarası ilişki unsurları, bilgi paylaşımı ve örgütün yenilikçiliği analiz edilmektedir. Bu nedenle örgütlerarası gerçekleşen değişkenler ile örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak örgüt içi bilgi paylaşımı değişkeninin de olması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca örgütler arası bilgi paylaşımının ve örgüt içi bilgi paylaşımının birbirlerini tamamlayıcı unsurlar olduğu da bilinmektedir. Bu değişkenin örgütün yenilikçiliğini nasıl etkilediği de merak konusudur. Bu nedenle örgüt içi bilgi paylaşımı ifadeleri de çeşitli çalışmalarda⁶¹⁹ görüldüğü üzere az sayıda

⁶¹⁸ Li-Yueh Chen, **a.g.e.**, 2004.

⁶¹⁹ Hsiu-Fen Lin, **a.g.e.**, 2007;

Bart Van den Hooff, Femke de Leeuw Van Weenen, **a.g.e.**, 2004;

ifade ile ölçülmeye çalışılmış böylece örgütler arası bilgi paylaşımı ve örgüt içi bilgi paylaşımı şeklinde iki boyuttan oluşan bilgi paylaşımı ölçeği elde edilmiştir.

Otel işletmelerinin sahip olduğu yenilikçiliğin ölçüldüğü dördüncü bölümde ise, İtalya'da turizm sektöründe yapılmış boyutlarından biri otellerin yenilikçiliğini ölçmek üzere hazırlanmış bir soru formundan yararlanılmıştır⁶²⁰. Söz konusu çalışmada, otelleri işbirliğine yönlendiren etkenlere odaklanılmış ve birleşik ürün gelişiminin arkasındaki motivasyonlarla farklı konaklama faaliyetlerini dikkate alan işbirliği yaklaşımının bölümlenmesi yapılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeğe "Otelimizdeki yeni ürün/hizmetin sunulması söz konusu ittifak ilişkisinden sonra artmıştır" şeklinde bir ifade daha eklenmiş ve böylece örgütün yenilikçiliği kapsamında, örgütün içsel yenilikçiliğinin yanı sıra bu süreci desteklediği düşünülen ittifak temelli yenilikçiliğin ortaya konması da hedeflenmiştir. Söz konusu çalışmada kullanılan ölçek Hurley ve Hult (1998) ile Calantone ve arkadaşları (2002)'nin ortaya koydukları örgütsel yenilikçiliği ölçen beş ifadeli ölçekten uyarlamış ve yazarlar tarafından eklenen üç ifade ile geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır.

İfadelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert tipi ölçeğin pek çok üstünlüğü vardır. Araştırmacı açısından ölçeğin oluşturulması ve idaresi, araştırmaya katılan açısından ise ölçeğin anlaşılması kolaydır⁶²¹. Bu nedenle araştırmanın 2., 3. ve 4. bölümlerinde kullanılan tüm ölçek ifadelerine katılımcıların 5'li Likert tipi ölçeğini (5= Kesinlikle Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum) kullanarak yanıt vermeleri istenmiştir⁶²². Anket formunun örgütlerarası ilişki

A.Srivastava, K. M. Bartol, E. A. Locke, "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance", **Academy of Management Journal**, 49(6), 2006, pp. 1239-1251.

Cathy C. Durham, "Effects of interdependence on motivation, inter-team interaction processes, and performance", **Unpublished doctoral dissertation**, 1997, University of Maryland, College Park.

⁶²⁰ Isabella Maggioni, Elena Maria Marcoz, Chiara Mauri, **a.g.e.**

⁶²¹ Naresh K. Malhotra, "Questionnaire Design and Scale Development", Grover, R. ve M. Vriens (Der.), **The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd., 2003, p. 88.

⁶²² Gilbert A. Churchill, Dawn Iacobucci, **Marketing research: methodological foundations** (tenth edition). USA: South-Western Cengage Learning, 2010, p.249.

unsurları ile yenilikçilik kısmında birer adet ters yönlü soru bulunmaktadır. Bunların puanlaması yukarıda bahsedilenin tersi olarak yapılmıştır.

4.6. Araştırmanın Ön Çalışmaları

Soru formunun hazırlanması için geniş bir literatür taraması yapılmış, ardından ölçekte kullanılacak sorular oluşturulmuştur. Ayrıca literatür taramasıyla birlikte soru formu hazırlanmadan önce araştırmamızın genel çerçevesini oluşturan soruların yöneltildiği bir mülakat yapılarak, otelcilik sektöründeki yatırımlara danışmanlık yapan, pazar araştırmaları ve fizibilite çalışmaları konusunda uzman yönetici ve otel yöneticileri ile görüşülmüştür. Ardından ölçek düzenlenerek, akademisyenlere verilmiş ve tekrar düzenlenmiştir. Ölçek son haliyle tekrardan üst düzey yöneticilerin verdiği yanıtlar göz önünde bulundurularak düzenlenmiştir. Böylece ölçeğin yüzey geçerliliği sağlanmaktadır. Bu işlemin nasıl yapıldığına dair daha detaylı bilgiler çalışmanın geçerlilik kısmında verilmektedir.

4.7. Değişkenlerin Belirlenmesi

- **Örgütlerarası güven** faktörünün ifadeleri (ilk 3 ifade) Li ve Lin (2006)'in çalışmasından ve diğerleri Patricia M. Norman (2004), Inkpen (1992) ve Mohr ve Spekman (1994) çalışmalarından elde edilmiştir.
- **Öğrenme niyeti** faktörünün ifadeleri, Inkpen (1992) ve Norman (2004)'in çalışmalarından alınmıştır.
- **İletişim** faktörünün ifadeleri, Jao-Hong Cheng, Chung-Hsing Yeh, Chia-Wen Tu (2008) çalışmasından alınmıştır.
- **Özümseme kapasitesi** ifadeleri Arvind Malhotra, Sanjay Gosain, Omar A. El Sawy (2005) çalışmasından elde edilmiştir.

- *Paylaşılan vizyon* faktörünün ifadeleri de yine Li ve Lin (2006)'in çalışmalarından elde edilmiştir.
- Örgütlerarası ilişki faktörü adı altında ele alınan son faktör olan *bağlılık* faktörü de yine Li ve Lin (2006)'in çalışmalarından uyarlanmıştır.
- *Örgütler arası bilgi paylaşımı* faktörünün ifadeleri, Kale (2000), Kogut ve Zander (1992), Lee (2001), Simonin (1999) ve Li-Yueh Chen (2004)'den alınmıştır.
- *Örgüt içi bilgi paylaşımı* ifadeleri Hsiu-Fen Lin; Van den Veenen (2004); Srivastava, Bortol ve Locke, 2006; Durham, 1997; Chih-Chien Wang, 2004 çalışmalarından adapte edilmiştir.
- Modelin son değişkeni olan *yenilikçilik* faktörünün ifadeleri için Isabella Maggioni, Elena Maria Marcoz, Chiara Mauri (2012)'nin çalışmalarından faydalanılmıştır. Yazarlar bu ölçeği Hurley ve Hult (1998) ile Calantone ve arkadaşları (2002)'nin ortaya koydukları örgütsel yenilikçiliği ölçen 5 ifadeli ölçekten uyarlamış ve ittifak temelini de içeren 8 ifadeli bir ölçek ortaya koymuşlardır. 8 ifadeli olan ölçek bizim tarafımızdan bir ifadenin değiştirilmesiyle son halini almıştır.

4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, birçok örgütlerarası ilişki faktörü arasından, ittifak yapılarında bilgi paylaşımı ve ittifak yenilikçiliği üzerinde en etkili olanlar faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin bilgi paylaşımı ve yenilikçilik üzerinde etkilerinin olup olmaması ile var olan etkilerin yönünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte söz konusu ilişki unsurlarının bilgi paylaşımının aracılık etkisiyle örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmaktadır. Kapsamlı bir literatür taraması sonucunda yerli ya da yabancı yazında böyle bir çalışmaya rastlanamamıştır. Ancak bu ilişkileri ayrı ayrı ele alan çalışmalar mevcuttur.

Örgütlerarası ilişki unsurlarının belirlenmesi ve stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımını etkileyenler üzerinde özellikle durulması ve tüm bu faktörlerin örgütün yenilikçiliğini etkilediğinin savunulması otel işletmelerinde yenilikçiliği ve dolayısıyla rekabet avantajını ortaya çıkarabilecektir. Bu nedenle tüm bu ilişkilerin ve modelin otel işletmeleri için önem arz ettiği düşünülmektedir. Çalışmanın literatür taraması kısmından edinilen bilgilere göre tüm bu ilişki faktörleri işletmeler arası bilgi paylaşımı üzerinde farklı etkilere sahiptir. Özellikle güven faktörünün bu çalışmaların neredeyse tümünde, yüksek öncelikli olarak işletmeler arası bilgi paylaşımını etkilediği ortaya konmuştur. Bu çalışmanın da beklentileri benzer yöndedir. Benzer şekilde paylaşılan vizyon, iletişim, bağlılık unsurları da bilgi paylaşımını belli oranlarda olumlu olarak etkilemektedir. Ancak özümseme kapasitesi ve öğrenme niyeti bu faktörlerden biraz farklıdır. Tamamen öğrenme odaklı olan bu faktörlerin etkilerinin diğer faktörlerden farklı çıkması şaşırtıcı olmaz. İşletmelerdeki öğrenme faaliyeti öncelikli olarak bir öğrenme niyetini gerektirir. Özümseme kapasitesi ise yine öğrenme yeteneği ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır ve hem bilgi paylaşımını etkilemesi hem de bilgi paylaşımı sonrasında, edinilen bilginin işletme içerisinde özümsemesi ve bir yenilikçiliğe neden olması faaliyetlerini de içerebilmektedir.

Bununla birlikte örgütler arası bilgi paylaşımının örgütün yenilikçiliğine olan olumlu etkisi konunun ele alındığı tüm çalışmalarda pozitif olarak ortaya konmuştur. Ancak burada da değişkenler arasında şöyle bir ilişki gözlenebilmektedir. Örgütler arası bilgi paylaşımı örgütün yenilikçiliğini etkilerken, örgüt yenilikçiliği de tekrardan işletmelerin bilgi paylaşımına olan eğilim ve istekliliğini artırabilecektir.

Ek olarak çalışmada araştırılacak bir başka ilişki örgütlerarası ilişki unsurlarının örgütün yenilikçiliği ile olan ilişkisidir. Bu ilişkide de iki ilişki unsurunun (öğrenme niyeti ve özümseme kapasitesi) diğerlerine nazaran daha farklı sonuçlar verebileceği öngörülmektedir.

Böylece çalışmanın modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir⁶²³.



Şekil 6. Araştırmanın modeli

Araştırmada üç grup değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler toplu bir şekilde değişkenler arası ilişkinin etki yönünü gösterecek şekilde yukarıda gösterilmiştir.

Araştırma modeli örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurların örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yukarıdaki gibi düzenlenmiştir. Bununla birlikte bilgi paylaşımı, ilişki unsurlarının örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bu araştırma modelinde ara değişken olarak modele eklenmektedir.

⁶²³ Ara değişken etkisinin kavramsal modelinin çizilmesi konusunda: Ferahnur Özgören, “Tüketici Deneyim Kalitesi Algısının Tüketici Sadakati ve Ağızdan Ağıza İletişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013, s.156.

Aracı değişken iki değişken arasındaki ilişkinin varlığına aracılık eden değişken olarak tanımlanmaktadır⁶²⁴. Diğer bir ifadeyle dolaylı etkilerin söz konusu olduğu durumlarda, değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlayan değişkenlere aracı değişken (mediator) ismi verilmekte ve iki değişken arasında üçüncü bir değişken tarafından sağlanan aracılık etkisinin (mediation) söz konusu olduğu ifade edilmektedir⁶²⁵. Burada önemli bir husus söz konusu ilişkilerin, iki değişken arasında üçüncü bir değişkenin aracılığının iki değişken arasındaki ilişkinin olmaması durumunda anlamlı olduğu düşüncesini doğurmaması gerektiğidir. Tam tersi iki değişken (bağımlı ve bağımsız değişkenler) arasındaki ilişkinin göreceli olarak yüksek olması beklenmektedir. Böylece aracılık testleriyle araştırılmaya çalışılan temel sorunun, iki değişken arasındaki ilişkinin bir başka değişkenin varlığını tamamen (ya da en azından bir dereceye kadar) şart koşması olduğu söylenebilir. Aslında doğada zaten aşikar olarak görülen bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisinin bir başka aracı değişken tarafından sağlandığını keşfetmek, görünürdeki ilişki dinamiklerinin ötesinde bir durumun keşfedilmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir durumun bilimsel ilerlemenin en önemli koşullarından birisi olduğu söylenebilir⁶²⁶.

Bu araştırmada bilgi paylaşımının aracılık etkisini test etmek için literatürde sıkça kullanıldığı görülen Baron ve Kenny tarafından önerilen yöntem kullanılmakta ve var olan aracı ilişkiyi ortaya koymak için dört aşamanın yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu aracı model için kullanılan üç değişken X (bağımsız değişken), Y (bağımlı değişken) ve M (mediator- aracı değişken) olsun. Bu durumda söz konusu aşamalar aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir⁶²⁷:

⁶²⁴ B. Kavak, **a.g.e.**, s.294.

⁶²⁵ Ömer Faruk Şimşek, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks, Ankara, 2007, s.22.

⁶²⁶ Ömer Faruk Şimşek, **a.g.e.**, s.24.

⁶²⁷ B. Kavak, **a.g.e.**, s.294.

Reuben M. Baron, David A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 6, 1986, p.1177.

Ömer Faruk Şimşek, **a.g.e.**, 2007.

1. Aşama: Modelin bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi bulunur. (Diğer bir ifadeyle modeldeki X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişkeni üzerindeki etkisine bakılır)
2. Aşama: Aracı değişken (M), bağımlı değişken olarak alınır ve bağımsız değişkenle (X) ilişkisi incelenir. (Bu regresyon modelinde X hala bağımsız değişken olarak ancak (M) aracı değişkeni bağımlı değişken olarak ele alınır, çünkü M'nin aracı değişken olabilmesi için X'in M'yi etkilemesi gerekmektedir.)
3. Aşama: Bağımlı değişken üzerindeki etkiyi görebilmek için bağımsız ve aracı değişken regresyona dahil edilir. (Diğer bir ifadeyle bağımlı değişken ve aracı değişken aynı anda modele dahil edilerek, çoklu regresyon ile Y bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi incelenir)
4. Aşama: M aracı değişkeni kontrol edildiğinde, X bağımsız değişkeni ile Y bağımlı değişkeni arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değilse, M aracı değişkeni için “tam aracı” etkisinden söz edilebilir. Ancak X bağımsız değişkeni ile Y bağımlı değişkeni arasındaki ilişki miktarında anlamlı bir düşüş olursa “kısmi aracılık” etkisinden söz edilebilmektedir.

Görüldüğü üzere tüm aşamalar için tek bir regresyon eşitliğinin test edilmesi söz konusu olabilmektedir. Birinci ve ikinci aşamalarda basit regresyon denklemi söz konusu iken, üçüncü ve dördüncü aşamalarda çoklu regresyon denklemi söz konusu olmaktadır. Aslında dördüncü aşamada, uygulanmış olan regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkan bulguların çeşitli açılardan yorumlanması ve buna göre değişkenin aracılık etkisi olup olmadığına karar verilmesi söz konusudur.

Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Araştırma Hipotezleri:

Araştırmanın esas amacı doğrultusunda ana hipotezlerini ortaya koymadan önce; araştırmanın değişkenlerinin (örgütlerarası ilişki unsurları, bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçilik) örnekleminin sahip olduğu temel özelliklere (yıldız sayısı ve ittifak türü) göre, farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Böylece örneklemin söz konusu özelliklerinin, araştırmadaki değişkenler için homojen olup olmadığı test edilmiştir.

Bu amaçla araştırmanın bulguları kısmındaki “Araştırma Kapsamındaki Örneklem Homojenliğinin İncelenmesi” başlığı altında gerekli testler yapılmış ve örneklemin bu değişkenler için genel olarak homojen özellik gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri tezin teorik kısmında belirtildiği şekilde, otel işletmelerinin stratejik ittifak oluşumu içine girdiği diğer işletmelerle olan ilişkileri, bu ilişkilerin işletmeler arasındaki bilgi paylaşımı ve otel işletmelerinin yenilikçiliği arasında bir ilişki olduğu düşüncesinin bir ifadesi olarak oluşturulmuştur. Buna göre araştırmanın ana hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu ilişki unsurları bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliğini etkilemektedir.

Bu hipoteze göre çeşitli alt hipotezler geliştirilmiştir:

H_{1.1}: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu özümseme kapasitesi bilgi paylaşımının aracılığı ile örgütün yenilikçiliğini etkilemektedir.

H_{1.2}: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu örgütlerarası güven bilgi paylaşımının aracılığı ile örgütün yenilikçiliğini etkilemektedir.

H1.3: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu bağımlılık bilgi paylaşımının aracılığı ile örgütün yenilikçiliğini etkilemektedir.

H1.4: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu öğrenme niyeti bilgi paylaşımının aracılığı ile örgütün yenilikçiliğini etkilemektedir.

H1.5: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu paylaşılan vizyon bilgi paylaşımının aracılığı ile örgütün yenilikçiliğini etkilemektedir.

H1.6: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu iletişim yeteneği bilgi paylaşımının aracılığı ile örgütün yenilikçiliğini etkilemektedir.

4.9. Anakütle ve Örneklem

Çalışmanın araştırma bölümünün gerçekleştirilebilmesi için önemli bir koşul olarak otel işletmelerinin daha önceden veya şu anda bir stratejik ittifak oluşumu içinde bulunmuş olmaları gerekmektedir. Bunun için anket formunda özellikle bir stratejik ittifak tanımlaması yapılmıştır. Bu tanımlama kapsamında cevaplayıcılardan, işletmelerinin daha önce yapmış oldukları ya da şu anda devam eden ve işletmeleri için en etkili olduklarını düşündükleri bir ittifak ortağını seçmeleri istenmiştir.

Bu doğrultuda otel işletmelerine ulaşip ittifak yapıp yapmadıklarının öğrenilmesi ve ittifak yapmış olan veya yapmakta olan işletmelere tekrar ulaşarak anket formlarının yaptırılması planlanmıştır. Ancak bu işlemin süreci uzatacağı ve zora sokabileceği düşünülerek, iş yükünü azaltmanın ve anket uygulamasını tek seferde iki aşamalı olarak yapmanın, zaman ve maliyet açısından daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Böylece araştırma kapsamında Antalya ve İstanbul illerinde Kültür ve Turizm Bakanlığı denetimine tabi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile görüşülmüştür. İstanbul

ve Antalya illerinin tercih edilmesinin nedeni, bu illerin turizm açısından en önemli destinasyonlar arasında ilk sıralarda yer almalarıdır. Ayrıca bu iki destinasyon kendi içlerinde birer temsilci konumunda görülmektedir. İstanbul ili turizm açısından kültür turizmi, şehir turizmi ve iş turizmi gibi özelliklere sahip ve dolayısıyla şehir otelciliğini temsil ederken, Antalya ili daha çok deniz-kum-güneş turizmi olarak tanımladığımız kitle turizmi ya da klasik turizm faaliyetlerine öncülük etmekte dolayısıyla kıyı otellerinin yoğun olduğu bir bölgeyi temsil etmektedir. Buna bağlı olarak otelcilik endüstrisinin önde gelen ulusal ve uluslararası işletmelerinin (Rixos, Dedeman, Sheraton, Hilton vs.) yine bu illerde bulunması da İstanbul ve Antalya illerinin araştırmanın ana kütesini oluşturması için bir başka nedendir. Yine ülkedeki toplam otel sayısına oranla yarıdan fazlasının bu iki ilde toplanmış olması ve mevsimsellik etkisi de bu iki ili seçmede nedenler arasında sayılabilir. Yaz mevsiminde daha çok çalışan kış mevsiminde nispeten daha az çalışan kıyı otellerinde yaz sezonu her ne kadar yoğun geçse de, yöneticilerin otelde bulunmaları gerekliliğinden dolayı anket formlarını yöneticilere ulaştırmanın daha kolay olacağı düşünülmüştür.

Araştırmaya 4 ve 5 yıldızlı otellerin dahil edilmesinin nedeni ise yönetim ve organizasyon yapıları bakımından geniş örgütlenme olanaklarını bünyelerinde taşımaları varsayımından kaynaklanmaktadır. Bu otellerin organizasyon yapılarının ve büyüklüklerinin bir birine yakın olduğu, hatta 4 yıldızlı otellerin büyüklük bakımından 5 yıldızlılara yaklaştığı bazen de geçtiği görülmektedir. Literatürde işletme büyüklüğü ve ittifak oluşturma, birbiriyle ilişkili unsurlar olarak bulunmuştur. Bundan hareketle “büyük ölçekli işletmelerde stratejik ittifak oluşumu mevcuttur”⁶²⁸ öngörüsü doğabilmekte ve bizim tezimizin de araştırmasında neden özellikle bu otellerin yer aldığını doğru bir şekilde açıklayabilmektedir. Bakanlık sitesinden 2013 verilerine dayanarak İstanbul ilinde 57 adet 5 yıldızlı ve 93 adet 4 yıldızlı otel işletmesi, Antalya ilinde ise 231 adet 5 yıldızlı ve 177 adet 4 yıldızlı otel işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Böylece toplam 558 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi, araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Bu sayı için örneklem

⁶²⁸ M. Patricia Norman, “Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances”, **Journal of Business Research**, 57, 2004, pp.610-619.

büyüklüğü hesaplamasına gidilmiştir. Bu amaçla ulaşılması gereken birim (otel işletmesi) sayısı %95 güven aralığında ve 0,05 örnekleme hatası ile 228 olarak hesaplanmıştır⁶²⁹. Ancak bunların arasında bazı anketlerin katılımcıların anketi doldurmak için isteksiz olması sebebiyle eksik ya da hiç doldurulmamış olabileceği varsayımıyla hedeflenen birim sayısı arttırılmıştır. Ayrıca soru formunun iki aşamalı olması yani ilk soruda işletmenin herhangi bir ittifak anlaşması yapıp yapmadığının sorulması ve eğer yapmıyorsa, anketin son bölümünü doldurmasının istenmesi de bazı anketlerin tamamının doldurulmamış olabileceğini gösterir. Aslında bizim varsayımımız 4 ve 5 yıldızlı her otel işletmesinin geçmişte ya da şu anda bir ittifak yapmış olabileceği üzerine kurulmuştur. Ancak cevaplayıcıların özellikle zamanını aldığı için ve kolaycılığı tercih ettikleri için anket sorularını cevaplamama eğilimlerinin bulunması gerekçesi ile bazı anketlerin eksik gelebileceğini de düşünerek ulaşılması gereken birim sayısı biraz daha arttırılmış ve yaklaşık % 10 luk bir fire olabileceği düşüncesiyle ulaşılacak istenen birim sayısı 250' ye çıkarılmıştır.

Veriler Haziran- Kasım 2013 ayları arasında toplam altı aylık bir süre içerisinde elde edilmiştir. Toplam 250 anket elde edilmiştir. Bu anketleri cevaplayanların 8 tanesi ittifak yapmadığını belirtmiş ve 12 tanesi ise anketleri eksik ya da yanlış doldurmuştur. Böylece değerlendirilebilir anket sayısı 230'a düşmüştür.

Ana kütleyle temsil yeteneğine sahip örneklemden birim sayısının hesaplanmasında önemli birkaç husus bulunmaktadır. Bunlardan ilki örneklemin hata payının hesaplanmasıdır. Ana kütleyle çalışılmadığından dolayı, seçtiğimiz örneklemden elde edeceğimiz sonuçların gerçek değerden belli bir dereceye kadar farklı olabileceğini önceden kabul etmek gerekir. Sosyal bilimlerde kabul edilen örnekleme hatası %3 ile %10 arasında değişen oranlardadır. Daha sık rastladığımız örnekleme hata oranı ise % 5'tir. Bu oran ana kütle yerine sadece örneklemin incelenmesi elde edilen sonuçların gerçek değerden %5 farklılık gösterebileceğini belirtir.

⁶²⁹ Yukarıda belirtilen söz konusu şartlar girilerek örneklem büyüklüğünün hesaplanması için bir internet sitesinde bulunan hesaplama aracı kullanılmıştır. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
Remzi Altunışık vd., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Yayıncılık, 5.Baskı, 2007, s.127.

Örnekleme ile çalışırken önemli olan bir diğer kavram, örneklemeyle bağlantılı olan belirsizliğin ne ölçüde tolere edilebileceğini gösteren güvenilirlik düzeyi kavramıdır. Güvenilirlik düzeyi sayesinde örneklemden elde edilen sonuçların yüzde kaç olasılıkla belirlenen aralık arasında bulunacağı görülmektedir. Bu araştırmada güvenilirlik düzeyi %95 olarak belirlenmiştir. Bu değerler altında yukarıda da bahsi geçen 558 adet birime sahip anakütleden alınması gereken örneklem birim sayısı 228 olarak tespit edilmiştir. Bu sayı yukarıdaki bazı gerekçelerle biraz artırılmış ve yaklaşık 250 olarak belirlenmiştir.

Bu sayıyı belirlerken iki ildeki otel sayılarının farklı olduğu göz önüne alınarak, iki ilin örneklem ağırlıklarının da farklı olacağı bilinmelidir. Bu nedenle uygulanacak olan 250 anketin iki ildeki otel sayılarına göre dağıtılması gerektiğinden, örnekleme yöntemi olarak “kotalı örnekleme” tercih edilmiştir. Bu durumda iki ildeki otel sayılarının ana kütledeki toplam sayıya oranı bulunmuş ve bu oranlar, hesaplanan il bakımından bir kota olarak ortaya konmuştur. Örnekleme oluşturan 250 anket illerin kendi kotasına göre dağıtılmıştır. Aşağıdaki tabloda bu durum ifade edilmektedir.

Tablo 10. Örnekleme İçin Gerekli Anketlerin İllere Göre Dağılımı

Anketlerin uygulandığı iller	Toplam Otel Sayısı	İki ildeki otel sayısının toplam otel sayısına oranı	İl bazında uygulanacak anket sayısı
Antalya	408	%73,11	182,7
İstanbul	150	%26,88	67,2
Toplam	558	%100	250

Anketlerin bir kısmının eksik doldurulması, bir kısmının yanlış doldurulması ve bazı otel işletmelerinin stratejik ittifak oluşumunda bulunmamış olmaları sebebiyle toplam anket sayısı 230 olmuştur. Bu anketlerin 146 tanesi yüz yüze görüşülerek, 32 tanesi online olarak hazırlanan internet bağlantısı (link)⁶³⁰ aracılığıyla ve geri kalan

⁶³⁰https://docs.google.com/forms/d/1S9L_hlFfXuMSiZp4Uiv8B88trWChiGhmAeDQVfAkcU/viewform

52 tanesi ise şahısların adreslerine gönderilen e-posta aracılığı ile elde edilmiştir. Burada hazırlanan internet bağlantısı (link) aracılığıyla yüksek sayıda katılımcıya ulaşılması öngörülmüş ancak katılımcıların güvenmedikleri sitelere girmek istememeleri ve yeterli zamanları olmaması sebebiyle bu yolla istenilen düzeyde anket elde edilememiştir. Böylece e-posta yoluyla cevaplayıcılara ulaşılmıştır. Ayrıca konu gereği yüz yüze görüşme yönteminin daha uygun ve daha güvenilir olduğuna da karar verilmiştir.

4.10. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinden elde edilen veriler SPSS 18.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler çalışmanın amaçlarına uygun bir şekilde ve yukarıda belirlenen hipotezler doğrultusunda çeşitli analizlere tabi tutulmuştur.

Demografik değişkenler ile birlikte toplam dört bölümden oluşan soru formunun ikinci bölümünde 27 ifade, üçüncü bölümünde 14 ifade ve son bölümünde ise 8 ifade olmak üzere toplam 49 ifade yer almaktadır. Bunlar arasında örgütlerarası ilişki unsurları ile yeniliği ölçen birer ifade ters olarak sorulduğundan kodlamada gerekli dönüşümler yapıldıktan sonra analizlere geçilmiştir.

Araştırmada öncelikle yüzey geçerliliği, güvenirlik ve kapsam geçerliliği için faktör analizine yer verilmiştir. Anketin yüzey geçerliliği için on tane yöneticiye ulaşılmış, ifadelerine verdikleri yanıtlar yöneticilerle bire bir değerlendirilmiştir. Ayrıca uzman bir akademisyen grubuyla da ifadeler tartışılmıştır. Böylece ifadelerin dil bilgisine uygunluğu ve net ifade edilebilmeleri açısından anlaşılmayan ifadeler değiştirilmiş, düzenlenmiş ve ölçeğin yüzey geçerliliği sağlanmıştır.

Bununla birlikte ölçeğin yapı geçerliliği için faktör analizine başvurulmuştur. Faktör analiziyle birbirlerine yakın değişkenlerin az sayıda faktör altında toplanması amaçlanmıştır.

Çalışmanın devamında elde edilen bu faktörlerin bir birleriyle ilişkileri ve etkileri kurulan hipotezler doğrultusunda test edilmiştir. Ayrıca, araştırmanın ilk bölümünü oluşturan demografik verilerden otelin sahip olduğu yıldız sayısı ve ittifak türünün örgütlerarası ilişki unsurları, bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak üzere uygun analizler gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla bu tez çalışmasında, korelasyon, regresyon, t-test, ANOVA gibi analiz tekniklerinden yararlanılmıştır.

Güvenirlilik testi ve faktör analizinin ardından, ölçeklerden elde edilen sonuçların ortalama ve standart sapma değerleri ile demografik verilerden elde edilen yanıtların tanımlayıcı istatistikleri sunulmuştur. Gruplar arasındaki farklılığı ortaya koymak ve karşılaştırmaları yapabilmek için iki grubu karşılaştırmak üzere t-testi, ikiden fazla grubu karşılaştırmak üzere de Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizlerde kullanılan regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki etkiyi ortaya koymak üzere uygulanmaktadır⁶³¹.

4.11. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın ilk bölümünü oluşturan demografik değişkenler konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticilerine sorulmuştur. Böylece işletmelerle ilgili çeşitli tanımlayıcı bilgiler elde edilmiştir. Aşağıda bu bilgilere yer verilmektedir.

4.11.1. Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmelerinin Genel Özellikleri

Araştırma kapsamında Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli olan Antalya ve İstanbul illerindeki otel işletmeleri yer almaktadır. Antalya ve İstanbul illerinin turizm açısından ülkemizin önde gelen illerinden olması ve çeşitli kuruluşların yaptıkları araştırmaların da bunu desteklemesi gerekçesiyle ana kütleyi

⁶³¹ Remzi Altunışık vd., a.g.e., 2007

Uma Sekaran, a.g.e., 2005

Mahir Nakip, **Pazarlamada Araştırma Teknikleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 3. Baskı, 2013.

oluşturdukları söylenebilir⁶³². Bununla birlikte her iki il de ayrı ayrı şehir otelciliğini ve kıyı otelciliğini en iyi şekilde temsil etmektedir. Dolayısıyla bu illerde yer alan 4 ve 5 yıldızlı toplam 230 otel işletmesine ait frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki Antalya ve İstanbul illerindeki Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı toplam 230 otel işletmesine ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin Özellikleri

	Otel İşletmelerinin Özellikleri	
	Frekans	Yüzde (%)
Otel işletmelerinin türü		
Kaplıca kür oteli	2	0,9
Sayfiye oteli	143	62,2
Kongre oteli	17	7,4
Havaalani oteli	1	0,4
Kent merkezi oteli	49	21,3
Golf tesisi	18	7,8
Toplam	230	100
Otel işletmelerinin yıldız sayısı		
4 yıldızlı	95	41,3
5 yıldızlı	135	58,7
Toplam	230	100
Otel işletmelerinin sahiplik durumu		
Şahıs	128	55,7
Yerli zincir	50	21,7
Yabancı zincir	18	7,8
Ortaklık	27	11,7
Grup	7	3,0
Toplam	230	100
Otel işletmelerinin faaliyet süresi		
1 yıldan az	15	6,5

⁶³² Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (AKTOB) Araştırma Geliştirme (AR-GE) Birimi tarafından hazırlanan verilere göre 2012 yılında Antalya ili yatak kapasitesi bakımından, İstanbul ili ise tesis sayısı bakımından ön sırada yer almaktadır.

1-3 yıl	36	15,7
4-6 yıl	40	17,4
7-10 yıl	43	18,7
10 yıldan fazla	94	40,9
Belirtilmeyen	2	0,9
Toplam	230	100
Otel işletmelerinin sahip olduğu oda sayısı		
1-49 oda	1	0,4
50-99 oda	15	6,5
100-149 oda	29	12,6
150-199 oda	75	32,6
200-249 oda	28	12,2
250 ve üstü	82	35,7
Toplam	230	100
Otel işletmelerindeki çalışan sayısı		
31-60 kişi	15	6,5
61-90 kişi	31	13,5
91-120 kişi	49	21,3
121-150 kişi	45	19,6
150den fazla	90	39,1
Toplam	230	100
Otel işletmelerinin hizmet geliştirme biriminin olup olmadığı		
Evet	176	76,5
Hayır	54	23,5
Toplam	230	100

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun (%62,2) sayfiye-kıyılı oteli olduğu, onu % 21,3 ile kent merkezi otellerinin izlediği görülmektedir. Otel işletmelerinin yarıdan fazlasının (%58,7) 5 yıldızlı olduğu, geri kalanının ise 4 yıldızlı olduğu belirtilmektedir. Otel işletmelerinin sahiplik durumlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun (%55,7) şahıs işletmesi olduğu, onu %21,7 oranıyla yerli zincirlerin izlediği, grup işletme sahipliğininse %3 oranıyla son sırada yer aldığı görülmektedir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin faaliyet sürelerinin çoğunun (%40,9) 10 yıldan fazla olduğu, çok az bir kısmının faaliyet süresinin ise (%6,5) 1 yıldan az olduğu belirtilmiştir. Bu işletmelerin bir kısmının (%35,7) 250 ve üstünde oda kapasitesine, başka bir kısmının ise (%32,6) 150-199 oda kapasitesinde

olduğu ifade edilmektedir. Otel işletmelerinin çalışan sayısına bakıldığında kapasitelerine bağlı olarak yine 150 ve üzeri sayıda çalışanın en yüksek oranda çoğunluğu (%39,1) oluşturduğu görülmektedir. 91-120 kişi arasındaki çalışan oranının %21,3 olduğu, 121-150 kişi arası çalışan oranının %19,6 olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde 31- 60 kişi çalıştırıldığı da ifade edilmiştir (%6,5). Bu çalışan sayısının araştırma kapsamındaki büyük otellerde mümkün olamayacağı düşünülmekle birlikte işletmenin çalışan sayısını vermek istememesi veya personel tedariki için dış kaynak kullanımına gidilmesi gibi sebepler bu sayının azlığı için neden olarak gösterilebilir. Otel işletmelerinin bir hizmet geliştirme biriminin ya da bu işle uğraşan çalışanlarının olup olmadığı sorusuna ise büyük oranda “Evet” yanıtı gelmiştir (%76,5). Aslında bu durum otel işletmelerinin nispeten yenilik konusunu bildikleri ve bu konuya önem verdiklerini göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin ittifak ilişkilerine yönelik tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin İttifak İlişkilerine Dair Özellikleri

	İttifak ilişkilerine Dair Özellikler	
	Frekans	Yüzde (%)
Otel işletmelerinin dahil olduğu ittifak türleri		
Pazarlama ittifakı	130	56,5
Teknoloji temelli ittifak	26	11,3
Yönetim sözleşmesi	24	10,4
Franchise anlaşması	18	7,8
Rakiplerle ittifak	7	3,0
Tedarikçilerle ittifak	12	5,2
Ortak girişim	12	5,2
Diğer	1	0,4
Toplam	230	100
Otel işletmelerinin ittifak ortağının sektörü		
Seyahat	74	32,2
Yiyecek içecek	6	2,6
Ulaştırma	3	1,3
Konaklama	125	54,3
Eğlence	1	0,4
Organizasyon	4	1,7

Rent a car	2	0,9
Spa wellness sağlık	2	0,9
Taşımacılık	1	0,4
İnşaat	4	1,7
Haberleşme	1	0,4
Bilgisayar ve bilişim	2	0,9
Tekstil	2	0,9
Gıda	3	1,3
Toplam	230	100
Otel işletmelerinin ittifak ortağı ile yaptıkları anlaşmanın süresi		
1 yıldan az	33	14,3
1-5 yıl arası	127	55,2
6-10 yıl arası	36	15,7
10 yıldan fazla	34	14,8
Toplam	230	100
İttifak oluşumunun niteliği		
Ulusal	139	60,4
Uluslararası	91	39,6
Toplam	230	100
İttifak ortağının milliyeti		
Rus	20	8,7
USA	24	10,4
Alman	22	9,6
İngiltere	10	4,3
Diğer Avrupa	8	3,5
Kanada	1	0,4
Diğer	5	2,2
Belirtilmeyen	1	0,4
Toplam	91	39,6
Diğer işletmelerle ittifak yapıp yapmadığı		
Evet	222	96,5
Hayır	7	3
Belirtilmeyen	1	0,5
Toplam	230	100
Veri ve enformasyon paylaşımı için ekstranet		
Evet	160	69,4
Hayır	70	30,6
Toplam	230	100

Otel işletmelerinin dahil olduğu ittifak türlerinin başında pazarlama ittifakları (%56,5) gelmektedir. Ardından sırasıyla Teknoloji Temelli İttifaklar (%11,3),

Yönetim Sözleşmeleri (%10,4), Franchise Anlaşmaları (%7,8), Tedarikçilerle yapılan İttifak (%5,2) ve Ortak Girişim (%5,2) ile Rakiplerle yapılan ittifaklar (%3) takip etmektedir. Otel işletmelerinin ittifak ortağının hangi sektörde olduğunun belirlenmesi için sorulan soruda ise en çok (%54,3) konaklama sektörü olduğu ifade edilmiştir. Otel işletmelerinin seyahat sektöründeki acenta ve tur operatörleriyle de %32,2 oranında ittifak ilişkisi oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin gerek turizm sektöründen gerekse diğer sektörlerden çeşitli ittifak ortaklarına sahip olduğu da görülmektedir. Otel işletmelerinin ittifak ortağı ile yaptıkları anlaşmanın süresine bakıldığında, bu sürenin genellikle (%55,2) 1-5 yıl arasında olduğu belirtilmektedir. Anlaşma süresinin 6-10 yıl olduğunu söyleyen % 15,7 oranında otel işletmesi, 10 yıldan fazla olduğunu söyleyen %14,8 oranında otel işletmesi bulunmaktadır. Anlaşma süresi 1 yıldan az olan otel işletmelerinin oranı ise % 14,3 olarak belirtilmiştir. İttifak oluşumunun niteliğini ise ulusal olarak belirtenlerin oranı %60,4'tür. Uluslararası nitelikteki ortakların milliyetini %10,4'ü USA, %9,6'sı Alman, %8,7'si Rus, %4,3'ü İngiliz olduğunu belirtmişlerdir. Otel işletmelerinin diğer işletmeler ile ittifak yapıp yapmadıklarına dair sorunun cevabı çok büyük oranda (%96,5) otellerin araştırma için ele aldıkları ittifak ilişkisi dışında ortaklıkları olduğunu göstermektedir. Otel işletmelerinin dışarıdaki ittifak ortaklarıyla iletişimini ve bilgi akışını sağlamaya yarayan ekstranete sahip olup olmadıkları yönündeki soruya verdikleri cevap da büyük oranda (%69,4) "Evet" olmuştur. Böylece otel işletmelerinin çoğunluğunun ittifak ortaklarıyla bir ağ üzerinden iletişim kurdukları söylenebilir.

4.11.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin İfadelerin Frekans Dağılımları

Aşağıdaki tablolarda tezin araştırma kısmında kullanılan ölçeklere ilişkin değişkenlerin (ifadelerin) frekans tablolarıyla ilgili istatistik bilgilerine yer verilmektedir.

Tablo 13. Örgütlerarası ilişki unsurları ölçeğine ilişkin ifadelerin frekans dağılımı

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	TOPLAM
1.İttifak ortağımız bizimle anlaşma yaparken dürüsttür.	118	84	25	1	2	230
2.İttifak ortağımız bizden aldığı bilginin güvenilirliğine inanır.	125	87	18	0	0	230
3.İttifak ortağımız ile olan işlemlerimiz kapalı olarak yürütülmektedir.*	5	12	18	82	109	226
4.İttifak ortağımızın verdiği kararların ittifak için faydalı olabileceğine inanırız.	103	93	29	3	0	228
5.İttifak ortağımız ile aramızdaki iş ilişkisinde yüksek seviyede güven mevcuttur.	110	94	26	0	0	230
6.İttifak ortağımızın ittifak anlaşmasına sadık kalacağına inanırız.	112	95	22	0	0	229
7.İttifak ortağımızın kararlarının otelimiz için faydalı olabileceğine inanırız.	94	84	42	8	1	229
8.İttifak ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri bizim yönetim tekniklerimizi öğrenmektir.	45	67	52	37	27	228
9.İttifak ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri yabancı olduğu bir pazarı öğrenmektir.	39	64	54	44	25	226
10.İttifak ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri bizim sahip olduğumuz teknik bilgiyi öğrenmektir.	35	54	60	48	33	230
11.Otelimiz ve ittifak ortağı karşılıklı olarak birbirlerine fikirlerini sunar.	99	99	25	5	2	230
12.İttifak ortağımız otelimizi sürekli olarak yeni gelişmelerden haberdar eder.	100	87	33	8	1	229
13.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirlerinin beklentilerini sürekli tartışır ve konuşur.	96	86	40	6	2	230
14. İttifak ortağımız ve otelimiz arasında bilgisayar ağı ile gerçekleşen veri ve enformasyon paylaşımı etkin bir şekilde sağlanmaktadır.	110	63	42	7	8	230
15.İttifak ortağımız hizmet ettiğimiz pazar bölümlerini daha iyi anlamamızı sağlar.	85	98	37	8	2	230
16.İttifak ortağımız müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamamızı sağlar.	94	99	33	3	1	230
17.İttifak ortağımız rakiplerimizin yeteneklerini daha iyi anlamamızı sağlar.	87	89	38	11	5	230
18.İttifak ortağımız ürünlerin/hizmetlerin pazarlanması için daha iyi yollar bulmamızı sağlar.	94	88	38	9	1	230
19.İttifak ortağımız ürünleri/hizmetleri nihai müşteriler için geliştirmemizi sağlar.	94	93	35	5	2	229
20.İttifak ortağımız pazarda rekabet için gereken stratejileri geliştirmemizi sağlar.	95	91	35	7	1	229
21.İttifak ortağımızla otelimiz arasında amaçlar konusunda benzer anlayış mevcuttur.	87	95	40	7	0	229
22.İttifak ortağımızla otelimiz arasında işbirliğinin	84	106	33	5	1	229

önemi konusunda benzer anlayış mevcuttur.						
23. İttifak ortağımızla otelimiz arasında bütün olarak işbirliğinden fayda sağlayan gelişmelerin önemi konusunda benzer anlayış mevcuttur.	76	105	45	4	0	230
24.İttifak ortağımız geçmişte bizim için fedakârlıklarda bulunmuştur.	67	59	66	29	9	230
25.Otelimiz ittifak ortağı ile ilişkilerinde gerekli çabayı göstermektedir.	90	92	39	8	1	230
26.İttifak ortağımız ile yaptığımız anlaşmalar ortağımız tarafından iyi bir şekilde sürdürülmüştür.	90	99	37	2	2	230
27.İttifak ortağımız ve otelimiz birbirlerine verdikleri sözleri tutmaya çalışır.	104	103	22	0	1	230

*Bu ifade ölçekte negatif ifade olarak sorulmuş olup analiz esnasında ters olarak kodlanmıştır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde otel işletmelerinin ittifak ortaklarıyla aralarındaki ilişkileri düzenleyen ifadelerle verdikleri cevapların genelde “Katılıyorum” veya “Kesinlikle Katılıyorum” üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Onuncu ifade olan “İttifak ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri bizim sahip olduğumuz teknik bilgiyi öğrenmektir” ifadesine otel yöneticilerinin verdiği yanıt çoğunlukla “ne katılıyorum ne katılmıyorum” şeklinde olmuştur.

Üçüncü ifade olan “İttifak ortağımız ile olan işlemlerimiz kapalı olarak yürütülmektedir” ifadesine otel yöneticilerinin büyük oranda “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmüştür. Bu değer yüksek olmasının ifadenin içeriğine bakıldığında diğer cevaplara göre bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 14. Stratejik İttifaklarda Bilgi paylaşımı Ölçeğine İlişkin İfadelerin Frekans Dağılımı

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	TOPLAM
1.Otelimiz ve ittifak ortağı bilgiyi nereden ve kimden elde ettiğini birbiriyle paylaşır.	61	81	57	19	11	229
2.Otelimiz ve ittifak ortağı iş deneyiminden gelen uzmanlık bilgisini birbiriyle paylaşır.	81	95	43	3	8	230
3.Otelimiz ve ittifak ortağı gazete, dergi, tv ya da başka kaynaklardan edindikleri bilgiyi birbirleriyle paylaşır.	74	95	45	9	6	229
4.Otelimiz ve ittifak ortağı bilginin yaratılmasını ve paylaşılmasını sağlayan bir topluluk oluşturulmasını destekler.	68	99	44	13	4	228

5.Otelimiz, rekabetçi ürünler ya da hizmetler geliştirmek için stratejik ittifak ortağıyla bilgi paylaşımını sağlar.	77	104	38	7	4	230
6.Otelimiz ittifak ortağıyla haberleşmek, bilgiyi geliştirmek, paylaşmak vb. amacıyla düzenli olarak toplantılar düzenlemektedir.	74	99	39	9	8	229
7.Otelimiz tüm kaynaklarını (finansal, teknik, fiziksel, yönetsel, insan vb.) bu ittifaktan meydana gelen bilgi paylaşımını desteklemek için kullanmaktadır.	61	74	60	26	9	230
8.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirlerinden işletme faaliyetleri (dağıtım, satış-pazarlama, hizmet üretimi, arge vb.) konusunda yeterince öğrenmektedirler	70	89	49	14	7	229
9.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirleriyle kayda değer oranda bilgi paylaşımında bulunmaktadır.	74	102	42	6	5	229
10.Otelimiz ve ittifak ortağı birlikte çalışarak yeni beceri ve bilgi ortaya çıkarmaktadırlar.	75	96	44	10	5	230
11.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirlerinin kapasitelerini nasıl arttıracakları konusunda pek çok bilgi paylaşımında bulunmaktadır.	76	99	42	10	3	230
12. Yeni bir şey öğrendiğimde bunu çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	107	109	13	0	1	230
13. Çalışma arkadaşlarımla yeni bir şey öğrendiklerinde bunu benimle paylaşırlar	98	108	23	0	1	230
14. Otelimiz yeni bilgiyi paylaşmaları konusunda çalışanları cesaretlendirir.	99	106	22	1	2	230

Yukarıda Tablo 14’teki Stratejik ittifaklardaki Bilgi paylaşımına ilişkin ifadelerin tamamına yöneticilerin büyük çoğunluğunun “katılıyorum” seçeneğini belirttikleri görülmektedir.

Tablo 15. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Soruların Frekans Dağılımı

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	TOPLAM
1.Otelimiz yeni fikirleri sık sık dener.	87	87	46	8	2	230
2.Otelimiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	85	97	37	9	2	230
3.Yeni ürün ve hizmetleri pazara genellikle ilk olarak otelimiz sunar.	35	77	84	26	8	230
4.Otelimizde yapılan bir yenilik riskli olarak düşünülür ve direnç görür.	2	26	80	93	28	229
5.Otelimizdeki yeni ürün/hizmetin sunulması söz konusu ittifak ilişkisinden sonra artmıştır.	41	82	72	28	5	228
6.Otelimiz etraftaki işbirliği fırsatlarını belirlemek için çevreyi aktif olarak izler.	93	97	29	8	2	229

7.Düzenli olarak çeşitli forumlardan (ticari fuarlar, endüstri sözleşmeleri, veri tabanları, yayınlar ve internet vb.) muhtemel ortaklarla ilgili bilgi toplarız.	101	100	19	7	3	230
8.Otelimiz potansiyel işbirliği fırsatlarını yaratan pazar gelişmelerini fark eder.	35	116	60	17	2	230

* Bu ifade ölçekte negatif ifade olarak sorulmuş olup analiz esnasında ters olarak kodlanmıştır.

Yukarıda Tablo 15’ te araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel yenilikçilik ölçeğindeki ifadelerine verdikleri cevapların frekans dağılımları görülmektedir.

Buna göre, araştırma kapsamındaki yöneticilerin çoğunun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri ifadeler şöyledir:

Otelimiz yeni fikirleri sık sık dener.

Otelimiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.

Otelimizdeki yeni ürün/hizmetin sunulması söz konusu ittifak ilişkisinden sonra artmıştır.

Otelimiz etraftaki işbirliği fırsatlarını belirlemek için çevreyi aktif olarak izler.

Otelimiz potansiyel işbirliği fırsatlarını yaratan pazar gelişmelerini fark eder.

Araştırmaya katılan yöneticilerin “katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri ifade şöyledir:

Otelimizde yapılan bir yenilik riskli olarak düşünülür ve direnç görür.

4.11.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

İstatistik analizlere başlamadan önce yapılması gereken ilk iş verilerin düzenlenmesi olmalıdır. İstatistiksel çalışmalarda pek çok analizi uygulayabilmek için verilerin dağılımının normal ya da normale yakın olması gerekir. Verilerin

dağılımı; histogram, saplı kutu grafiği, detrended normallik grafiği ve dal yaprak gibi grafikler kullanılarak gösterilebilir. Histogramlara bakıp bir dağılımın normal olduğunu ya da normal olmadığını söyleyebilmek mümkündür; fakat bu durum suistimal edilmeye çok açıktır ve öznelliğe dayanır⁶³³. Bu durumda bir dağılımın normal olup olmadığını verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinden yararlanarak bulmak mümkündür. Çarpıklık katsayısı ± 1 sınırları içinde, basıklık katsayısı ± 3 (ve/veya ± 2) aralığında kalıyorsa puanların normal dağılım sınırları içinde olduğu söylenebilir⁶³⁴.

Bununla birlikte veri grubunun normalliği Kolmogrov- Simirnov ve Shapiro Wilk testlerine bakılarak da anlaşılabilir. Örneklem büyüklüğü 29'dan az olduğunda Shapiro Wilks testi, 29 ve daha büyük olduğunda ise Kolmogrov- Simirnov testi kullanılabilir⁶³⁵. Bazı kaynaklarda örneklem büyüklüğü 50 kişiden az olduğu durumlarda, normallik testi için Shapiro-Wilk testi sonucunun daha doğru olacağı belirtilmektedir⁶³⁶. Bu testlerle, ortalama ve standart sapma ile birlikte örneklemin elde ettiği puanların normal dağılıp dağılmadığı incelenir. Eğer bu testten istatistiksel olarak anlamsız p değeri ($p > 0,05$) elde edilirse bu durum, dağılımın normal olabileceğini ifade eder. Eğer test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı p değeri ($p < 0,05$) elde edilirse test puanlarının normal dağılmadığı söylenebilir⁶³⁷. Elde edilen verilerin normal dağılması ya da normal dağılmaması kullanılacak istatistiksel ölçüm tekniklerinin belirlenmesinde oldukça önemlidir. Dağılımın normal gerçekleşmesi parametrik ölçüm tekniklerinin kullanılmasını; dağılımın normal gerçekleşmemesi ise parametrik olmayan ölçüm tekniklerinin kullanımını gerektirmektedir. Bu nedenle öncelikle örneklemdaki birim sayıları dikkate alınarak Kolmogrov- Simirnov normal dağılım testi yapılmıştır. Sonuç olarak veri setinin, araştırmada kullanılan üç ölçek için de normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (p değerleri $> 0,05$).

⁶³³ Andy P. Field, **Discovering Statistics Using SPSS**, London: Sage Publications, 2005, p. 93.

⁶³⁴ Şener Büyüköztürk, **Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı**, Ankara: Pegem AYayıncılık, 2007, s.40.

⁶³⁵ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayıncılık 2009, s.10.

⁶³⁶ Nornadiah Mohd Razali, Yap Bee Wah, "Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests", **Journal of Statistical Modeling and Analysis**, 2(1), 2011, pp. 21-33.

⁶³⁷ Andy Field, **a.g.e.**, p. 93.

Klasik ölçüm kuramına göre güvenilirlik, test veya ölçek sonuçlarının kavramsal yapıya ilişkin olguyu doğru bir şekilde ortaya çıkarması, ölçüm sonuçları farklı yerlerde uygulandığında benzer sonucu vermesidir. Modern ölçüm kuramında ise güvenilirlik örneklemden bağımsız olarak maddeye verilen “yanıtın fonksiyonudur”. Bir ölçümün güçlü olmasını sağlayan ikinci unsur geçerliliktir. Geçerlilik ölçümün amacına uygunluk ve ölçüm yapılan ana kütleyle genelleme yapabilme anlamına gelir. Ölçüm aracının ölçmeyi amaçladığı ölçebilirliği, geçerlilik kavramıyla değerlendirilmektedir. Geçerlilik, test sonucuyla ne yapılabileceğini belirler. Ölçüm aracının içerdiği maddelerin kavramsal yapıyı ne ölçüde temsil ettiği belirlenirken güvenilirlik ile geçerliliğin bir arada olduğu görülür. Cronbach güvenilirlik ve geçerlilik kavramlarını bütünleştirerek “genellenebilirlik” olarak ifade etmiştir. Güvenirlik ve geçerlilik kavramları birlikte kullanıldığında standardizasyon anlamına gelir. Bir ölçümün farklı alanlarda geçerlilik güvenilirlik analizleri yapılarak uygun güvenilirlik katsayılarına ulaşılmasıyla o ölçüm aynı zamanda standartlaştırılmış olur. Cronbach tarafından geliştirilen ve modern ölçüm kuramı olarak isimlendirilen “genellenebilirlik” kuramında yapılan ölçümlerin “gerçek puan” a ne ölçüde uygun olduğundan çok, ölçüm sonuçlarının genelleme yapılan evrene ne ölçüde uygun olduğu üzerinde durulur⁶³⁸.

Tezin bu bölümünde öncelikle güvenilirlik çalışmalarına yer verilecektir. Cronbach alpha sayısını belirleyen güvenilirlik ölçümünde ifadelerin madde toplam korelasyonlarına bakılarak, ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda ölçek güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde Alfa katsayısı ile ilgili genel kabul görmüş değerler verilmiştir⁶³⁹.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

⁶³⁸ Hüner Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenilirlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.

⁶³⁹ Şeref Kalaycı, **a.g.e.**, 2009.

- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri ilerleyen bölümde verilecektir. Öncelikle güvenilirlik analizi Alpha katsayısının hesaplanmasında ortaya çıkan “düzeltilmiş değişken ölçek korelasyonu”na bakarak hangi ifadelerin ölçekten çıkarılacağına karar verilir. Madde toplam korelasyonlarının eksi değerde olmaması ve minimum 0,20 ve/ veya 0,25 ve üstünü güvenilirlik katsayısı olarak kabul eder. Bu kurala uymayan ifadelerin ölçekten çıkarılması önerilir. Ayrıca ifade silindiğinde, bunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını ne oranda etkileyip etkilemediğine de bakılarak ifade ile ilgili karar verilir. İfade silindiğinde ölçekte olumlu yönde bir gelişme olursa ifade silinir. Tam tersi bir durum söz konusu ise yani ifadenin silinmesi ölçekte (Cronbach Alpha katsayısında) olumsuz yönde bir değişikliğe sebep oluyorsa o ifadenin ölçek için önemli olduğu söylenebilir. Bununla birlikte Cronbach’s Alfa değerinin 0,8’i geçtiği durumlarda, veri kaybına neden olmamak için, ölçekten çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliğini arttıran değişkenler ölçekten çıkarılmayacaktır⁶⁴⁰.

Yukarıda anlatılanlardan yola çıkarak bir sonraki kısımda sırasıyla örgütlerarası ilişki unsurları, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik ölçeklerinin güvenilirlik analizleri verilmektedir.

4.11.3.1. Güvenirlik Analizleri

4.11.3.1.1. İttifak Ortaklarıyla Olan İlişkileri Belirlemeye Yönelik İlişki Unsurları Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinin ittifak ortaklarıyla ilişkilerini düzenleyen unsurları belirlemeye yönelik 27 ifadeden oluşan örgütlerarası ilişki unsurları ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, bu ifadelere ait

⁶⁴⁰ Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham ve William C. Black, **Multivariate Data Analysis**, 5. Baskı, New Jersey: Printence Hall, 1998, p. 118.

aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile örnek büyüklüğü Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Örgütlerarası İlişki Unsurları Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Örnek Büyüklüğü
1.İttifak ortağımız bizimle anlaşma yaparken dürüsttür.	4,36	0,763	230
2.İttifak ortağımız bizden aldığı bilginin güvenilirliğine inanır.	4,46	0,638	230
3.İttifak ortağımız ile olan işlemlerimiz kapalı olarak yürütölmektedir.	4,23	0,961	226
4.İttifak ortağımızın verdiği kararların ittifak için faydalı olabileceğine inanırız.	4,29	0,738	228
5.İttifak ortağımız ile aramızdaki iş ilişkisinde yüksek seviyede güven mevcuttur.	4,36	0,678	230
6.İttifak ortağımızın ittifak anlaşmasına sadık kalacağına inanırız.	4,39	0,657	229
7.İttifak ortağımızın kararlarının otelimiz için faydalı olabileceğine inanırız.	4,14	0,869	229
8.İttifak ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri bizim yönetim tekniklerimizi öğrenmektir.	3,28	1,281	228
9.İttifak ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri yabancı olduğu bir pazarı öğrenmektir.	3,21	1,253	226
10.İttifak ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri bizim sahip olduğumuz teknik bilgiyi öğrenmektir.	3,04	1,277	230
11.Otelimiz ve ittifak ortağı karşılıklı olarak birbirlerine fikirlerini sunar.	4,25	0,802	230
12.İttifak ortağımız otelimizi sürekli olarak yeni gelişmelerden haberdar eder.	4,2	0,847	229
13.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirlerinin beklentilerini sürekli tartışır ve konuşur.	4,16	0,865	230
14. İttifak ortağımız ve otelimiz arasında bilgisayar ağı ile gerçekleşen veri ve enformasyon paylaşımı etkin bir şekilde sağlanmaktadır.	4,13	1,040	230
15.İttifak ortağımız hizmet ettiğimiz pazar bölümlerini daha iyi anlamamızı sağlar.	4,11	0,859	230
16.İttifak ortağımız müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamamızı sağlar.	4,22	0,771	230
17.İttifak ortağımız rakiplerimizin yeteneklerini daha iyi anlamamızı sağlar.	4,05	0,965	230
18.İttifak ortağımız ürünlerin/hizmetlerin pazarlanması için daha iyi yollar bulmamızı sağlar.	4,15	0,865	230
19.İttifak ortağımız ürünleri/hizmetleri nihai müşteriler için geliştirmemizi sağlar.	4,18	0,834	229
20.İttifak ortağımız pazarda rekabet için gereken stratejileri geliştirmemizi sağlar.	4,18	0,834	229
21.İttifak ortağımızla otelimiz arasında amaçlar konusunda benzer anlayış mevcuttur.	4,14	0,811	229
22.İttifak ortağımızla otelimiz arasında işbirliğinin önemi konusunda benzer anlayış mevcuttur.	4,16	0,782	229

23. İttifak ortağımızla otelimiz arasında bütün olarak işbirliğinden fayda sağlayan gelişmelerin önemi konusunda benzer anlayış mevcuttur.	4,1	0,766	230
24.İttifak ortağımız geçmişte bizim için fedakârlıklarda bulunmuştur.	3,63	1,143	230
25.Otelimiz ittifak ortağı ile ilişkilerinde gerekli çabayı göstermektedir.	4,13	0,850	230
26.İttifak ortağımız ile yaptığımız anlaşmalar ortağımız tarafından iyi bir şekilde sürdürülmüştür.	4,18	0,795	230
27.İttifak ortağımız ve otelimiz birbirlerine verdikleri sözleri tutmaya çalışır.	4,34	0,686	230

Otel işletmelerinin ittifak ortaklarıyla aralarındaki ilişki unsurlarının belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan 27 ifadelik ölçeğin güvenirlik analizi bulguları aşağıda Tablo 17’de gösterilmektedir.

Analiz sonucu ölçeğin bütününe yönelik bir Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak, katsayıyı oluşturan değişkenlerin ölçeği ne derece ve ne yönde etkiledikleri ortaya konmuştur. Bunun için ölçekte yer alan her değişken için sırasıyla değişken silindiğinde ölçeğin alfa katsayısının nasıl değiştiğine, düzeltilmiş değişken ölçek korelasyonuna, değişken silindiğinde ölçeğin varyansının ve değişken silindiğinde ölçeğin ortalamasının nasıl değiştiğine bakılır.

Tablo 17. İlişki Unsurları Ölçeğinin Güvenirlik Analiziyle İlgili İstatistik Değerleri

İfadeler	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
B1 (Güven)	106,3365	179,253	0,564	0,920
B2 (Güven)	106,2275	181,615	0,551	0,921
B3 (Güven)	106,4455	181,305	0,361	0,924
B4 (Güven)	106,3697	180,567	0,528	0,921
B5 (Güven)	106,3223	180,743	0,572	0,920
B6 (Güven)	106,2938	181,018	0,572	0,920
B7 (Güven)	106,5071	177,984	0,571	0,920
B8 (Öğrenme Niyeti)	107,3649	176,576	0,391	0,925
B9 (Öğrenme Niyeti)	107,4360	179,419	0,317	0,926
B10(Öğrenme Niyeti)	107,6066	177,583	0,362	0,925
B11 (iletişim)	106,4360	180,790	0,469	0,922
B12 (iletişim)	106,4692	176,907	0,633	0,919

B13 (iletişim)	106,5024	176,442	0,636	0,919
B14(İletişim)	106,5261	182,860	0,284	0,925
B15(ÖzümsemeKapasitesi)	106,5924	176,185	0,656	0,919
B16(ÖzümsemeKapasitesi)	106,4502	178,106	0,648	0,919
B17(ÖzümsemeKapasitesi)	106,6066	174,173	0,668	0,918
B18(ÖzümsemeKapasitesi)	106,5024	177,727	0,600	0,920
B19(ÖzümsemeKapasitesi)	106,4692	176,888	0,654	0,919
B20(ÖzümsemeKapasitesi)	106,4929	176,727	0,639	0,919
B21(Paylaşılan vizyon)	106,5355	177,231	0,639	0,919
B22(Paylaşılan vizyon)	106,4929	177,423	0,680	0,919
B23(Paylaşılan vizyon)	106,5829	176,663	0,698	0,918
B24(Bağlılık)	107,0474	172,655	0,595	0,920
B25(Bağlılık)	106,5498	177,449	0,610	0,920
B26(Bağlılık)	106,4929	177,213	0,667	0,919
B27(Bağlılık)	106,3318	181,528	0,549	0,921

Analiz sonucu toplam 27 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha değeri **0,92** olarak bulunmuştur. Bu yüksek derecede güvenilir bir katsayıdır. Zaten ölçekteki madde toplam korelasyon değerlerine bakıldığında 0,20 ve/ veya 0,25'in altında kalan bir değer görülmemektedir. Sadece B14 ifadesine ait değer 0,28 olduğu görülmektedir. Ancak bu ifadenin burada ölçekten çıkarılması çok uygun görülmemiştir. Çünkü ölçekten çıkarıldığında Alpha katsayısında önemli bir değişikliğe sebep olmamaktadır. Bundan sonra yapılacak olan geçerlilik analizlerinde ve ardından tekrar her bir faktör için ortaya konacak güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alpha kat sayılarına ikinci kez bakılarak, gerekli düzeltmelerin yapılması planlanmaktadır.

4.11.3.1.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında yer alan stratejik ittifak ilişkisi içerisindeki otel işletmelerinin kendi içlerinde ve ittifak ortaklarıyla olan bilgi paylaşımını belirlemeye yönelik 14 değişkenden oluşan bilgi paylaşımı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda, 14 değişkene ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile örnek büyüklüğü Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Bilgi paylaşımı Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadelerler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Örnek Büyüklüğü
1.Otelimiz ve ittifak ortağı bilgiyi nereden ve kimden elde ettiğini birbiriyle paylaşır.	3,70	1,095	229
2.Otelimiz ve ittifak ortağı iş deneyiminden gelen uzmanlık bilgisini birbiriyle paylaşır.	4,03	0,952	230
3.Otelimiz ve ittifak ortağı gazete, dergi, tv ya da başka kaynaklardan edindikleri bilgiyi birbirleriyle paylaşır.	3,96	0,956	229
4.Otelimiz ve ittifak ortağı bilginin yaratılmasını ve paylaşılmasını sağlayan bir topluluk oluşturulmasını destekler.	3,93	0,936	228
5.Otelimiz, rekabetçi ürünler ya da hizmetler geliştirmek için stratejik ittifak ortağıyla bilgi paylaşımını sağlar.	4,05	0,882	230
6.Otelimiz ittifak ortağıyla haberleşmek, bilgiyi geliştirmek, paylaşmak vb. amacıyla düzenli olarak toplantılar düzenlemektedir.	3,96	0,984	229
7.Otelimiz tüm kaynaklarını (finansal, teknik, fiziksel, yönetsel, insan vb.) bu ittifaktan meydana gelen bilgi paylaşımını desteklemek için kullanmaktadır.	3,66	1,104	230
8.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirlerinden işletme faaliyetleri (dağıtım, satış-pazarlama, hizmet üretimi, ar-ge vb.) konusunda yeterince öğrenmektedirler	3,87	1,014	229
9.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirleriyle kayda değer oranda bilgi paylaşımında bulunmaktadır.	4,02	0,900	229
10.Otelimiz ve ittifak ortağı birlikte çalışarak yeni beceri ve bilgi ortaya çıkarmaktadırlar.	3,98	0,943	230
11.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirlerinin kapasitelerini nasıl arttıracakları konusunda pek çok bilgi paylaşımında bulunmaktadır.	4,02	0,898	230
12. Yeni bir şey öğrendiğimde bunu çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.	4,39	0,637	230
13. Çalışma arkadaşlarım yeni bir şey öğrendiklerinde bunu benimle paylaşırılar	4,31	0,685	230
14. Otelimiz yeni bilgiyi paylaşmaları konusunda çalışanları cesaretlendirir.	4,30	0,730	230

Otel işletmelerinin hem ittifak ortaklarıyla bilgi paylaşımının hem de örgüt içindeki bilgi paylaşımının belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan 14 ifadeli ölçeğin güvenilirlik analizi bulguları aşağıda Tablo 19’da gösterilmektedir.

Analiz sonucu ölçeğin bütününe yönelik genel bir Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak, katsayıyı oluşturan değişkenlerin ölçeği ne derece ve ne yönde etkiledikleri ortaya konmuştur. Bunun için ölçekte yer alan her değişken için sırasıyla değişken silindiğinde ölçeğin alfa katsayısının nasıl değiştiğine, düzeltilmiş değişken ölçek korelasyonuna, değişken silindiğinde ölçeğin varyansının ve değişken silindiğinde ölçeğin ortalamasının nasıl değiştiğine bakılır.

Tablo 19. Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analiziyle İlgili İstatistik Değerleri

Değişkenler	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
C1 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,6637	72,152	0,516	0,928
C2 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,3498	70,490	0,720	0,920
C3 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,4170	71,055	0,682	0,921
C4 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,4664	70,124	0,737	0,919
C5 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,3587	71,438	0,697	0,921
C6 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,4215	70,452	0,693	0,921
C7 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,7265	70,614	0,601	0,924
C8 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,5157	69,116	0,757	0,918
C9 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,3722	70,568	0,767	0,918
C10 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,4170	69,334	0,806	0,917
C11 (Örgütlerarası bilgi paylaşımı)	52,3857	70,382	0,768	0,918
C12 (Örgüt içi bilgi paylaşımı)	52,0090	76,757	0,496	0,926
C13 (Örgüt içi bilgi paylaşımı)	52,0942	76,176	0,505	0,926
C14 (Örgüt içi bilgi paylaşımı)	52,1076	74,961	0,567	0,925

Analiz sonucu toplam 14 ifadeden oluşan ölçeğin tüm ölçek Cronbach Alpha değeri **0,92** olarak bulunmuştur. Bu yüksek derecede güvenilir bir kat sayıdır. Ölçekteki madde toplam korelasyon değerlerine bakıldığında, herhangi bir ifadenin 0,20 ve/ veya 0,25'in altında kaldığı görülmektedir. Bu nedenle herhangi bir ifadenin ölçekten çıkarılmasına gerek yoktur. Bundan sonra yapılacak olan geçerlilik analizlerinde ve ardından tekrar her bir faktör için ortaya konacak güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alpha kat sayılarına ikinci kez bakılarak, gerekli düzeltmelerin yapılması planlanmaktadır.

4.11.3.1.3. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Araştırma kapsamında stratejik ittifak ilişkisi içerisindeki otel işletmelerine uygulanan örgütsel yenilik yeteneklerini belirlemeye yönelik 8 değişkenden oluşan örgütsel yenilikçilik ölçeğine ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonucunda, bu değişkenlere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ve istatistik değerleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Örnek Büyüklüğü
1.Otelimiz yeni fikirleri sık sık dener.	4,08	0,890	230
2.Otelimiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	4,10	0,870	230
3.Yeni ürün ve hizmetleri pazara genellikle ilk olarak otelimiz sunar.	3,45	0,995	230
4.Otelimizde yapılan bir yenilik riskli olarak düşünülür ve direnç görür.	3,51	0,881	229
5.Otelimizdeki yeni ürün/hizmetin sunulması söz konusu ittifak ilişkisinden sonra artmıştır.	3,55	0,994	228
6.Otelimiz etraftaki işbirliği fırsatlarını belirlemek için çevreyi aktif olarak izler.	4,18	0,848	229
7.Düzenli olarak çeşitli forumlardan (ticari fuarlar, endüstri sözleşmeleri, veri tabanları, yayınlar ve internet vb.) muhtemel ortaklarla ilgili bilgi toplarız.	4,25	0,835	230
8.Otelimiz potansiyel işbirliği fırsatlarını yaratan pazar gelişmelerini fark eder.	4,26	0,827	230

Otel işletmelerinin örgütsel yenilikçiliğinin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan 8 ifadeli ölçeğin güvenirlik analizi bulguları aşağıda Tablo 21’de gösterilmektedir.

Analiz sonucu ölçeğin bütününe yönelik genel bir Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak, katsayıyı oluşturan değişkenlerin ölçeği ne derece ve ne yönde etkiledikleri ortaya konmuştur. Bunun için ölçekte yer alan her değişken için sırasıyla değişken silindiğinde ölçeğin alfa katsayısının nasıl değiştiğine, düzeltilmiş değişken ölçek korelasyonuna, değişken silindiğinde ölçeğin varyansının ve değişken silindiğinde ölçeğin ortalamasının nasıl değiştiğine bakılır.

Tablo 21. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analiziyle İlgili İstatistik Değerleri

İfadeler	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
D1(Yenilikçilik)	31,0973	22,462	0,436	0,822
D2(Yenilikçilik)	31,0708	20,928	0,657	0,797
D3(Yenilikçilik)	31,6991	20,496	0,610	0,801
D4(Yenilikçilik)	31,6549	23,400	0,321	0,834
D5(Yenilikçilik)	31,6239	20,973	0,544	0,810
D6(Yenilikçilik)	30,9912	21,067	0,661	0,797
D7(Yenilikçilik)	30,9115	21,512	0,618	0,802
D8(Yenilikçilik)	30,9027	21,270	0,667	0,797

Analiz sonucu toplam 8 ifadeden oluşan ölçeğin tüm ölçek Cronbach Alpha değeri **0,82** olarak bulunmuştur. Bu yüksek derecede güvenilir bir kat sayıdır. Zaten ölçekteki madde toplam korelasyon değerlerine bakıldığında 0,20 ve/ veya 0,25'in altında kalan bir değer görülmemektedir. Dolayısıyla bütün ifadelerin ölçekte yer almasına karar verilmiştir. Bundan sonra yapılacak olan geçerlilik analizlerinde ve ardından tekrar her bir faktör için ortaya konacak güvenilirlik analizlerinde tekrar Cronbach Alpha kat sayısına bakılarak, gerekli düzeltmelerin yapılması planlanmaktadır.

4.11.3.2. Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde ölçeklerin geçerliliği incelenmiştir. Bu amaçla ölçeklerin önce yüzey (görünüm) geçerliliği ardından diskriminant ve yakınsak geçerliliklerini de aynı zamanda test edebildiğimiz kapsam geçerliliği ortaya konmaktadır.

Yüzey geçerliliği, soru formunun görüntü niteliğini arttırmak ve soruların her cevaplayıcı tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlamak adına uygulanan bir yöntemdir. Bu nedenle araştırmada kullanılacak soru formunun sahaya inmeden önce gerekli düzeltme ve kontrollerin yapılması adına bir mülakat yapılarak, otelcilik

sektöründeki yatırımlara danışmanlık yapan, pazar araştırmaları ve fizibilite çalışmaları konusunda uzman yönetici ve üç otelin yöneticileri ile görüşülmüştür. Onlara sorulan sorularla otel işletmelerinin bir ittifak oluşumu içerisinde olup olmadıkları, ittifakların türü ve hangi sektörlerle yapıldığı yönündeki demografik veriler elde edilmeye çalışılmış ve araştırmanın soru formunu oluşturan demografik veriler bu yönde hazırlanmıştır. Ayrıca ittifak oluşumu içerisinde olan otel işletmelerinin bir birleriyle bilgi paylaşıp paylaşmadıkları ve bilgi paylaşımının ve işbirliğinin sonucunda otel işletmeleri açısından bir takım yeniliklerin ortaya çıkıp çıkmadığı da doğrudan araştırılmıştır. Böylece soru formunun ilk halini alması sağlanmıştır.

Soru formunda yer alan ifadelerin anlaşılabilir ve kolay yanıtlanabilir olması için soru formunun tez izlemedeki jüri üyeleri de dahil, yönetim organizasyon ve turizm alanlarıyla ilgili yedi akademisyen (Yrd.Doç., Doç. ve Prof.) ve bir araştırma yöntemleri alanında uzman iki akademisyenden (Prof.) yardım alınmıştır. Ayrıca anlam bütünlüğünü korumak amacıyla çeviriler konusunda iki İngilizce okutmanının görüşlerine başvurulmuştur. Bir okutmandan Türkçe-İngilizce çevirileri yapması, diğerinden ise bunun tersine İngilizce-Türkçe çeviri yapması istenmiştir. Ardından ifadeler otel işletmelerine göre uyarlanmıştır. Böylece yapılan düzeltmelerle soru formunun yeni hali ortaya konmuştur. Bununla birlikte soru formunun cevalayıcılara gönderilmeden önce turizm sektöründeki on otel yöneticisi tarafından incelenmesi istenmiştir. Soruların sektör yöneticileri tarafından aynı şekilde anlaşılmasının sağlanması önem arz etmektedir. Bu nedenle anlam bozukluğu olduğu ortaya çıkan sorularda ifadelerin daha net hale getirilmesi ve tüm katılımcılar tarafından benzer şekilde anlaşılması sağlanmıştır. Bu kişilerden gelen görüşlerle soru formu tekrar düzenlenmiştir. Böylece ölçeğin yapısı ve görünüşü ile ilgili daha iyi bir form elde edilerek, yüzey geçerliliği sağlanmıştır.

Bu aşamada yapılan ikinci geçerlilik türü içerik geçerliliğidir. Aşağdaki kısımda ölçeklerin tek tek içerik geçerliliğini sağlayıp sağlamadıklarını gösteren faktör analizine yer verilmektedir.

4.11.3.2.1. İlişki Unsurları Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Bu kısımda ilişki unsurları ölçeğinin faktör analizi yapılarak, ölçeğin içerik geçerliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Faktör analizi ölçek maddelerinden farklı boyutlar altında, o boyutu ölçen birer grup oluşturulmasını sağlar. Faktör analizinde amaç çok sayıda orijinal değişkenden toplanan bilgiyi özetleyerek, en az bilgi kaybıyla, daha az sayıda boyutlar veya faktörler seti oluşturmaktır⁶⁴¹.

Bir diğer ifadeyle faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir.

Faktör analizinde örneklem yeterliliğini test etmek için, KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) kullanılır. KMO ile veri setinin faktör analizi için uygunluğu test edilir. KMO, 0 ve 1 arasında değer almakta ve 1'e yaklaştıkça değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez. Bununla birlikte değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını belirlemek için Bartlett testi kullanılır. Bu test, X^2 (Ki- kare) değerini verir ve anlamlılık değerine (p) bakılır. Anlamlılık değeri (p), 0.05'ten küçük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu görülür ve analize devam edilir. Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük ise faktör analizi yapılamaz⁶⁴². Faktör analizinde bir diğer önemli unsur ise açıklanan toplam varyans konusudur. Açıklanan varyans oranı, ölçeğin faktör yapısının gücünü gösterir. Analize dahil edilen değişkenlerle ilgili toplam varyansın üçte ikisi kadar miktarının ilk olarak kapsadığı faktör sayısı, önemli faktör sayısı olarak değerlendirilir. Uygulamada, özellikle davranış bilimlerinde, ölçek geliştirmede söz konusu miktara ulaşmak zordur. Bu nedenle açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir⁶⁴³.

⁶⁴¹ J. F. Hair et.al., **a.g.e.**, p.95.

⁶⁴² B. Durmuş vd., **a.g.e.**, s.79-80.

R. Altunışık vd., **a.g.e.**, s.225-226.

⁶⁴³ Şener Büyüköztürk, **a.g.e.**, 2007.

Toplam varyansla birlikte değerlendirilen özdeğer (Eigen value) ise, faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada ve faktör sayısına karar vermede kullanılır. Genel olarak özdeğeri 1 ve 1'in üzerinde olan faktörler önemli kabul edilir. Ancak uygulamada teoriyle örtüşmesi açısından ve açıklanan varyansı yükseltmek maksatlı önemli faktör sayısının artırılabilceği belirtilmektedir⁶⁴⁴.

Maddelerin faktör yükü değerlerinin en az 0.30 olması yönünde yaygın bir görüş vardır. Bu yük değerinin altındaki maddeler elenir. Yük değerinin 0.32, 0.40, 0.45 olması gerektiği de belirtilmektedir. İşaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklük olarak tanımlanır⁶⁴⁵.

Araştırmanın faktör analizi sonuçlarında sağlanması gereken öncelikli koşullara ilişkin istatistikler aşağıda Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0,890
	X^2	3086,860
Bartlett Sphericity Testi	Sd	276
	P	0,000***

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, ***: $p < 0.001$

Tablo 22'ye göre, örgütlerarası ilişki unsurları ölçeğine ait KMO değerinin 0,890 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($X^2 = 3086,860$; $Sd = 276$; $p < 0,001$).

Uygulanan faktör analizi sonucunda 27 olan ifade sayısı 24'e düşürülmüş 24 ifadenin kapsam geçerliliği sonucunda 6 alt boyuta (faktör) ayrıldığı ve bütün faktör

⁶⁴⁴ Edward C.S. Ku, Yi Wen Fan, **a.g.e.**, 2009, p.1417.

⁶⁴⁵ Beril Durmuş, Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 5. Baskı, Beta yayınları, İstanbul, 2013, s.105-113.

yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür. Bu 6 alt boyuta ait açıklama oranları, maddelerin dağılımı ve faktör yükleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 23. Örgütlerarası İlişki Unsurları Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli
Özümseme Kapasitesi	9,573	39,889	39,889	4,231	17,628	17,628
Güven Faktörü	2,542	10,590	50,479	4,026	16,775	34,403
Bağlılık	1,665	6,937	57,416	2,554	10,643	45,046
Öğrenme Niyeti	1,280	5,331	62,747	2,527	10,528	55,574
Paylaşılan Vizyon	1,145	4,289	67,036	2,080	8,668	64,242
İletişim	0,947	3,528	70,565	1,517	6,323	70,565

Tablo 23'e göre Özümseme Kapasitesi alt boyutu toplam varyansın %17,628'ini açıklamaktadır. Özümseme Kapasitesi ve Güven Faktörü alt boyutları birlikte toplam varyansın %34,403'ünü açıklamaktadır. Özümseme Kapasitesi, Güven Faktörü ve Bağlılık alt boyutları birlikte toplam varyansın %45,046'sını açıklamaktadır. Özümseme Kapasitesi, Güven Faktörü, Bağlılık ve Öğrenme Niyeti alt boyutları birlikte toplam varyansın %55,574'ünü açıklamaktadır. Özümseme Kapasitesi, Güven Faktörü, Bağlılık, Öğrenme Niyeti ve Paylaşılan Vizyon alt boyutları birlikte toplam varyansın %64,242'sini açıklamaktadır. Tüm alt boyutlar birlikte toplam varyansın %70,565'ini açıklamaktadır.

Tablo 24. Örgütlerarası İlişki Unsurları Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

Soru No	Özümseme Kapasitesi	Güven Faktörü	Bağlılık	Öğrenme Niyeti	Paylaşılan Vizyon	İletişim
B19	0,748					
B18	0,732					
B17	0,724					
B20	0,723					
B16	0,723					
B15	0,690					

B2	0,790		
B1	0,765		
B4	0,745		
B5	0,725		
B6	0,723		
B7	0,579		
B26		0,758	
B25		0,736	
B27		0,706	
B24		0,529	
B10			0,882
B8			0,861
B9			0,812
B21			0,758
B22			0,669
B23			0,575
B11			0,792
B12			0,650

Tablo 25. Örgütlerarası İlişki Unsurları Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Madde Sayısı	N	Cronbach Alfa	Güvenirlik Düzeyi
Özümleme Kapasitesi	6	230	0,884	Yüksek Derecede Güvenilir
Güven Faktörü	6	230	0,860	Yüksek Derecede Güvenilir
Bağlılık	4	230	0,828	Yüksek Derecede Güvenilir
Öğrenme Niyeti	3	230	0,854	Yüksek Derecede Güvenilir
Paylaşılan Vizyon	3	230	0,823	Yüksek Derecede Güvenilir
İletişim	2	230	0,646	Oldukça Güvenilir

Uygulanan güvenirlik analizleri neticesinde; 6 maddeden oluşan Özümleme Kapasitesi alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,884$), 6 maddeden oluşan Güven faktörü alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,860$), 4 maddeden

oluşan Bağlılık alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,828$), 3 maddeden oluşan Öğrenme Niyeti alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,854$), 3 maddeden oluşan Paylaşılan Vizyon alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,823$), 2 maddeden oluşan İletişim alt boyutunun ise oldukça güvenilir ($\alpha=0,646$) olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlar veri azaltmak amaçlı yapılan faktör analizinde faktör sayısının 6 olarak belirlenmesiyle elde edilmiştir. Çünkü faktör analizi bu şekilde yapıldığında faktörlerin birlikte açıkladığı toplam varyans oranının %70'lere çıktığı görülmektedir. Son bileşen olan iletişim unsurunun iki ifade ile açıklanması sonucunda bu faktörün özdeğerinin 1'in altında (0,94) olduğu görülmüştür. Ancak uzmanlarca bu değer görece olarak 1'e yakın olması, faktör yükleri ile açıklanan varyansın düşük olmaması ve ilgili ifadelerin çalışmanın kuramsal kısmıyla gayet iyi örtüşmesi nedenleriyle, iletişim faktörünün bu iki ifade kullanılarak oluşturulmasına karar verilmiştir. Sonuç olarak; Örgütlerarası İlişki Unsurlarına ait ifadeler verilen cevapların ortalamaları alınarak, 6 ayrı yeni değişken elde edilmiştir. Böylece B15, B16, B17, B18, B19, B20 ifadelerinin Özümseme Kapasitesini; B1, B2, B4, B5, B6, B7 ifadelerinin Örgütlerarası Güveni; B24, B25, B26, B27 ifadelerinin Bağlılık değişkenini; B8, B9, B10 ifadelerinin Öğrenme Niyetini; B21, B22, B23 ifadelerinin Paylaşılan Vizyonu; B11 ve B12 ifadelerinin ise İletişim değişkenini oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuçlar kuramsal kısımda anlatılanlarla da iyi bir şekilde örtüşmektedir.

4.11.3.2.2. Stratejik İttifaklarda Bilgi paylaşımı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Yukarıda örgütlerarası ilişki unsurları ölçeğinin geçerlilik analizi kapsamında ele alınan ve incelenen analizlere detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Bu nedenle burada tekrar yapmamak için, Stratejik İttifaklarda Bilgi paylaşımı ölçeğinin geçerlilik analizleri kapsamında yapılması gerekenler sırasıyla aşağıda verilmektedir. Burada da öncelikle KMO ve Bartlett testleri yapılmış, ardından faktör analizi uygulanarak

toplam açıklanan varyans, özdeğer ve madde yükleri belirlenmiştir. Son olarak güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha değerleri verilmiştir.

Tablo 26. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0,920
	X^2	1712,938
Bartlett Sphericity Testi	Sd	91
	P	0,000***

*: p<0.05, **:p<0.01, ***: p<0.001

Tablo 26'ya göre, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,920 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($X^2= 1712,938$; Sd= 91; p<0,001).

Uygulanan faktör analizi sonucunda 14 maddenin 2 alt boyuta ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür. Bu 2 alt boyuta ait açıklama oranları, maddelerin dağılımı ve faktör yükleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 27. Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli
Örgütler arası Bilgi Paylaşımı	7,444	53,172	53,172	5,681	40,576	40,576
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	1,513	10,806	63,978	3,276	23,402	63,978

Tablo 27'ye göre Örgütler arası bilgi paylaşımı alt boyutu toplam varyansın %40,576'sını açıklamaktadır. Örgütler arası bilgi paylaşımı ve Örgüt içi bilgi

paylaşımı alt boyutları birlikte ele alındığında ise toplam varyansın %63,978'ini açıklamaktadırlar.

Tablo 28. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

Soru No	Örgütlerarası Bilgi Paylaşımı	Örgüt içi Bilgi Paylaşımı
C5	0,802	
C6	0,797	
C4	0,792	
C2	0,762	
C8	0,722	
C3	0,710	
C10	0,698	
C7	0,673	
C9	0,661	
C1	0,567	
C11	0,579	
C12		0,869
C13		0,835
C14		0,785

Tablo 29. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Madde Sayısı	N	Cronbach Alfa	Güvenirlilik Düzeyi
Örgütlerarası Bilgi Paylaşımı	11	230	0,927	Yüksek Derecede Güvenilir
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	3	230	0,848	Yüksek Derecede Güvenilir

Uygulanan güvenirlilik analizi neticesinde; 11 maddeden oluşan örgütlerarası bilgi paylaşımı alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,927$) ve 3 maddeden oluşan örgüt içi bilgi paylaşımı alt boyutunun da yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,848$) olduğu saptanmıştır.

Örgütlerarası bilgi paylaşımına ait ifadeler verilen cevapların ortalamaları alınarak 2 ayrı yeni değişken elde edilmiştir. Böylece C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10 ve C11 ifadelerinin örgütlerarası bilgi paylaşımını; C12, C13, C14 ifadelerinin ise iç bilgi paylaşımını oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuçlar kuramsal kısımda anlatılanlarla iyi bir şekilde örtüşmektedir.

4.11.3.2.3. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Bu kısımda da yine yukarıda örgütlerarası ilişki unsurları ve bilgi paylaşımı ölçekleri için uygulanan geçerlilik analizi sonrasında yukarıda aktarılanlar bu bölümde de sırasıyla ele alınmaktadır. Faktör analizi için KMO, Bartlett testleri uygulanarak, faktör yükleri ve açıklanan varyans değerleri tablo halinde aşağıda sunulmuştur. Ardından her bir faktörün güvenirlik analizi için elde edilen Cronbach Alpha değerleri sunulmuştur.

Tablo 30. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0,812
	X^2	753,383
Bartlett Sphericity Testi	Sd	28
	P	0,000***

*: p<0.05, **:p<0.01, ***: p<0.001

Tabloya göre, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,812 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($X^2= 753,383$; Sd= 28; p<0,001).

Uygulanan faktör analizi sonucunda 8 maddenin 2 alt boyuta ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür. Bu 2 alt boyuta ait açıklama oranları, maddelerin dağılımı ve faktör yükleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 31. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli
İttifak kaynaklı yenilikçilik	3,829	47,859	47,859	2,974	37,174	37,174
İç yenilikçilik	1,287	16,089	63,948	2,142	26,774	63,948

Tablo 31'e göre İttifak kaynaklı yenilikçilik boyutu toplam varyansın %37,174'ünü açıklamaktadır. İttifak kaynaklı yenilikçilik ve iç yenilikçilik alt boyutları birlikte ele alındığında ise toplam varyansın %63,948'ini açıklamaktadır.

Tablo 32. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

Soru No	Alt Boyut 1	Alt Boyut 2
D7	0,876	
D6	0,852	
D8	0,815	
D5	0,654	
D1		0,848
D2		0,775
D3		0,652
D4		0,586

Tablo 33. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Madde Sayısı	N	Cronbach Alfa	Güvenirlik Düzeyi
İttifak kaynaklı yenilikçilik	4	230	0,835	Yüksek Derecede Güvenilir
İç yenilikçilik	4	230	0,736	Oldukça Güvenilir

Uygulanan güvenirlik analizi neticesinde, 4 maddeden oluşan ittifak kaynaklı yenilikçilik değişkeninin yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,835$), ve yine 4 maddeden oluşan iç yenilikçilik değişkeninin oldukça güvenilir ($\alpha=0,736$) olduğu saptanmıştır.

Örgütsel yenilikçilik ölçeğine ait ifadeler verilen cevapların ortalamaları alınarak yeni birer değişken oluşturulmuş ve 2 ayrı yeni değişken elde edilmiştir. Böylece D5, D6, D7, D8 ifadelerinin ittifak kaynaklı yenilikçiliği; D1, D2, D3, D4 ifadelerinin ise iç yenilikçiliği oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuçlar kuramsal kısımda anlatılanlarla da örtüşmektedir.

4.12. Araştırma Kapsamındaki Örneklem Homojenliğinin İncelenmesi

Bu kısımda araştırma kapsamındaki ölçeğin, otel işletmelerinin özelliklerine ilişkin soruların yer aldığı birinci bölümünden elde edilen ki soruyla ilgili testler yapılmıştır. Bu sorulardan ilki otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısı ve diğeri ise otel işletmelerinin gerçekleştirdikleri ittifak türüdür.

Veriler 4 ve 5 yıldızlı otellerden toplandığından dolayı, araştırmanın değişkenleri açısından bu iki grup arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi veya Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Benzer şekilde otel işletmelerinin gerçekleştirdikleri ittifak türlerine göre, araştırmadaki değişkenlerin farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesinde ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) veya Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki kısımda yer almaktadır.

4.12.1. Araştırma Kapsamındaki Faktörlerin, 4 ve 5 Yıldızlı Otellere Göre İncelenmesi

Bu kısımda araştırma kapsamındaki Örgütlerarası İlişki Unsurları (Özümseme Kapasitesi, Güven, Bağlılık, Öğrenme Niyeti, Paylaşılan Vizyon, İletişim), Bilgi paylaşımı (Dış Bilgi Paylaşımı, İç Bilgi Paylaşımı) ve Örgütsel Yenilikçilik (İttifak Temelli Yenilikçilik, İç Yenilikçilik) faktör puanlarının; 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Bu amaçla araştırma kapsamındaki 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında; Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik puanları açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 34. a: Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik puanlarının 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Ana Faktörler	Alt Faktörler	Gruplar	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
ÖRGÜTLER-ARASI İLİŞKİ UNSURLARI	Bağlılık	4 yıldızlı	95	4.0684	0.76964	-0.135	0.892
		5 yıldızlı	135	4.0815	.68351		
	Öğrenme Niyeti	4 yıldızlı	91	3.4249	1.10673	2.664	0.008**
		5 yıldızlı	133	3.0251	1.10068		
	Paylaşılan Vizyon	4 yıldızlı	93	4.1900	.66919	0.947	0.345
		5 yıldızlı	135	4.1037	.68078		
ÖRGÜTSEL BİLGİ PAYLAŞIMI	Dış Bilgi Paylaşımı	4 yıldızlı	93	3.9941	.76938	0.852	0.395
		5 yıldızlı	130	3.9098	.69874		
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK	İttifak Temelli Yenilikçilik	4 yıldızlı	94	4.0021	.70847	0.177	0.860
		5 yıldızlı	133	3.9865	.61752		
	İç Yenilikçilik	4 yıldızlı	94	3.8511	.63745	1.046	0.297
		5 yıldızlı	135	3.7556	.70741		

*: p<0.05, **:p<0.01, ***: p<0.001

Tablo 34.a incelendiğinde; 0,05 anlamlılık düzeyinde araştırma kapsamındaki 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında Bağlılık, Paylaşılan Vizyon, Örgütlerarası Bilgi Paylaşımı, İç Yenilikçilik ve İttifak Temelli Yenilikçilik faktörleri açısından anlamlı bir farklılık yoktur (p değerleri>0,05). Fakat 0,05 anlamlılık düzeyinde 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında Öğrenme Niyeti faktörü açısından anlamlı bir farklılık vardır (p=0.008**).

Tablo 34. b: Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik Puanlarının 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Ana Faktörler	Alt Faktörler	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	P
ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİ UNSURLARI	Özümseme Kapasitesi	4 yıldızlı	94	116.79	10978.50	6082.50	0.658
		5 yıldızlı	134	112.89	15127.50		
	Güven	4 yıldızlı	94	114.24	10739.00	6134.00	0.884
		5 yıldızlı	132	112.97	14912.00		
	İletişim	4 yıldızlı	94	109.34	10277.50	5812.50	0.262
		5 yıldızlı	135	118.94	16057.50		
ÖRGÜTSEL BİLGİ PAYLAŞIMI	İç Bilgi Paylaşımı	4 yıldızlı	95	123.12	11696.50	5688.50	0.134
		5 yıldızlı	135	110.14	14868.50		

*: p<0.05, **:p<0.01, ***: p<0.001

Tablo 34.b incelendiğinde; 0.05 anlamlılık düzeyinde araştırma kapsamındaki 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında Özümseme Kapasitesi, Güven, İletişim, İç Bilgi Paylaşımı faktörleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri>0.05).

Sonuç olarak; Örgütlerarası İlişki Unsurları (Özümseme Kapasitesi, Güven, Bağlılık, Öğrenme Niyeti, Paylaşılan Vizyon, İletişim), Bilgi paylaşımı (Dış Bilgi Paylaşımı, İç Bilgi Paylaşımı) ve Örgütsel Yenilikçilik (İttifak Temelli Yenilikçilik, İç Yenilikçilik) faktörleri ele alındığında genellikle, 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında önemli bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre; 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin aynı örneklem içerisinde bulunmalarının, çalışmanın temel hipotezlerinin test edilmesinde önemli bir etkisi görülmemektedir.

4.12.2. Araştırma Kapsamındaki Faktörlerin, Yapılan İttifak Türüne Göre İncelenmesi

Bu kısımda araştırma kapsamındaki Örgütlerarası İlişki Unsurları (Özümseme Kapasitesi, Güven, Bağlılık, Öğrenme Niyeti, Paylaşılan Vizyon, İletişim), Bilgi paylaşımı (Dış Bilgi Paylaşımı, İç Bilgi Paylaşımı) ve Örgütsel Yenilikçilik (İttifak Temelli Yenilikçilik, İç Yenilikçilik) faktör puanlarının; otellerin yaptıkları ittifak türlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu amaçla Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik faktörlerine ilişkin puanların, İttifak türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmektedir.

Tablo 35.a: Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik Puanlarının İttifak Türlerine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Ana Faktörler	Alt Faktörler	İttifak Türleri	n	Ortalama	Standart sapma	F	P
ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİ UNSURLARI	Güven	Pazarlama	129	4.3191	0.58036	1.085	0.372
		Teknoloji	25	4.4000	0.54433		
		Yönetim Sözleşmesi	22	4.2803	0.58956		
		Franchise	18	4.4074	0.43993		
		Rakiplerle Yapılan	7	4.3095	0.52200		
		Tedarikçilerle Yapılan	12	4.2083	0.47207		
		Ortak Girişim	12	4.6944	0.50669		
		Pazarlama	130	4.0538	0.73267	0.933	0.472
		Teknoloji	26	4.2692	0.71036		
		Yönetim Sözleşmesi	24	3.9896	0.79905		

	Bağlılık	Franchise	18	3.8750	0.59563			
		Rakiplerle Yapılan	7	4.0357	0.69864			
		Tedarikçilerle Yapılan	12	4.1250	0.75000			
		Ortak Girişim	12	4.3542	0.57858			
	Paylaşılan Vizyon	Pazarlama	129	4.1731	0.68351	1.393	0.219	
		Teknoloji	26	4.2179	0.67292			
		Yönetim Sözleşmesi	23	3.9275	0.73825			
		Franchise	18	3.9444	0.62883			
		Rakiplerle Yapılan	7	4.3333	0.50918			
		Tedarikçilerle Yapılan	12	3.8889	0.68657			
		Ortak Girişim	12	4.3889	0.52864			
	ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK	İttifak Temelli Yenilikçilik	Pazarlama	128	3.9750	0.60497	1.919	0.079
			Teknoloji	26	3.8615	0.88502		
			Yönetim Sözleşmesi	24	4.2417	0.58378		
Franchise			17	3.8824	0.80330			
Rakiplerle Yapılan			7	4.1143	0.56400			
Tedarikçilerle Yapılan			12	3.7000	0.60000			
Ortak Girişim			12	4.3500	0.43589			
İç Yenilikçilik		Pazarlama	129	3.7965	0.61219	0.676	0.669	
		Teknoloji	26	3.6154	0.81618			
		Yönetim Sözleşmesi	24	3.9688	0.82854			

		Franchise	18	3.7361	0.70956		
		Rakiplerle Yapılan	7	3.9643	0.71339		
		Tedarikçilerle Yapılan	12	3.7292	0.71873		
		Ortak Girişim	12	3.8333	0.70978		

*: p<0.05, **:p<0.01, ***: p<0.001

Tablo 35.a incelendiğinde; 0.05 anlamlılık düzeyinde Güven, Bağlılık, Paylaşılan Vizyon, İttifak Yenilikçiliği ve İç Yenilikçilik faktörleri ittifak türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p değerleri>0.05).

Tablo 35.b: Örgütlerarası İlişki Unsurları, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik Puanlarının İttifak Türlerine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Ana Faktörler	Alt Faktörler	Gruplar	N	Rank Ortalaması	Ki-kare	P
ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİ UNSURLARI	Özümseme Kapasitesi	Pazarlama	128	120.89	17.448	0.008**
		Teknoloji	26	122.52		
		Yönetim Sözleşmesi	24	100.46		
		Franchise	18	87.86		
		Rakiplerle Yapılan	7	109.43		
		Tedarikçilerle Yapılan	12	60.79		
		Ortak Girişim	12	150.88		
	Öğrenme Niyeti	Pazarlama	126	113.66	24.922	0.000***
		Teknoloji	25	89.58		
		Yönetim Sözleşmesi	24	118.10		

		Franchise	18	105.94			
		Rakiplerle Yapılan	7	135.43			
		Tedarikçilerle Yapılan	11	57.09			
		Ortak Girişim	12	177.92			
	İletişim	Pazarlama	129	112.92	14.501	0.025*	
		Teknoloji	26	120.08			
		Yönetim Sözleşmesi	24	119.90			
		Franchise	18	106.39			
		Rakiplerle Yapılan	7	106.14			
		Tedarikçilerle Yapılan	12	74.17			
		Ortak Girişim	12	169.08			
		ÖRGÜTSEL BİLGİ PAYLAŞIMI	Dış Bilgi Paylaşımı	Pazarlama			124
	Teknoloji			25	120.10		
	Yönetim Sözleşmesi			24	105.75		
Franchise	18			100.67			
Rakiplerle Yapılan	7			112.21			
Tedarikçilerle Yapılan	12			57.88			
Ortak Girişim	12			152.38			
İç Bilgi Paylaşımı	Pazarlama		130	117.59	6.649	0.354	
	Teknoloji		26	129.17			
	Yönetim Sözleşmesi		24	91.83			
	Franchise	18	107.75				

		Rakiplerle Yapılan	7	115.71		
		Tedarikçilerle Yapılan	12	99.00		
		Ortak Girişim	12	135.58		

*: p<0.05, **:p<0.01, ***: p<0.001

Tablo 35.b incelendiğinde; yapılan Kruskal-Wallis Testine göre, 0.05 anlamlılık düzeyinde İç Bilgi Paylaşımı faktörü, ittifak türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p değerleri>0,05). Fakat 0,01 ve 0,001 anlamlılık düzeylerinde, sırasıyla Özümseme Kapasitesi ve Öğrenme Niyeti faktörleri, ittifak türlerine göre farklılık göstermektedir (p=0,008** ve p<0,001***).

Tablo 35.b'ye göre; yapılan Kruskal-Wallis Testlerinin sonucunda, 0,05 anlamlılık düzeyinde İletişim ve Dış Bilgi Paylaşımı faktörlerinin, ittifak türlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği kabul edilmektedir (p değerleri<0.05). Ancak anlamlılık düzeyi 0.01 olarak alındığında, bu faktörler açısından, ittifak türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (p değerleri>0.01). Buna göre; elde edilen farklılıkların çok yüksek olmadığı sonucuna varılabilmektedir.

Sonuç olarak; Örgütlerarası İlişki Unsurları (Özümseme Kapasitesi, Güven, Bağlılık, Öğrenme Niyeti, Paylaşılan Vizyon, İletişim), Bilgi paylaşımı (Dış Bilgi Paylaşımı, İç Bilgi Paylaşımı) ve Örgütsel Yenilikçilik (İttifak Temelli Yenilikçilik, İç Yenilikçilik) faktörleri ele alındığında genellikle, ittifak türlerine göre önemli bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre; ittifak türü farklı otel işletmelerinin aynı örneklem içerisinde bulunmalarının, çalışmanın temel hipotezlerinin test edilmesinde önemli bir etkisi görülmemektedir.

4.13. Araştırma Hipotezlerinin Regresyon Analizi ile Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapılacak olan regresyon analizlerinden önce, araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik korelasyon analizleri yapılması gerekmektedir. Korelasyon analizi, aralıklı veya rasyo seviyesinde ölçülmüş iki ifade arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniği olarak bilinmektedir⁶⁴⁶. Parametrik veriler için “Pearson Korelasyon Analizi” uygulanmaktadır⁶⁴⁷. Analiz sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. r katsayısı ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. r katsayısının (-) değerler alması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu; (+) değerler alması ilişkinin doğru orantılı olduğunu göstermektedir. r değeri ± 1 'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artarken 0'a yaklaşması ilişkinin kuvvetinin az olduğu anlamına gelmektedir⁶⁴⁸. Bununla birlikte kesin sınırlamalar olmamakla birlikte, hesaplanan korelasyon katsayılarından $r < 0,40$ oranı zayıf, $0,40 \leq r < 0,59$ arasındaki oranlar orta, $0,60 \leq r < 0,74$ arasındaki oranlar iyi ve $r > 0,75$ 'den yüksek oranlar mükemmel olarak kabul edildiğine işaret edilmektedir⁶⁴⁹. Böylece değişkenler arasındaki ilişkinin yönü (negatif ya da pozitif olması) ve ilişkinin etki derecesi (zayıf, orta, mükemmel) belirlenebilmektedir. Araştırmadaki değişkenlere ait korelasyon analizlerinin yer aldığı tablo aşağıda verilmektedir.

⁶⁴⁶ Remzi Altunışık, v.d., a.g.e., 2004, s.197.

⁶⁴⁷ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.447.

⁶⁴⁸ B. Sipahi, S. Yurtkoru, M. Çinko, a.g.e., s.144.

⁶⁴⁹ Hüner Şencan, Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.279.

Tablo 36. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. İttifak türü	2,282	1,867															
2. Yıldız sayısı	3,617	2,999	-0,200														
3. Ortağın sektörü	2,308	0,894	0,484	0,055													
4. Anlaşma süresi	1,395	0,490	0,089	-0,056	0,075												
5. İttifakın niteliği	3,026	1,492	-0,218**	-0,026	-0,304	0,139											
6. İşletme türü	1,587	0,493	0,062	0,204	0,054	0,223	0,063										
7. Sahiplik durumu	1,847	1,166	0,032	0,072	-0,039	0,070	0,060	0,080									
8. Özümseme kapasitesi	4,153	0,683	-0,100	-0,025	-0,123	0,142*	0,095	-0,081	-0,022								
9. Örgütlerarası güven	4,341	0,559	0,055	-0,020	0,026	0,129	0,053	-0,021	-0,084	0,526**							
10. Karşılıklı bağlılık	4,076	0,718	0,037	0,009	0,045	0,116	-0,098	-0,089	-0,094	0,622**	0,566**						
11. Öğrenme niyeti	3,187	1,118	0,074	-0,176	-0,027	0,194	-0,022	0,062	0,017	0,277**	0,127*	0,208**					
12. Paylaşılan vizyon	4,138	0,675	-0,021	-0,063	-0,084	0,068	0,031	-0,053	0,041	0,630**	0,588**	0,658**	0,248**				
13. İletişim	4,229	0,709	0,033	0,082	-0,049	0,173	0,036	0,016	-0,025	0,529**	0,450**	0,446**	0,352*	0,449*			
14. Bilgi paylaşımı	4,141	0,578	-0,037	-0,064	-0,116	0,118	0,014	-0,070	0,065	0,606**	0,514**	0,596**	0,271**	0,584**	0,521**		
15. Örgütsel yenilikçilik	3,897	0,577	0,044	-0,057	0,004	0,084	0,065	0,095	0,081	0,323**	0,308**	0,282**	0,303**	0,272**	0,264**	0,439**	
16. İlişki unsurları	4,036	0,531	0,021	-0,084	-0,046	0,177**	0,006	-0,017	-0,046	0,788**	0,688**	0,766**	0,605**	0,794**	0,732**	0,693**	0,428**

* p< 0.05

** p< 0.01 ; N= 230

Tablo 36'ya göre; araştırma kapsamındaki hipotezlerin test edilmesi amacıyla bir sonraki adımda yapılacak olan regresyon analizlerinin her birindeki bağımlı değişken ve bağımsız değişken(ler) arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (p değerleri<0.01 ve <0.05). Tablodaki r değerleri (Pearson korelasyon katsayıları) incelendiğinde; elde edilen anlamlı ilişkilerin pozitif yönde; zayıf, orta ve bazen de iyi dereceli olduğu sonucuna varılır. Başka bir ifadeyle değişkenler arasında, regresyon analizi yapılabileceğini gösteren anlamlı ilişkiler mevcuttur.

Daha önce de belirtildiği üzere araştırmaya hipotezlerinin test edilmesinde basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizlerine yer verilmektedir. Bir bağımlı değişkenin tek bir bağımsız değişkendeki değişimlerle açıklandığı regresyon analizine basit doğrusal regresyon, bir bağımlı değişkenin birden fazla bağımsız değişken tarafından açıklandığı regresyon analizine çoklu regresyon analizi denilmektedir⁶⁵⁰.

Regresyon analizi metrik karakterli bir bağımlı değişkenin bir veya daha fazla bağımsız (açıklayıcı) değişkendeki değişimden ne kadar etkilendiğini gösteren bir istatistiksel analiz tekniği olarak belirtilmektedir. Söz konusu analize tek bir

⁶⁵⁰ Kemal Kurtuluş, a.g.e., 2010, s.187.

bağımsız değişken dahil ediliyorsa basit regresyon analizi; birden çok bağımsız değişken dahil ediliyorsa çok değişkenli regresyon analizi yapılmaktadır⁶⁵¹. Bu araştırmada hipotezleri test etmek için her iki yöntem de kullanılmaktadır. Bununla birlikte regresyon analizinin; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bir birliktelik olup olmadığını belirlemek için, bu ilişkinin doğrusal ya da eğrisel olup olmadığını belirlemek için, bağımlı değişkenin tahmini değerlerini belirlemek için, bağımsız değişken katsayısını belirlemek için ve son olarak bir değişkenin katkılarını değerlendirirken, diğer bağımsız değişkenlerin kontrol edilip edilemediğini belirlemek için kullanıldığı belirtilmektedir⁶⁵². Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus bu analizin nedensellik ilişkisinin kaynağı olmadığıdır. Başka bir deyişle regresyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin nedenini değil, değişkenler arasındaki birlikteliğin var olup olmadığını vermektedir⁶⁵³. Yine de bazı yazarlar regresyon analizinin nedensellik ilişkisini de ortaya koyduğunu belirtmektedirler⁶⁵⁴.

Regresyon analizinin bazı varsayımları vardır ve bu varsayımları sağlamadıkça, elde edilen regresyon denkleminin kullanılması beklenemez. Ya da varsayımlardan sapmalar söz konusuysa çeşitli düzenlemeler gerektirir. Bu varsayımlar⁶⁵⁵;

- Bağımsız değişkenler arasında bağımlılık olmaması yani birbirleriyle ilişkili olmaması (Çoklu doğrusal bağlantı/ Multicollinearity olmaması)
- Hata terimlerinin normal dağılması (Normallik-Normality)
- Tahmin hatalarının varyanslarının eşit olması (Eşit varyanslılık-Homoscedasticity)

⁶⁵¹ Bahtışen Kavak, **a.g.e.**, s.289

⁶⁵² Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmalarına Giriş**, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s.332.

Remzi Altunışık vd., **a.g.e.**, s.203

⁶⁵³ Mahir Nakip, **a.g.e.**, s.333

⁶⁵⁴ Boris Blumberg, R. Cooper, P. S. Schindler, **Business Research Methods**, McGraw-Hill Book Company, 2005, p.743.

⁶⁵⁵ Neyran Orhunbilge, **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2002, s.215.

- Tahmin hataları (e) arasında bağımlılık olmaması (Otokorelasyon/Autocorrelation olmaması)
- Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olması (doğrusallık-Linearity)⁶⁵⁶

Bu çalışmada regresyon analizleri yapılırken tüm bu şartların sağlandığı görülmektedir. Örneğin, değişkenlerin hata terimleri arasında bir ilişki olmamasının beklendiği, otokorelasyon olmaması varsayımının sağlanıp sağlanmadığı, Durbin-Watson istatistiğine bakılarak belirlenir. Bu analiz sonucunda Durbin-Watson sayısının 1,5 ile 1,8 arasında değişen değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuca göre değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bir diğer varsayım olan tahmin hatalarında eşit varyanslılık olması durumu bu çalışmada incelendiğinde, mutlak hatalar ile bağımsız değişkenler arasında korelasyon olmadığı görülmüştür. Araştırmadaki değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığına bakıldığında, bu analizin VIF (Variance Inflation Factor/Varyans Artış Faktörü) değeri ile ortaya konduğu görülmektedir. Bu çalışmada VIF değerinin 1'e yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla 10'un altında olması beklenen VIF değeri bu çalışmada bağımsız değişkenler arasında herhangi bir çoklu doğrusal bağlantıdan söz edilemeyeceğini göstermektedir. Bu çalışmada regresyon analizleri üç aşamalı yapılmaktadır ve ilk iki aşamada basit doğrusal regresyon analizi uygulanmaktadır. Bu nedenle VIF değerinin ancak çoklu regresyonda bakılabildiği ve bu çalışmada yapılan regresyon analizlerinin üçüncü aşamalarında uygulanan çoklu regresyon analizlerinde kullanıldığını belirtmek gerekmektedir. Hata terimlerinin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için ise araştırmanın ilk bölümlerinde veri setinin düzenlenmesi için ve verilerin dağılımına göre hangi analizlerin yapılacağına karar verilmesi amacıyla veri dağılımına bakıldığından bahsedilmişti. Yukarıda sözü geçen bu bölümde anlatılanların hepsi hata terimlerinin normalliğinin test edilmesinde de geçerlidir. Böylece hata terimleri setinin çarpıklık (± 1 arasında) ve basıklık (± 3 veya ± 2 arasında) derecesine bakılarak uygun aralıkta olup olmadığı incelenir, Kolmogrov-Smirnov testi yapılır ya da Ki-kare uygunluk testi uygulanabilir. Bu

⁶⁵⁶ Beril Durmuş, Serra Yurtkoru, Murat Çinko, a.g.e., s.155.

araştırmadaki hata terimleri setinin Kolmogrov-Smirnov testine göre normal dağıldığı söylenebilir ($p > 0,05$). Öte yandan hataların varyansları eşit ve hata terimleri birbirlerinden bağımsız ise normal dağılımdan sapmaların genellikle önemli sonuçlar doğurmadığı da kabul edilmektedir⁶⁵⁷.

Daha önce de belirtildiği gibi bu tezin amaçlarından biri değişkenler arasındaki ilişkilerin aracılık etkisinden kaynaklanıp kaynaklanmadığının araştırılmasıdır. Bu nedenle hipotezlerin testine yönelik aracı değişken içeren regresyon sonuçları Tablo.37, 38, 39, 40, 41, 42, 43’de sunulmaktadır. Bu regresyon analizlerinde örgütlerarası ilişki unsurlarını oluşturan boyutlar tek tek modele dahil ediliyorken bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçilik ölçek ortalamaları elde edilerek modele dahil edilmektedir. Böylece rgtlerarası ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliğine olan etkisinin ortaya konması hedeflenmektedir.

Bilindiği üzere aracı değişken iki değişken arasındaki ilişkinin varlığına aracılık eden değişken olarak tanımlanmaktadır. Aşağıdaki analizlerde daha önce bahsedilen aşamalar göz önünde bulundurulmuştur. Burada bu aşamaları uygulayacağımızdan tekrar hatırlamakta yarar vardır.

Öncelikle, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi bulunur; ardından aracı değişken bağımlı değişken olarak alınır ve bağımsız değişkenle ilişkisine bakılır; son olarak bağımsız ve aracı değişken regresyona dahil edilerek, bağımlı değişken üzerindeki etkiye bakılır. Tüm bunların sonucunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ve aracı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi, aracı değişkenin de bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi beklenmektedir. Bağımsız ve aracı değişkenin birlikte bağımlı değişkene olan etkisini görmek üzere tasarlanan son durumda eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ikinci duruma göre anlamlı olarak azalıyorsa, kısmi aracılık etkisinden söz edilmektedir. Yine nc durumda

⁶⁵⁷ Neyran Orhunbilge, **a.g.e.**, s.253.

bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi yoksa, aracı değişken için tam aracılık etkisinden söz edilmektedir⁶⁵⁸.

Aşağıda örgütlerarası ilişki unsurları boyutlarının bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliğini etkileyip etkilemediğini gösteren analizler, belirtilen aşamalarla verilmektedir.

H1: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu ilişki unsurları bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir.

H1 hipotezini test etmek için öncelikle modeli oluşturan üç ana değişkene ait ölçekler birer faktör haline getirilmiştir. Böylece ilişki unsurları ölçeği ve bağımsız değişkeni, bilgi paylaşımı ölçeği ve aracı değişkeni ile örgütsel yenilikçilik ölçeği ve bağımlı değişkeni elde edilmiştir. Daha sonra basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yardımıyla H1 hipotezi aşamalı bir şekilde test edilmiş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 37. Örgütlerarası İlişki Unsurlarının Bilgi paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	1,857	6,394	0,000
Örgütlerarası İlişki Unsurları	0,510	7,241	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik R= 0,448 Adj. R²= 0,201 F= 52,438 Anlamlılık değeri= 0,000 Regresyon Denklemi: Örgütsel Yenilikçilik=1,857+ 0,510Örgütlerarası ilişki unsurları+e			
2. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	0,434 ^(a)	1,916	0,057
Örgütlerarası İlişki Unsurları	0,746	16,080	0,000
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			

⁶⁵⁸ B. Kavak, a.g.e., s.294.

R= 0,746 Adj. R²= 0,557 F= 258,578 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Bilgi Paylaşımı=0,746Örgütlerarası ilişki unsurları+e			
(a)Sabit anlamlı çıkmadığından denkleme alınmamıştır.			
3. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	1,825	6,414	0,000
Örgütlerarası İlişki Unsurları	0,199	1,920	0,056
Bilgi Paylaşımı	0,323	3,652	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,484 Adj. R²= 0,239 F= 31,631 Anlamlılık değeri= 0,000			
Örgütsel Yenilikçilik=1,825+0,199Örgütlerarası ilişki unsurları+0,323Bilgi Paylaşımı+e			

Tablo 37 incelendiğinde; 1. aşamada örgütlerarası ilişki unsurlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir (F=52,438; p<0,001). Buna göre Adj. R² değeri de ele alındığında, Örgütlerarası İlişki Unsurları değişkeninin Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin %20,1'ini anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. R değerinin 0,448 olarak çıkması, Örgütlerarası İlişki Unsurları ile Örgütsel Yenilikçilik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda aracı değişkenin oluşabilmesi için sağlanması gereken üç şarttan ilki sağlanmıştır. Sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 37'nin 2. ve 3. aşamalarında görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı 2. aşamada anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. İlişki Unsurları (bağımsız değişken) ile Bilgi paylaşımının (aracı değişken) birlikte bağımsız değişkenler ve Örgütsel Yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi paylaşımının Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,001). Ayrıca, 1. Aşamada elde edilen İlişki Unsurlarının Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin 3. aşamadaki çoklu regresyon sonucunda anlamsız hale geldiği bulunmuştur (p=0,056). Bu durumda Bilgi paylaşımının, Örgütlerarası İlişki Unsurlarının Örgütsel Yenilikçilik

üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, İlişki Unsurları ile Bilgi Paylaşımı değişkenlerindeki değişim, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki değişimin yaklaşık %24' ünü açıklamaktadır.

Örgütlerarası ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; ilişki unsurlarının örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisinin olması ve ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, örgütlerarası ilişki unsurları ile bilgi paylaşımının bağımsız değişkenler ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve ilişki unsurlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamsız hale gelmesi nedenleriyle, ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün yenilikçiliği üzerindeki dolaylı etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Böylece, “Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu ilişki unsurları bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir”, şeklindeki H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Böylece araştırmanın ana hipotezi kabul edilmiş olur. Ancak örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurların tek tek ele alınıp incelenmesi açısından alt hipotezler geliştirilmiş ve alt boyutların yer aldığı diğer hipotezlerin test edilmesi için uygulanan çeşitli regresyon analizlerine yer verilerek tartışmanın uygun olabileceği düşünülmektedir.

H_{1.1}. Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu özümseme kapasitesi bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir.

H_{1.1} hipotezi de aşamalı olarak test edildiğinde, örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlardan biri olan Özümseme Kapasitesinin Bilgi paylaşımı aracılığı ile Örgütün Yenilikçiliğine olan etkisi aşağıdaki gibi ortaya konmaktadır.

Tablo 38. Özümseme Kapasitesinin Bilgi paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,671	11,227	0,000
Özümseme kapasitesi	0,303	5,365	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,339 Adj. R²= 0,115 F= 28,784 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Örgütsel Yenilikçilik =2,671+0,303Özümseme Kapasitesi+e			
2. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	1,545	7,445	0,000
Özümseme kapasitesi	0,599	12,125	0,000
Bağımlı Değişken: Bilgi paylaşımı			
R= 0,634 Adj. R²= 0,402 F= 147,008 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Bilgi Paylaşımı=1,545+0,599Özümseme Kapasitesi+e			
3. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,057	8,339	0,000
Özümseme kapasitesi	0,041	0,616	0,539
Bilgi paylaşımı	0,423	5,906	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,486 Adj. R²= 0,236 F= 33,019 Anlamlılık değeri= 0,000			
Örgütsel Yenilikçilik =2,057+0,041Özümseme Kapasitesi+0,423Bilgi Paylaşımı +e			

Tablo 38 incelendiğinde; 1. aşamada örgütlerarası ilişki unsurlarından Özümseme Kapasitesinin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir (F=28,784; p<0,001). Buna göre Adj. R² değeri de ele alındığında, Özümseme Kapasitesi değişkeninin Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin %11,5'ini anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. R değerinin 0,339 olarak çıkması, Özümseme Kapasitesi ile Örgütsel Yenilikçilik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda aracı değişkenin oluşabilmesi için sağlanması gereken üç şarttan ilki sağlanmıştır.

Sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 38'in 2. ve 3. aşamalarında görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı 2. aşamada anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Özümseme Kapasitesi ile Bilgi paylaşımının birlikte bağımsız değişkenler, Örgütsel Yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi paylaşımının Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Ayrıca, 1. aşamada elde edilen Özümseme Kapasitesinin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin, 3. aşamadaki çoklu regresyon sonucunda anlamsız hale geldiği bulunmuştur ($p = 0,539$). Bu durumda Bilgi paylaşımının, Özümseme Kapasitesinin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, Özümseme Kapasitesi ile Bilgi Paylaşımı değişkenlerindeki değişim, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki değişimin yaklaşık %24' ünü açıklamaktadır.

Örgütlerarası ilişki unsurlarından özümseme kapasitesinin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; özümseme kapasitesinin örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisinin olması ve özümseme kapasitesinin bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, özümseme kapasitesi ile bilgi paylaşımının bağımsız değişkenler ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve özümseme kapasitesinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamsız hale gelmesi nedenleriyle, özümseme kapasitesinin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün yenilikçiliği üzerindeki dolaylı etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Böylece “Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu özümseme kapasitesi bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir”, şeklindeki $H_{1.1}$ hipotez kabul edilmiştir.

H_{1.2}: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu örgütlerarası güven bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir.

H_{1.2} hipotezi de aşamalı olarak test edildiğinde, örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlardan ikincisi olan örgütlerarası güvenin örgütsel bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliğine olan etkisi aşağıdaki gibi ortaya konmaktadır.

Tablo 39. Örgütlerarası Güvenin Bilgi paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,383	7,790	0,000
Örgütlerarası güven	0,357	5,110	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,326 Adj. R²= 0,106 F= 26,115 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Örgütsel Yenilikçilik =2,383+0,357Örgütlerarası güven +e			
2. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	1,368	4,617	0,000
Örgütlerarası güven	0,612	9,046	0,000
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			
R= 0,523 Adj. R²= 0,274 F= 81,822 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Bilgi Paylaşımı =1,368+0,612Örgütlerarası güven +e			
3. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	1,975	6,645	0,000
Örgütlerarası güven	0,064	0,839	0,402
Bilgi Paylaşımı	0,416	6,315	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,484 Adj. R²= 0,235 F= 32,490 Anlamlılık değeri= 0,000			
Örgütsel Yenilikçilik=1,975+0,064 Örgütlerarası güven+0,416Bilgi Paylaşımı+e			

Tablo 39 incelendiğinde; 1. aşamada Örgütlerarası Güvenin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir ($F=26,115$; $p<0,001$). Buna göre Adj. R^2 değeri de ele alındığında, Örgütlerarası Güven değişkeninin Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin %10,6'sını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. R değerinin 0,326 olarak çıkması, Örgütlerarası Güven ile Örgütsel Yenilikçilik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda aracı değişkenin oluşabilmesi için sağlanması gereken üç şarttan ilki sağlanmıştır. Sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 39'un 2. ve 3. aşamalarında görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı 2. aşamada anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Örgütlerarası Güven ve Bilgi paylaşımının birlikte bağımsız değişkenler, Örgütsel Yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinin de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi paylaşımının Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,001$). Ayrıca, 1. aşamada elde edilen Örgütlerarası Güvenin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin 3. aşamadaki çoklu regresyon sonucunda anlamsız hale geldiği bulunmuştur ($p= 0,402$). Bu durumda Bilgi paylaşımının, Örgütlerarası Güvenin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, Örgütlerarası Güven ile Bilgi Paylaşımı değişkenlerindeki değişim, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki değişimin %23,5' ini açıklamaktadır.

Örgütlerarası ilişki unsurlarından örgütlerarası güvenin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; örgütlerarası güvenin örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisinin olması ve örgütlerarası güvenin bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, örgütlerarası güven ile bilgi paylaşımının bağımsız değişkenler ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve örgütlerarası güvenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamsız hale gelmesi

nedenleriyle, örgütlerarası güvenin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün yenilikçiliği üzerindeki dolaylı etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Böylece “Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu örgütlerarası güven bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir”, şeklindeki H_{1,2} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1,3}: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu bağlılık unsuru bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir.

H_{1,3} hipotezi de aşamalı olarak test edildiğinde, örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlardan üçüncüsü olan bağlılık unsurunun bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliğine olan etkisi aşağıdaki gibi ortaya konmaktadır.

Tablo 40. Karşılıklı Bağlılık Unsurunun Bilgi paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,946	13,199	0,000
Karşılıklı Bağlılık	0,242	4,493	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,288 Adj. R²= 0,083 F= 20,187 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Örgütsel Yenilikçilik= 2,946+0,242Bağlılık +e			
2. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	1,816	9,083	0,000
Karşılıklı Bağlılık	0,543	11,236	0,000
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			
R= 0,603 Adj. R²= 0,364 F= 126,238 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Bilgi Paylaşımı= 1,816+0,543Bağlılık +e			
3. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,144	8,892	0,000
Karşılıklı Bağlılık	- 0,021	-0,343	0,732

Bilgi Paylaşımı	0,465	6,727	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,485	Adj. R²= 0,235	F= 33,189	Anlamlılık değeri= 0,000
Örgütsel Yenilikçilik= 2,144-0,021Bağlılık+0,465Bilgi Paylaşımı+e			

Tablo 40 incelendiğinde; 1. aşamada örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlardan biri olan Karşılıklı Bağlılık unsurunun Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir (F=20,187; p<0,001). Buna göre Adj. R² değeri de ele alındığında, Örgütlerarası İlişki Unsurlarından biri olan Karşılıklı Bağlılık değişkeninin Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin %8,3'ünü anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. R değerinin 0,288 olarak çıkması da Bağlılık ile Örgütsel Yenilikçilik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda aracı değişkenin oluşabilmesi için sağlanması gereken üç şarttan ilki sağlanmıştır. Sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 40'ın 2. ve 3. aşamalarında yer almaktadır. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı 2. aşamada anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Bağlılık ile Bilgi paylaşımının birlikte bağımsız değişkenler ve Örgütsel Yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi paylaşımının Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,001). Ayrıca, 1. aşamada elde edilen Bağlılık Unsurunun Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin 3. aşamadaki çoklu regresyon sonucunda anlamsız hale geldiği bulunmuştur (p= 0,732). Bu durumda Bilgi paylaşımının, Bağlılık Unsurunun Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, Bağlılık Unsuru ile Bilgi Paylaşımı değişkenlerindeki değişim, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki değişimin %23,5' ini açıklamaktadır.

Örgütlerarası ilişki unsurlarından bağlılığın bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; bağlılığın örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisinin olması ve bağlılığın bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, bağlılık ile bilgi paylaşımının bağımsız değişkenler ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve bağlılığın örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamsız hale gelmesi nedenleriyle, bağlılığın bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün yenilikçiliği üzerindeki dolaylı etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Böylece, “Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu bağlılık unsuru bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir”, şeklindeki H_{1,3} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1,4}: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu öğrenme niyeti unsuru bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir.

H_{1,4} hipotezi aşamalı olarak test edildiğinde, örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlardan ortağın öğrenme niyetinin bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliğine olan etkisi aşağıdaki gibi ortaya konmaktadır.

Tablo 41. Öğrenme Niyeti Unsurunun Bilgi paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	3,433	29,999	0,000
Öğrenme Niyeti	0,160	4,746	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,306 Adj. R²= 0,094 F= 22,528 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Örgütsel Yenilikçilik= 3,433+0,160Öğrenme Niyeti +e			
2. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	3,414	27,626	0,000

Öğrenme Niyeti	0,195	5,351	0,000
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			
R= 0,343 Adj. R²= 0,118 F= 28,629 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Bilgi Paylaşımı= 3,414+0,195Öğrenme Niyeti +e			
3. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,186	9,772	0,000
Öğrenme Niyeti	0,085	2,598	0,010
Bilgi paylaşımı	0,369	6,321	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,492 Adj. R²= 0,242 F= 33,609 Anlamlılık değeri= 0,000			
Örgütsel Yenilikçilik= 2,186+0,085Öğrenme Niyeti+0,369Bilgi Paylaşımı+e			

Tablo 41 incelendiğinde; 1. aşamada örgütlerarası ilişki unsurlarından öğrenme niyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir (F=22,528; p<0,001). Buna göre Adj. R² değeri de ele alındığında, Öğrenme Niyeti değişkeninin Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin %9,4'ünü anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. R değerinin 0,306 olarak çıkması, Öğrenme Niyeti ile Örgütsel Yenilikçilik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda aracı değişkenin oluşabilmesi için sağlanması gereken üç şarttan ilki sağlanmıştır. Sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 41'in 2. ve 3. aşamalarında görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı 2. aşamada anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Öğrenme Niyeti ile Bilgi paylaşımının birlikte bağımsız değişkenler ve Örgütsel Yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi paylaşımının Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,001). Ayrıca, 1. aşamada elde edilen Öğrenme Niyetinin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin 3. aşamadaki çoklu regresyon sonucunda

anlamlılığını koruduğu ancak, regresyon modelinin 1. aşamasında öğrenme niyetinin örgütün yenilikçiliği üzerindeki açıklayıcılığının Beta değeri olan 0,306 olduğunu ve 3. aşamada açıklayıcılığın düştüğü görülmektedir (Beta=0,167, $p<0,05$). Dolayısıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi kapsamında anlamlılığı devam ediyor ama etkisi azalıyorsa bilgi paylaşımının, öğrenme niyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına kısmi aracı olarak etki ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, öğrenme niyeti ile bilgi paylaşımı değişkenlerindeki değişim, örgütsel yenilikçilik üzerindeki değişimin % 24,2'sini açıklamaktadır.

Örgütlerarası ilişki unsurlarından öğrenme niyetinin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; öğrenme niyetinin örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisinin olması ve öğrenme niyetinin bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, öğrenme niyeti ile bilgi paylaşımının bağımsız değişkenler ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve öğrenme niyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı bir şekilde azalması nedenleriyle, öğrenme niyetinin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün yenilikçiliği üzerindeki dolaylı etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Böylece “Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu öğrenme niyeti unsuru bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir” şeklindeki $H_{1.4}$ hipotezi kabul edilmiştir.

$H_{1.5}$: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu paylaşılan vizyon unsuru bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir.

$H_{1.5}$ hipotezi aşamalı olarak test edildiğinde, örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlardan paylaşılan vizyonun bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliğine olan etkisi aşağıdaki gibi ortaya konmaktadır.

Tablo 42. Paylaşılan Vizyon Unsurunun Bilgi paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,850	11,740	0,000
Paylaşılan Vizyon	0,262	4,533	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,291 Adj. R²= 0,085 F= 20,547 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Örgütsel Yenilikçilik= 2,850+0,262Paylaşılan Vizyon +e			
2. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	1,688	8,377	0,000
Paylaşılan vizyon	0,568	11,785	0,000
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			
R= 0,623 Adj. R²= 0,388 F= 138,875 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Bilgi Paylaşımı= 1,688+0,568Paylaşılan Vizyon +e			
3. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,026	7,945	0,000
Paylaşılan vizyon	- 0,045	-0,672	0,503
Bilgi Paylaşımı	0,518	6,995	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,498 Adj. R²= 0,248 F= 35,248 Anlamlılık değeri= 0,000			
Örgütsel Yenilikçilik= 2,026-0,045Paylaşılan Vizyon+0,518Bilgi Paylaşımı+e			

Tablo 42 incelendiğinde; 1. aşamada örgütlerarası ilişki unsurlarından Paylaşılan Vizyonun Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir (F=20,547; p<0,001). Buna göre Adj. R² değeri de ele alındığında, Paylaşılan Vizyon değişkeninin Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin %8,5'ini anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. R değerinin 0,291 olarak çıkması, Paylaşılan Vizyon ile Örgütsel Yenilikçilik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda aracı değişkenin oluşabilmesi için sağlanması gereken üç şarttan ilki sağlanmıştır. Sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 42'nin 2. ve 3.

aşamalarında görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı 2. aşamada anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Paylaşılan Vizyon ile Bilgi paylaşımının birlikte bağımsız değişkenler ve Örgütsel Yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi paylaşımının Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Ayrıca, 1. aşamada elde edilen Paylaşılan Vizyonun Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin 3. aşamadaki çoklu regresyon sonucunda anlamsız hale geldiği bulunmuştur ($p = 0,503$). Bu durumda Bilgi paylaşımının, Paylaşılan Vizyonun Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, Paylaşılan Vizyon ile Bilgi Paylaşımı değişkenlerindeki değişim, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki değişimin yaklaşık %25' ini açıklamaktadır.

Örgütlerarası ilişki unsurlarından paylaşılan vizyonun bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; paylaşılan vizyonun örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisinin olması ve paylaşılan vizyonun bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, paylaşılan vizyon ile bilgi paylaşımının bağımsız değişkenler ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve paylaşılan vizyonun örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamsız hale gelmesi nedenleriyle, paylaşılan vizyonun bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün yenilikçiliği üzerindeki dolaylı etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Böylece “Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu paylaşılan vizyon unsuru bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir”, şeklindeki $H_{1.5}$ hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1.6}: Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu iletişim unsuru bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir.

H_{1.6} hipotezi aşamalı olarak test edildiğinde, örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlardan iletişimin bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliğine olan etkisi aşağıdaki gibi ortaya konmaktadır.

Tablo 43. İletişim Unsurunun Bilgi paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,936	12,333	0,000
İletişim	0,273	4,229	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,273 Adj. R²= 0,074 F= 17,888 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Örgütsel Yenilikçilik= 2,936+0,273İletişim +e			
2. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	1,888	8,627	0,000
İletişim	0,507	9,922	0,000
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			
R= 0,556 Adj. R²= 0,309 F= 98,456 Anlamlılık değeri= 0,000			
Regresyon Denklemi: Bilgi Paylaşımı= 1,888+0,507İletişim +e			
3. Aşama;	Beta	t değeri	Anlamlılık Değeri
Sabit	2,126	8,489	0,000
İletişim	-0,005	-0,076	0,939
Bilgi Paylaşımı	0,452	6,861	0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik			
R= 0,485 Adj. R²= 0,235 F= 33,042 Anlamlılık değeri= 0,000			
Örgütsel Yenilikçilik= 2,126-0,005İletişim+0,452Bilgi Paylaşımı+e			

Tablo 43 incelendiğinde; 1. aşamada örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlardan biri olan İletişimin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir ($F=17,888$; $p<0,001$). Buna göre Adj. R^2 değeri de ele alındığında, İletişim değişkeninin Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin %7,4'ünü anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. R değerinin 0,273 olarak çıkması, İletişim ile Örgütsel Yenilikçilik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda aracı değişkenin oluşabilmesi için sağlanması gereken üç şarttan ilki sağlanmıştır. Sağlanması gereken diğer şartlar ile ilgili analizler Tablo 43'ün 2. ve 3. aşamalarında görülmektedir. Modelin aracı değişkeninin bağımlı değişken olarak yer aldığı 2. aşamada anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması bu regresyon modelinin de açıklayıcı olduğunu göstermektedir. İletişim ile Bilgi paylaşımının birlikte bağımsız değişkenler ve Örgütsel Yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modelinde de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve böylece bu modelin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi paylaşımının Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,001$). Ayrıca, 1. aşamada elde edilen İletişimin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin 3. aşamadaki çoklu regresyon sonucunda anlamsız hale geldiği bulunmuştur ($p= 0,939$). Bu durumda Bilgi paylaşımının, Örgütlerarası İlişkileri düzenleyen İletişim unsurunun Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, İletişim ile Bilgi Paylaşımı değişkenlerindeki değişim, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki değişimin %23,5' ini açıklamaktadır.

Örgütlerarası ilişki unsurlarından iletişimin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinden bahsedebilmek için sağlanması gereken öncelikli şartlar; iletişimin örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisinin olması ve iletişimin bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra, iletişim ile bilgi paylaşımının bağımsız değişkenler ve örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda; bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve iletişimin örgütsel yenilikçilik üzerindeki

etkisinin anlamsız hale gelmesi nedenleriyle, iletişimin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün yenilikçiliği üzerindeki dolaylı etkisinden bahsedebilmek mümkündür.

Böylece “Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu iletişim unsuru bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerinde dolaylı etkiye sahiptir”, şeklindeki $H_{1,6}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Aşağıda örgütlerarası ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisine ilişkin olarak yapılmış tüm regresyon analizlerinin genel bir tablosu verilmektedir.

Tablo 44. Örgütlerarası ilişki Unsurlarının Bilgi paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Tüm Regresyon Analizleri

		Özümseme Kapasitesi	Güven	Bağlılık	Öğrenme Niyeti	Paylaşılan Vizyon	İletişim
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik Bağımsız Değişken: Örgütlerarası İlişki Unsurları	1. Aşamadaki Beta Değeri	0,303	0,357	0,242	0,160	0,262	0,273
	3.Aşamadaki Beta Değeri	0,041	0,064	-0,021	0,085	-0,045	-0,005
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik Bağımsız Değişken: Örgütlerarası İlişki Unsurları ve Bilgi paylaşımı	3.Aşamadaki R ² Değeri	0,236	0,235	0,235	0,242	0,248	0,235

Tablo 44 incelendiğinde, bilgi paylaşımının öğrenme niyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığını en az azalttığı görülürken, bilgi paylaşımının örgütlerarası güvenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığını en çok azalttığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle öğrenme niyeti bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini az farkla kaybederken, örgütlerarası güven bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini tüm değişkenler arasında görece daha çok kaybetmektedir.

4.14.Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Otel işletmelerinin çeşitli sektörlerde yer alan diğer işletmelerle stratejik ittifak ilişkisi içerisinde oldukları bilinmektedir. Bu ittifak ilişkilerini düzenleyen unsurlar ile ittifaklar arasındaki bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilik yetenekleri arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma kapsamında Antalya ve İstanbul illerindeki Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı otellerden elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin genel özelliklerine bakıldığında, toplam 230 adet otel işletmesinin türünün, %0,9'unun kaplıca kür oteli, %62,2'sinin sayfiye (kıyı) oteli, %7,4'ünün kongre oteli, %0,4'ünün havaalanı oteli, %21,3'ünün kent merkezi oteli ve %7,8'inin golf tesisi olduğu belirtilmiştir.

Otel işletmeleri sahip oldukları yıldız sayısını % 41,3 4 yıldızlı olarak, %58,7 5 yıldızlı olarak ifade etmişlerdir. Otel işletmelerinin sahiplik durumu ise, %55,7'si şahıs işletmesi olduklarını, % 21,7'si yerli zincir olduklarını, %7,8'i yabancı zincir, %11,7'si ortaklık ve %3'ü ise grup işletmesi olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunun 5 yıldızlı oldukları ve yine çoğunun şahıs işletmesi olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin faaliyet süresi ele alındığında bu işletmelerin çoğunun (%40,9) 10 yıldan daha uzun süredir faaliyette oldukları görülmektedir. İşletmelerin %6,5'i faaliyet sürelerinin 1 yıldan az olduğunu, %15,7'si 1-3 yıl arası faaliyet gösterdiğini, %17,4'ü 4-6 yıl arası, %18,7'si 7-10 yıldır faaliyet gösterdiğini belirtmektedir. Araştırmaya katılan iki otel işletmesi bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

Otel işletmelerinin sahip oldukları oda sayısına bakıldığında, otellerden sadece birinin (%4) 1- 49 adet odaya sahip olduğu, %6,5'inin 50-99 adet odaya sahip olduğu, %12,6'sının 100-149 adet odaya sahip olduğu, %32,6'sının 150-199 adet odası olduğu, %12,2'sinin 200-249 adet odasının bulunduğu ve son olarak otellerinin çoğunun (%35,7) 250 ve üstünde oda sayısına sahip olduğu belirtilmektedir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin çalışan sayılarının ise büyük oranda (%39,1) 150 kişi ve üstünde olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte çalışan sayısının 31-60 kişi olduğunu belirten %6,5 otel işletmesi, 61-90 kişi olduğunu belirten %13,5 otel işletmesi, 91-120 kişi olduğunu belirten %21,3 otel işletmesi ve 121-150 kişi olduğunu belirten %19,6 oranında otel işletmesi mevcuttur.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin bir hizmet geliştirme biriminin olup olmadığı ya da hizmet geliştirme işiyle uğraşan çalışanlarının olup olmadığı sorulduğunda ise işletmelerin büyük çoğunluğu (%76,5) böyle bir departmanlarının olduğunu ya da bu işle uğraşan çalışanlarının bulunduğunu belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinin oluşturdukları ittifakların özelliklerine dair sorulara verdikleri yanıtlar ise şöyledir;

Otel işletmeleri işletmeleri için en etkili ve en verimli olan ittifak oluşumlarının türünü genellikle (%56,5) pazarlama ittifakı olarak belirtmişlerdir. Otel işletmelerinin oluşturdukları ittifak türünü %11,3'ü teknoloji temelli ittifak olarak, %10,4'ü yönetim sözleşmesi, %7,8'i franchise anlaşması yaptıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan otel işletmelerinin %3'ü rakipleriyle, %5,2'si ise tedarikçileriyle bir ittifak ilişkisi içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu işletmelerin %5,2'si diğer

işletmelerle yukarıdakilerden farklı olarak hisse temelli bir ittifak türü olan ortak girişim anlaşması yaptıklarını belirtmişlerdir. Otel işletmelerinin yalnızca bir tanesi ittifak türünü diğer olarak belirtmiştir. Burada otel işletmesinin ya bu soruyu anlamadığı için cevaplamak istemediği ya da literatürde ve pratikte az rastlanan bir ittifak ilişkisi içerisinde olduğunu ancak bunu belirtmediği düşünülebilir. Öte yandan otel işletmesinin belirtilen ittifak türlerinden bir kaçının karmasını da oluşturması mümkün olabilir.

Otel işletmesi ittifak ortağının sektörünün çoğunlukla (%54,3) konaklama işletmesi olduğunu ifade etmiştir. Otel işletmesinin ittifak ilişkisi içerisinde bulunduğu diğer sektörleri ise; %32,2 oranında seyahat, %2,6 oranında yiyecek içecek, %1,3 oranında ulaştırma, %1,7 oranında organizasyon işletmesi ve %1,3 oranında gıda işletmesi olduğu belirtilmiştir. Öte yandan ittifak ortaklarının küçük oranlarda sırasıyla, %0,4 eğlence sektöründe, %0,9 araç kiralama (rent a car) sektöründe, %0,9 spa- wellness- sağlık sektöründe, %0,4 taşımacılık sektöründe %0,4 haberleşme sektöründe, %0,9 bilgisayar ve bilişim sektöründe, %0,9 tekstil sektöründe yer aldıkları ifade edilmektedir.

Otel işletmelerinin ittifak ortaklarıyla yaptıkları anlaşma sürelerine bakıldığında, genellikle (55,2) anlaşma sürelerinin 1-5 yıl arasında gerçekleştiği görülmektedir. Anlaşmaların %14,3'ü 1yıldan az, %15,7'si 5-10 yıl arasında ve %14,8'inin ise 10 yıldan daha uzun bir süredir devam ettiği görülmektedir. İttifak oluşumlarının çoğunun (%60,4) ulusal nitelikte olduğu, geri kalanının (%39,6) ise uluslararası nitelikte olduğu belirtilmektedir. Uluslararası nitelikte olan ittifakların milliyetinin daha çok (%10,4) Amerika Birleşik Devletleri olduğu ifade edilmiştir. Amerika'yı %9,6 oranında Alman, %8,7 oranında Rus işletmeleri izlemektedir. Otel işletmeleri ittifak ortağının milliyetini %4,3'ü İngiltere, %3,5'i diğer Avrupa ülkeleri, %2,2'si diğer ülkeler olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinden sadece birinin ortağı Kanadalıdır. Geri kalan bir tane otel işletmesi ise ortağının milliyetini belirtmemiştir.

Otel işletmelerinin çok büyük bir çoğunluğu (%96,5) başka işletmelerle de ittifak ilişkisi içerisinde bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca ittifak ortakları ile veri ve enformasyon paylaşmak adına ekstranet gibi bir ağ kullandıklarını ifade eden otel sayısının oranı %69,4 olarak belirlenmiştir.

Stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin diğer işletmelerle ilişkilerini düzenleyen unsurların belirlenmesine yönelik hazırlanan ölçekten elde edilen sonuçlara göre; otel işletmelerine 5'li likert tipi ölçeğinde çeşitli sorular yöneltilmiş ve toplanan veriler sonucunda yapılan faktör analizi ile bu ilişki unsurları, özümseme kapasitesi (%17,628), güven (16,775), bağlılık (10,643), öğrenme niyeti (10,528), paylaşılan vizyon (8,668) ve iletişim (6,323) olarak bulunmuştur. Tüm bu faktörlerin örgütlerarası ilişki unsurlarını toplam açıklayıcılığı %70 civarındadır. Bu açıklayıcılık sosyal bilimlerde yapılan araştırma ve analizler için görece iyi bir sonuçtur⁶⁵⁹. Öte yandan araştırmanın diğer iki değişkenin oluşturan bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçilik ölçekleri incelendiğinde; bilgi paylaşımının, örgütlerarası bilgi paylaşımı (%40,576) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (%23,402) şeklinde iki alt boyutta toplandığı görülmektedir. Bu iki faktör toplamda %63,978 oranında bir açıklayıcılığa sahiptir. Örgütsel yenilikçilik değişkeni ele alındığında, ittifak kaynaklı yenilikçilik (%37,174) ve iç yenilikçilik (%26,774) şeklinde iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu da toplam %63,948 ile görece iyi bir açıklayıcılık vermektedir.

Otel işletmelerinin sahip oldukları bazı özelliklere göre verdikleri cevapların farklılaşp farklılaşmadığına dair yapılan analizlerde özellikle otellerin sahip olduğu yıldız sayısı ve yaptıkları ittifak anlaşması türü merak konusu olmuştur. Sonuçta otellerin 4 ve 5 yıldızlı olmalarının işletmelerin sahip oldukları ilişki unsurları açısından, bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçilik açısından genel olarak farklı olmadığı ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde otel işletmelerinin oluşturdukları ittifak ilişkisi türü de söz konusu bu değişkenler açısından genel olarak

⁶⁵⁹ Sosyal bilimlerde açıklanan varyans oranının %40-60 oranında olduğu bilinmektedir. Bu oran %60 ve üstünde olursa iyi bir açıklayıcılık yakalandığı söylenebilir.

farklılaşmamaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinin yıldız türüne ve oluşturmuş oldukları ittifak türüne göre verdikleri cevaplar arasında değişkenler bağlamında bir farklılık olup olmadığını araştırmak için yapılan testler sonucunda $p<0,01$ ve $p<0,05$ anlamlılık düzeylerinde bir farklılık görülmemektedir. Böylece yıldız türü ve ittifak türü farklı otel işletmelerinin aynı örneklem içerisinde bulunmalarının, çalışmanın temel hipotezlerinin test edilmesinde önemli bir etkisi olmadığı söylenebilmektedir.

Araştırma kapsamında belirlenen değişkenler arasında her hangi bir ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde, aynı zamanda ilişkinin gücünün ve yönünün belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Böylece, araştırmanın sözel verilerini oluşturan demografik değişkenlerle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olmadığı görülmektedir. Burada sadece örgütlerarası ilişki unsurlarından biri olan Özümseme Kapasitesi ile taraflar arasında yapılan anlaşmanın süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Ancak bu ilişkinin çok zayıf düzeyde olduğu söylenebilir ($0,142<0,040$). Öte yandan bağımsız değişkenler, aracı değişken ve bağımlı değişken arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler görülmektedir. Bu durumda araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlar (Özümseme kapasitesi, Güven, Bağlılık, Öğrenme niyeti, Paylaşılan vizyon ve İletişim) ile ittifaklarda gerçekleştirilen bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür ($p<0,01$). Bu ilişkilerin genellikle orta düzeyde olduğunu, sadece Öğrenme niyeti unsuru ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğu söylenebilir. Bununla birlikte tüm bu unsurlar ile örgütsel yenilikçilik arasında zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler görüldüğü söylenebilir ($p<0,01$). Son olarak bilgi paylaşımı aracı değişkeni ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu ($p<0,01$) pozitif yönlü olduğu ve ilişki gücünün orta düzey olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular bile aracılık etkisini test etmek üzere yapılacak regresyon analizleri için bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasında ayrı ayrı ilişki olması gereğini ortaya koymaktadır.

Stratejik ittifak ilişkisi içerisindeki otel işletmelerinin ittifak ortaklarıyla ilişkilerini düzenleyen ilişki unsurları, bilgi paylaşımı ve otellerin sahip olduğu yenilikçilik

arasındaki ilişkilerin ortaya konması amacıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenerek, verilmiştir.

Örgütlerarası ilişki unsurlarından ilki olan özümseme kapasitesi ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimin incelenmesi için basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. İlk iki aşamada yapılan basit doğrusal regresyon sonuçlarında özümseme kapasitesinin örgütün yenilikçiliğine olan etkisi ortaya konmuş ($\beta=0,339, p<0,001$), yine ikinci basit doğrusal regresyon analiziyle özümseme kapasitesinin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0,634, p<0,001$). Son olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda özümseme kapasitesinin örgütün yenilikçiliğine olan etkisinin bilgi paylaşımı aracılığıyla gerçekleştiği görülmüştür. Çünkü bilgi paylaşımı analize dahil edildiğinde özümseme kapasitesi ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı çıkmamaktadır ($p>0,05$). Böylece özümseme kapasitesi bağımsız değişkeni ile örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir etkileşim elde edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımının, özümseme kapasitesinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracı olarak etki ettiği de görülmüştür.

Bu bağlamda örgütlerarası ilişkileri düzenlemede önemli rol oynayan ve işletmelerin ittifak ortağından öğrenmeyi sistematik olarak nasıl gerçekleştireceklerini gösteren bir unsur olan özümseme kapasitesi ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimde bilgi paylaşımının şart koşulması, işletmelerin sahip oldukları özümseme kapasitesi ile ilgili değerlendirmelerinin örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkisinin bilgi paylaşımı tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

Örgütlerarası ilişki unsurlarından ikincisi olan güven ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimin incelenmesi için basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. İlk iki aşamada yapılan basit doğrusal regresyon sonuçlarında örgütlerarası güvenin örgütün yenilikçiliğine olan etkisi ortaya konmuş ($\beta=0,326, p<0,001$), yine ikinci basit doğrusal regresyon analiziyle örgütlerarası güvenin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur

($\beta=0,523, p<0,001$). Son olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda örgütlerarası güvenin örgütün yenilikçiliğine olan etkisinin bilgi paylaşımı aracılığıyla gerçekleştiği görülmüştür. Çünkü bilgi paylaşımı analize dahil edildiğinde örgütlerarası güven ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı çıkmamaktadır ($p>0,05$). Böylece örgütlerarası güven bağımsız değişkeni ile örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir etkileşim elde edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımının, örgütlerarası güvenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracı olarak etki ettiği de görülmüştür.

Böylece örgütlerarası ilişkileri düzenlemede önemli rol oynayan ve ittifaklar arasındaki fırsatçılığı ve kontrolü azaltarak, bilginin paylaşılmasını sağlayan bir unsur olarak görülen örgütlerarası güven ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimde bilgi paylaşımının şart olduğu ve işletmelerin sahip oldukları özümleme kapasitesinin örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin bilgi paylaşımı tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

Örgütlerarası ilişki unsurlarını oluşturan diğer bir boyut olarak bağlılık ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimin incelenmesi için basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. İlk iki aşamada yapılan basit doğrusal regresyon sonuçlarında bağlılığın örgütün yenilikçiliğine olan etkisi ortaya konmuş ($\beta=0,288, p<0,001$), yine ikinci basit doğrusal regresyon analiziyle bağlılığın bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0,603, p<0,001$). Son olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda bağlılığın örgütün yenilikçiliğine olan etkisinin bilgi paylaşımı aracılığıyla gerçekleştiği görülmüştür. Çünkü bilgi paylaşımı analize dahil edildiğinde bağlılık ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı çıkmamaktadır ($p>0,05$). Böylece bağlılık bağımsız değişkeni ile örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir etkileşim elde edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımının, bağlılık ilişkisi unsurunun örgütsel yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracı olarak etki ettiği de görülmüştür.

Böylece iki tarafın birbiriyle olan yakın ilişkilerini anlatan ve bu yakın ilişkilerin bilgi paylaşımını kolaylaştıracağını belirten bağlılık ilişkisi unsuru ile örgütsel

yenilikçilik arasındaki etkileşimde bilgi paylaşımının şart olduğu ve işletmelerin sahip oldukları bağlılığın örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin bilgi paylaşımı tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

Örgütlerarası ilişki unsurlarını oluşturan diğer bir boyut olarak öğrenme niyeti ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimin incelenmesi için basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. İlk iki aşamada yapılan basit doğrusal regresyon sonuçlarında öğrenme niyetinin örgütün yenilikçiliğine olan etkisi ortaya konmuş ($\beta=0,306, p<0,001$), yine ikinci basit doğrusal regresyon analiziyle öğrenme niyetinin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0,343, p<0,001$). Son olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda öğrenme niyetinin örgütün yenilikçiliğine olan etkisinin bilgi paylaşımı aracılığıyla gerçekleştiği görülmüştür. Çünkü bilgi paylaşımı analize dahil edildiğinde öğrenme niyeti ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde devam etmekte ($p<0,05$) ancak etki derecesi birinci aşamaya göre düşmektedir ($\beta=0,167$). Böyle bir durumda öğrenme niyeti bağımsız değişkeni ile örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir etkileşim elde edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımının, öğrenme niyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına kısmi aracı olarak etki ettiği de görülmüştür.

Böylece diğer işletmeden öğrenmek için bir arzunun var olması şeklinde ifade edilen öğrenme niyeti ilişki unsuru ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimde bilgi paylaşımının şart olduğu ve işletmelerin sahip oldukları öğrenme niyetinin örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin bilgi paylaşımı tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

Örgütlerarası ilişki unsurlarını oluşturan diğer bir boyut olarak paylaşılan vizyon ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimin incelenmesi için basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. İlk iki aşamada yapılan basit doğrusal regresyon sonuçlarında paylaşılan vizyonun örgütün yenilikçiliğine olan etkisi ortaya konmuş ($\beta=0,291, p<0,001$), yine ikinci basit doğrusal regresyon analiziyle paylaşılan

vizyonun bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0,623, p<0,001$). Son olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda paylaşılan vizyonun örgütün yenilikçiliğine olan etkisinin bilgi paylaşımı aracılığıyla gerçekleştiği görülmüştür. Çünkü bilgi paylaşımı analize dahil edildiğinde paylaşılan vizyon ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı çıkmamaktadır ($p>0,05$). Böylece paylaşılan vizyon bağımsız değişkeni ile örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir etkileşim elde edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımının, paylaşılan vizyonun örgütsel yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracı olarak etki ettiği de görülmüştür.

Böylece ortaklar arasındaki inançların ve paylaşılan değerlerin yapısının benzerlik derecesi olarak tanımlanan paylaşılan vizyon ilişki unsuru ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimde bilgi paylaşımının şart olduğu ve işletmelerin sahip oldukları paylaşılan vizyonun örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin bilgi paylaşımı tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

Örgütlerarası ilişki unsurlarını oluşturan son unsur olarak ele alınan iletişim ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimin incelenmesi için basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. İlk iki aşamada yapılan basit doğrusal regresyon sonuçlarında iletişim unsurunun örgütün yenilikçiliğine olan etkisi ortaya konmuş ($\beta=0,273, p<0,001$), yine ikinci basit doğrusal regresyon analiziyle iletişim unsurunun bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0,556, p<0,001$). Son olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda iletişim unsurunun örgütün yenilikçiliğine olan etkisinin bilgi paylaşımı aracılığıyla gerçekleştiği görülmüştür. Çünkü bilgi paylaşımı analize dahil edildiğinde iletişim ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı çıkmamaktadır ($p>0,05$). Böylece iletişim bağımsız değişkeni ile örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir etkileşim elde edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımının, iletişimin örgütsel yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracı olarak etki ettiği de görülmüştür.

Böylece bir tarafın diğeri ile sürekli temas halinde bulunması, karşılıklı isteklerin, tercihlerin ve problemlere yaklaşımların bilgisinin verilmesi anlamına gelen iletişim unsuru ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşimde bilgi paylaşımının şart olduğu ve işletmelerin sahip oldukları iletişim yeteneğinin örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkisi ile ilgili değerlendirmelerinin bilgi paylaşımı tarafından belirlendiğine işaret ettiği söylenebilir.

Tüm bu analizler sonucunda stratejik ittifak ilişkisi içerisindeki otel işletmelerinin sahip olduğu örgütlerarası ilişki unsurlarının bu otel işletmelerinin yenilikçiliğine olan etkisi incelendiğinde, bu etkileşimlerin ancak stratejik ittifaklar arasında gerçekleşen bilgi paylaşımı dolaylı etkisi ile (aracılığı ile) gerçekleşebileceği ortaya konmaktadır. Örgütlerarası ilişki unsurlarından özümseme kapasitesinin, örgütlerarası güvenin, bağlılığın, paylaşılan vizyonun ve iletişimin bilgi paylaşımını etkilediği görülmektedir. Ancak tüm bu bağımsız değişkenler bilgi paylaşımı ile birlikte tek tek analize dahil edildiklerinde örgütlerin yenilikçiliğine olan etkisinin ancak bilgi paylaşımının dolaylı etkisi ile gerçekleşebileceği görülmektedir. Öte yandan örgütlerarası ilişki unsurlarından öğrenme niyetinin ise örgütsel yenilikçiliğe olan etkisinin bilgi paylaşımının kısmi aracılığı ile sağlanabildiği ortaya konmaktadır. Çünkü öğrenme niyeti ile bilgi paylaşımı birlikte analiz edildiğinde, öğrenme niyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi devam etmekte ancak bu etki bir miktar azalma göstermektedir. Bu nedenle öğrenme niyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi kısmi olarak bilgi paylaşımı aracılığında gerçekleşmektedir.

Literatürde tüm bu ilişkileri tek bir modelde ve tek bir çalışmada bu haliyle görmek mümkün değildir. Ancak bu ilişkiler ayrı ayrı çalışmalarda hem benzer bakış açılarıyla hem de farklı bakış açılarıyla ortaya konmaktadır. Literatür kısmında belirtildiği üzere çalışmalar örgütlerarası ittifak ilişkilerinde başarılı bilgi paylaşımı için çeşitli şartların gerektiğinden bahsetmektedir. Bu şartların karşılıklı güven, ilişki gücü, işbirliğine duyulan ihtiyaç, özümseme kapasitesi, iletişim, bağlılık şeklinde sıralayan çalışmalar mevcuttur. 2011 yılında Finlandiya’da yönetim organizasyon anabilim dalında yapılmış bir doktora tezi bilgi paylaşımını stratejik ittifaklar

açısından ele alarak, bilgi paylaşımının işletmelerde karşılıklı ve önemli bir kontrol mekanizması haline geldiğini belirtmektedir. Ayrıca çalışmada özümseme kapasitesi, iletişim, güven gibi unsurları bilgi ve bilgi paylaşımı için önemli unsurlar olarak belirtmektedir. Yine başka bir çalışma ittifakların öğrenmesi için, özümseme kapasitesi, güven, öğrenme niyeti gibi unsurları sıralamaktadır. Başta özümseme kapasitesi olmak üzere ilişki unsurlarının bilgi paylaşımını etkilediği birçok çalışmada belirtilmektedir. Bununla birlikte çalışmalar özümseme kapasitesinin örgütsel yenilikçiliği de etkilediğini ortaya koymaktadır.

Güven unsuru ise bu çalışmalarda çok çeşitli seviyelerde ele alınmaktadır. Bu çalışmada örgütlerarası güven şeklinde ele alınmıştır. Örgütlerarası güven bilgi paylaşımını sağlayan önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Öyle ki bu tezin literatür kısmında belirtildiği üzere örgütlerin bilgi paylaşımının güven tarafından sağlandığını kesin bir dille söyleyen çalışmalar mevcuttur. Görüldüğü üzere bizim çalışmamızda da tüm bu unsurlar örgütlerarası ilişki unsurları olarak ele alındı ve örgütlerin bilgi paylaşımını etkiledikleri yönünde geliştirilen hipotezler araştırıldı. Çalışmamızdaki sonuçlar diğer çalışmalardan elde edilen sonuçlarla benzer olarak ortaya konmuştur. Diğer bir ifadeyle stratejik ittifak oluşumlarında örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlar ittifak ilişkisi içerisindeki işletmelerin bilgi paylaşımını etkilemektedir.

Bununla birlikte genel olarak örgütlerarası ilişkilerin yeniliği etkilediğini söyleyen çalışmalar da mevcuttur. Öncelikle güven unsurunu örgütlerarası ilişki perspektifinden ele alarak, yenilikçiliğe etki ettiğini söyleyen çalışmaların varolduğu literatür kısmında belirtilmiştir. Yine paylaşılan vizyonun yeniliği harekete geçirdiği ve bağlılık unsurunun ise çeşitli ittifak ilişkilerinde yeniliğin güdüleyicilerinden biri olduğu belirtilmektedir. Tüm bu çalışmalar ve daha fazlası çeşitli ilişki unsurlarının yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlar bilgi paylaşımını ve yenilikçiliği ayrı ayrı etkilemektedirler. Bu çalışmada ise örgütlerarası ilişki unsurlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin bilgi paylaşımı dolaylı etkisi ile ortaya konulması amaçlanmıştır. Lin'in örgüt içi bilgi paylaşımının öncüllerini ve sonuçlarını ele aldığı

çalışmasının gelecek çalışmalar için öneriler sunduğu bölümünden esinlendiği üzere, bu çalışmada örgütlerarası ilişki unsurları, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik etkileri ortaya konmaktadır.

Sonuç olarak araştırma kapsamında örgütlerarası ilişkileri düzenleyen ilişki unsurları ile örgütün yenilikçiliği arasında ve örgütlerarası ilişki unsurları ile bilgi paylaşımı arasında etkileşim olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca örgütlerarası ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütün yenilikçiliği üzerindeki açıklayıcılığına etkisi olduğunu öne süren H_1 ana hipotezi ile $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, $H_{1.3}$, $H_{1.4}$, $H_{1.5}$, $H_{1.6}$ alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Böylece bu çalışmayla örgütlerarası ilişki unsurları ile örgütsel yenilikçilik arasında ve örgütlerarası ilişki unsurları ile bilgi paylaşımı arasında bir etkileşim olduğu ve bilgi paylaşımının örgütlerarası ilişki unsurlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına etkisi olduğu ortaya konmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmanın ana çerçevesini oluşturan örgütlerarası ilişkiler kapsamında ele alınan stratejik ittifaklar, günümüz koşullarında önemi giderek artan bir oluşum haline gelmiştir. Bu oluşum bir o kadar da karmaşık bir yapıyı içermektedir. Çünkü hem literatürdeki farklı tanımlamalar hem de uygulamadaki güçlükler ittifakları daha da karmaşık bir hale sokmaktadır.

Öncelikle stratejik ittifakların bir ikilemi içerdiğini belirtmek gerekmektedir. Bu ikilem “rakiplerin ortaklığı” gibi bir paradoksla ifade edilebilir. Bu nedenle ittifaklar için aynı pazarda faaliyetini sürdüren işletmelerin çeşitli sebeplerle işbirliği yapmak istemeleri ve böylece pazarda daha uzun süre kalabilmeleri, daha güçlü olabilmeleri gibi amaçlar söylenebilmektedir.

Stratejik ittifakların farklı endüstrilerde çeşitli formlarını görebilmek mümkündür. İttifaklar sanayi işletmelerinden, teknoloji işletmelerine, sağlık işletmelerinden, hizmet işletmelerine kadar hemen her sektörde karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle her sektör için farklılaşabilen biçimlerde oluşmaktadırlar. Kısaca çok çeşitli ittifak türlerini uygulamada ve yazında görebilmek mümkündür.

Sanayi işletmeleri için ortak üretim anlaşmaları, tedarik zinciri anlaşmaları, yeni pazarlara girmek için ortak pazarlama, ortak dağıtım anlaşmaları, ortak girişim anlaşmaları, teknoloji işletmeleri için ortak AR-GE anlaşmaları, teknoloji temelli anlaşmalar, hizmet işletmeleri için franchising anlaşmaları ilk akla gelen çeşitler arasında sıralanmaktadır. İttifak ortakları birbirlerinin çeşitli faaliyetlerini etkileyebilmekte ve birbirlerinden etkilenebilmektedirler. Bu nedenle doğalarında bir “karşılıklılık” ilişkisi olduğu söylenebilir.

Stratejik ittifaklar rekabet avantajını elde etmek, sinerji yaratmak, bilgi elde etmek, kaynakları ve yetenekleri birleştirmek, ölçek ekonomilerinden yararlanmak, yeni pazarlara girmek ve yeni şeyler öğrenerek yenilik yapabilmek gibi çeşitli amaçlar için oluşturulurlar.

Bu amaçlar arasında en önemlileri sahip oldukları nadir bulunan ve değerli bilgiyi birbirleriyle paylaşarak, bunu iç süreçlerine yerleştirmek ve gerek ittifaktan kaynaklanan yenilikçiliği gerekse içsel yenilikçiliği ortaya çıkarmak şeklinde belirtilmektedir. İşletmeler karşılıklı olarak sahip oldukları bazı unsurlar sayesinde bilgiyi paylaşabilmekte ve yine bu unsurlar sayesinde örgütün yenilikçiliğini etkileyebilmektedirler. Söz konusu bu unsurlar literatürde çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Bu çalışma için ise örgütlerarası ilişkileri düzenleyen unsurlar; özümseme kapasitesi, örgütlerarası güven, bağlılık, öğrenme niyeti, paylaşılan vizyon ve iletişim olarak belirlenmiştir.

Stratejik ittifaklar turizm sektörü için de önem arz eden oluşumlardır. Turizm sektörü gerek ulusal gerekse uluslararası nitelikte; hem yatay hem dikey ittifak oluşumlarının örneklerini içermektedir. Turizm pazarı, sektörün kendi içerisinde ve sektör dışındaki çok sayıda işletmenin, üreticinin, satıcının ve ürünün bir araya gelmesini gerektiren bir pazardır. Dolayısıyla işletmeler arası ilişkilerin en yoğun yaşandığı sektörlerden biridir. Turizm sektörü içerisinde de ittifakların farklı biçimlerine rastlamak mümkündür. Bunları pazarlama ittifakı, teknoloji temelli ittifak, rakiplerle yapılan ittifak, franchising, yönetim sözleşmeleri, ortak girişimler, tedarikçilerle yapılan ittifaklar şeklinde sıralamak mümkündür. Oteller bu ittifakları sektör içindeki diğer otellerle ya da tamamlayıcı ürün üreten işletmelerle yapabildikleri gibi, farklı sektörlerdeki işletmelerle de gerçekleştirebilmektedirler.

Yukarıda bahsi geçen örgütlerarası ilişki unsurları bu çalışma kapsamında stratejik ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmeleri açısından ele alınarak, bu unsurların ittifak ilişkisi içerisindeki otel işletmelerinin gerek ittifak ortaklarıyla gerekse kendi içlerinde paylaştıkları bilgiye olan etkileri araştırılmıştır. Ayrıca bu ilişki unsurlarının ve bilgi paylaşımının da ittifak oluşumu içerisindeki otel işletmelerinin yenilik yeteneklerini ne şekilde etkilediği de belirlenmektedir. Bu sayede örgütün yenilikçiliğinin hangi unsurlardan ne kadar etkilendiği ortaya konabilmekte ve sahip olunan yenilikçilik ile birlikte otel işletmelerinin oluşturdukları ittifaklarla pazarda rekabet edebilme gücünün artması beklenmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin, ittifak ilişkilerini düzenleyen çeşitli unsurların bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel

yenilikçilik gibi çeşitli işletme çıktılarıyla gerçekleşen etkileşiminin nasıl olduğu konusuna bir açıklık getirilmesi gerekmektedir.

Böylece çalışmanın modeli, örgütün yenilikçiliğini etkileyen faktörler arasında yer alan örgütlerarası ilişki unsurları ve bilgi paylaşımı değişkenlerinin ele alınmasıyla ortaya konmuştur. Çalışma modelinde örgütlerarası ilişki unsurları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin açıklanması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda bilgi paylaşımının söz konusu ilişkinin açıklanmasında aracı değişken olarak modele eklenmesi tasarlanmıştır. Ancak bilgi paylaşımının aracı değişken olarak modelde yer alabilmesi için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki olarak anlamlı olması beklenmektedir. Çalışmanın kuramsal kısmında daha önce konuyla ilgili yapılmış araştırmalara yer verilerek, böyle bir ilişkinin kuramsal olarak ortaya konduğu söylenebilir. Ancak bu ilişkilerin bir de yapılan saha araştırmasıyla ortaya konması da önemli ve gereklidir. Aracı değişken genellikle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yapısıyla ilgilenmektedir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı olmalı ve bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin aslında başka bir değişken tarafından sağlanıyor olması da gerekmektedir.

Bu bağlamda, araştırma modelinde yer alan üç ana değişkene ait ölçekler çeşitli çalışmalardan derlenerek, oluşturulmuştur. Böylece çalışmanın bağımlı değişkeni ile aracı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin veriler elde edilmiş ve çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Böylece, aşamalı bir şekilde bilgi paylaşımının örgütlerarası ilişki unsurları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkileşime olan etkisi ortaya konmuş ardından, örgütlerarası ilişki unsurlarının ve bilgi paylaşımının birlikte örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi araştırma kapsamında ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerle yapılan çeşitli analizler sonucunda, özümseme kapasitesinin, örgütlerarası güvenin, bağlılığın, öğrenme niyetinin, paylaşılan vizyonun ve iletişimin bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün yenilikçiliğine olan etkisinden söz edilebilmektedir. Burada farklı olarak örgütlerarası ilişki unsurlarından biri olan öğrenme niyeti bağımsız değişkeninin örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi incelenirken bilgi paylaşımı aracı değişkeninin bu

ilişkiye kısmi aracılık etmesidir. Öte yandan örgütlerarası ilişki unsurlarını oluşturan özümseme kapasitesi, örgütlerarası güven, bağlılık, paylaşılan vizyon ve iletişim bağımsız değişkenleri örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ancak bilgi paylaşımı aracı değişkeni ile gösterebilmektedirler. Başka bir ifadeyle bu ilişki ancak ve ancak bilgi paylaşımının aracılığıyla mümkün olabilmektedir. Zaten örgütlerde yenilik için bilginin varlığından söz edilmektedir. Bu durumda örgütlerarası ilişkiler söz konusu olduğunda örgütsel yenilikçilikten söz edebilmek için örgütlerarasında ve örgütün kendi içinde gerçekleşmesi gereken bir bilgi paylaşımından da söz etmek gerekmektedir.

Dolayısıyla stratejik ittifak ilişkisi içerisindeki işletmelerin örgütlerarası ilişki unsurlarının ortaya konması ve incelenmesinin işletmelere ve yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak gelecekteki çalışmaların bilgi paylaşımını etkileyen diğer unsurların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca örgütün yenilikçiliğini etkileyen diğer unsurlar da farklı açılardan ortaya konmalıdır. Diğer yandan, araştırmanın sadece ittifaklar kapsamında değil farklı işbirlikleri veya örgütlerarası ilişki türleri açısından ele alınması gerekmektedir. Ayrıca turizm sektörü dışında farklı sektörlerde ve sektör içindeki başka işletme türlerinde farklı ilişkilerin ve etkilerin ortaya çıkması da muhtemeldir.

Çalışma turizm sektöründe otel işletmelerinin işletmeler arası ilişkilerinin incelenmesi açısından gerçekleştirilmiş ilk çalışma olma özelliğine sahiptir. Literatürde bu konular ayrı ayrı ele alınmıştır ancak bu çalışmada söz konusu konular bir bütün halinde çalışmada yer almaktadır. Ayrıca çalışmanın değişkenlerinin arasındaki etkileşimlerin aracılık etkisinin belirlenmesi gibi farklı şekilde ele alınması da çalışmaya has bir özellik olarak görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, Mohd Syazwan, et.al.: “Knowledge-based systems: A re-evaluation”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 10, No. 3, 2006, pp. 127-142.
- Ahuja, Gautam: “Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study,” **Administrative Science Quarterly**, 45, 2000, pp.425-455.
- Al Khattab, Suleiman A.: “Marketing Strategic Alliances: The Hotel Sector in Jordan”, **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 9; May 2012, pp.222-232.
- Alaei, Abbas, et.al.: “The Role of Knowledge Management in Created Organizational Innovation”, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2(2), 2012, pp. 1136-1141.
- Aldrich, Howard E., David A. Whetten: “Organization-sets, action-sets, and networks: Making the most of simplicity”, In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), **Handbook of organizational design**, New York: Oxford University pres, 1981, pp. 385-408.
- [Aleksić Mirić](#), Ana, Richard M. [Burton](#), Mirjana [Petković](#): “Coordinating Inter-organizational Learning Throughout Alliance Evolution”, **Contributions to Management Science**, 2013, pp. 11-32.
- Alison J. Morrison, “Marketing strategic alliances: The small hotel firm”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 6 No. 3, 1994, pp. 25-30.

- Altay, Akarsoy Tülay: “Küme ve Kümeleşme”, www.inovasyon.org, s.13, erişim: 08.01.2012.
- Altunışık, Remzi, ve diğerleri: “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.
- Amesse, Fernand, et al.: “The telecommunications equipment industry in the 1990s: from alliances to mergers and acquisitions”, [Technovation](#), Vol. 24, Issue 11, November 2004, pp. 885-889.
- Anand, Bharat, Tarun Khanna: “Do firms learn to create value? The case of alliances”, **Strategic Management Journal**, Special Issue, 21, 2000, pp. 295–315.
- Anderson, James C., James A. Narus: “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships”, **Journal of Marketing**, 54, 1, 1990, pp. 42-58.
- Archibugi, Daniele, [Bengt-Åke Lundvall](#): **Globalising Learning Economy**, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- Ardichvill, Alexandar, Vaughn Page, Tim Wentling: “Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 7 No. 1, 2003, pp. 64-77.
- Argüden, Yılmaz: İşbirlikleri, <http://www.arge.com/tr/makaleler/isbirlikleri/>, erişim tarihi: 03.09.2011.

- Armbruster, Heidi et. Al.: “Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys”, **Technovation** 28, 2008, pp. 644-657.
- Atkinson, Sally, David Butcher: “Trust in managerial relationships”, **Journal of Managerial Psychology**, 18, 4, 2003, pp.282-304.
- Awad, Elias, Hassan Ghaziri: **Knowledge Management**, New Jersey: Pearson Education, 2004.
- Axelrod, Robert: “The Evolution of Co-operation”, Basic Books, New York, 1984, (çevrimiçi: books.google.com), Ekim 2011.
- Aydıntan, Belgin: “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, **G.Ü. İ.B.F.F Dergisi**, 2, 2003, ss.135-152.
- Badaracco, Joseph: **Knowledge Link: How firms compete through strategic alliances**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.
- Bailey, Catherine, Martin Clarke: “How do managers use knowledge about knowledge management?”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.4 (3), 2000, pp. 235-243.
- Baloh, Peter, Sanjeev Jha, Yukika Awazu: Building strategic partnerships for managing innovation outsourcing, **Strategic Outsourcing: An International Journal**, Vol. 1 No. 2, 2008 pp. 100-121.

- Barney, Jay B.: “The Resource based theory of the firm”, **Organization Science**, vol.7, 1996, pp.469- 476.
- Barney, Jay B.: “Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view”, **Journal of Management**, 27,6, 2001, pp.643-650.
- Barney, Jay, B.: “Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes.” **Academy of Management Review**, 26, 1, pp. 41–56, 2001.
- Baron, Reuben M., David A. Kenny: “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 6, 1986, pp.1173-1182.
- Barquin, Ramon C.: What is Knowledge Management?, Knowledge and Innovation: **Journal of the KMCI**, Vol. 1, No. 2, January 15, 2001, Knowledge Management Consortium International Inc., pp.127-143.
- Barringer, R. Bruce, S. Jeffrey Harrison: “Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships”, **Journal of Management**, 2000, Vol. 26 No. 3, pp. 367-403.
- Barutçugil, İsmet: **Bilgi Yönetimi**, Yönetim Dizisi 7, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Basadur, Min: “Reducing Complexity in Conceptual Thinking Using Challenge Mapping”, **Korean Journal of Thinking and Problem Solving**, Vol. 2003, Part: 2, 2003, pp. 5-27.

- Baum, Joel A. C., Christine Oliver: “Institutional linkages and organizational morality”, **Administrative Science Quarterly**, 36, 1991, ss. 187-218.
- Baum, Joel A.C., Tony Calabrese, Brian S. Silverman: “Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology”, **Strategic Management Journal**, 21, 3, 2000, pp.267-294.
- Baum, Joel A.C., Paul Ingram: “Interorganizational learning and network organization: toward a behavioral theory of the interfirm”, in M. Augier and J. G. March (Eds), **The Economics of Choice, Change and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert**, 2002, pp. 191-218.
- Baum, Joel A. C., Paul Ingram: “Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898–1980”, **Management Science**, 44(3), 1988, pp.996–1016.
- Bayhan, Deniz: “Açık Yenileşimin Artan Önemi”, **Yenileşim Dergisi**, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Sayı 1, 2009, ss.44-49.
- Benavides-Espinosa, María del Mar, Isidre March Chordá, Antonia Mohedano-Suanes: “To cooperation process learning and joint venture”, **warwick.ac.uk**, online erişim: 23.02.2012.
- Bennett, Marion M.: “Strategic Alliances in the World Airline Industry”, **Progress in Tourism and Hospitality Research**, Vol. 3, 1997, pp.213–223.

- Bhatti, Khalid M.: “Factors Affecting Knowledge Sharing in Strategic Alliances, The role of Knowledge Sharing as Strategic Control Behavior among Multinational Enterprises”, **PhD Thesis, Hanken School of Economics, Department of Management and Organization**, Helsinki, 2011.
- Bierly, Paul E., Joseph E. Coombs: Equity Alliances, Stages of Product Development and Alliance Instability”, **Journal of Engineering and Technology Management**, 21, 3, 2004, pp. 191–214.
- Blumberg, Boris, R. Cooper, P. S. Schindler: **Business Research Methods**, McGraw-Hill Book Company, 2005.
- Bock, Ge-Woo et.al.: “Behavioral Intention Formation in Knowledge sharing: Exmining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces and organizational climate”, **MIS Quarterly**, Vol.29, No.1, 2005, pp.87-111.
- Boland, Richard J., Ramkrishnan V. Tenkasi: “Perspective making and perspective taking in communities of knowing”, **Organization Science**, 6(4), 1995, pp. 350-372.
- Bollinger, Audrey S., Robert D. Smith: “Managing Organizational Knowlegde as a Strategic Asset”, **Journal of Knowledge Management**, 2001, Vol. 5, No.1, 2001, pp.8-18.
- Bolton, Michele Kremen: “Organizational innovation and substandar performance: When is necessity the mother of innovaton?”, **Organization Science**, Vol. 4, No. 1, February 1993, pp.57-75.

- Borys, Brian, David B. Jemison: “Hybrid Organizations as Strategic Alliances: Theoretical and Practical Issues in Organizational Combinations,” **Academy of Management Review**, C. XIV, No: 2, 1989, pp. 234-249.
- Brachos, Dimitrios: “Knowledge effectiveness, social context and innovation”, **Journal of knowledge Management**, 11, 2007, pp.31-44.
- [Bulu](#), Melih, İ. Hakkı [Eraslan](#): **Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede turizm sektörü: sektörel stratejiler ve uygulamalar**, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği, 2007.
- Büyüköztürk, Şener: **Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı**, Ankara: Pegem AYayıncılık, 2007.
- Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao: “Learning orientation firm innovation capability and firm performance”, **Industrial Marketing Management**, 31, 2002, pp. 515–524.
- Camelo-Ordaz, Carmen, et.al.: “The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment”, **The International Journal of Human Resource Management**, 22, 7, 2011, pp. 1442-1463.
- Cameron, D. Preston: “Managing knowledge assets: The cure for an ailing structure”, **CMA Management**, 76(3), 2002, pp.20–23.
- Carayannis, Elias G., Jeffrey Alexander, Anthony Ioannidis: “Leveraging knowledge, learning, and innovation in forming strategic government–university–industry (GUI) R&D partnerships in the US, Germany, and France”, **Technovation**, 20, 2000, pp. 478-479.

- Carter, Louis, David Ulrich, Marshall Goldsmith: **Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership**, Published by Pfeiffer, 2005.
- Cavusgil, S. Tamer, Roger J. Calantone, Yushan Zhao,: “Tacit knowledge transfer and firm innovation capability”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 18 No. 1, 2003, pp. 6-21.
- Cengiz, Emrah v.d.: **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul, 2003.
- Cetindamar, Dilek, Bulent Catay, O. Serdar Basmacı: “Competition through collaboration: insights from an initiative in the Turkish textile supply chain”, **Supply Chain Management**, Vol. 10 No. 4, 2005, pp. 238-240.
- Chang, Min-Li: “The critical factors that influence the intention of knowledge sharing among Taiwanese small and medium enterprises”, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of University of **Maryland University** College in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Management, 2011.
- Chang, Su-Chao, Ming-Shing Lee: “The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 12, 1, 2008, pp.3-20.
- Chang, Tsun Jin, Shang Pao Yeh, I-Jan Yeh: “The Effects of Joint Rewards System in New Product Development”, **International Journal of Manpower**, 28, 2007, pp. 276-297.
- Chathoth, Prakash K., Mike D. Olsen: “Strategic alliances: A hospitality industry perspective”, **International Journal of Hospitality Management**, 2003, 22(4), pp.419–

434.

- Chathoth, Prakash K.: “The evolution of embeddedness within the alliance structure in a non-equity hospitality alliance”, **Journal of Services Research**, 4 (1), 2004, pp.173-185.
- Chen, Chung-Jen: “The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance”, **R&D Management** 34, 3, 2004, pp. 311-321.
- Chen, Li-Yueh: “An Examination of the relationships among leadership behaviours, knowledge sharing, and organization’s marketing effectiveness in professional service firms that have been engaged in strategic alliances”, **Nova Southern University, School of Business and Entrepreneurship, PhD thesis**, 2004.
- Cheng, Jao-Hong,
Chung-Hsing Yeh,
Chia-Wen Tu: “Trust and knowledge sharing in green supply chains”, **Supply Chain Management: An International Journal**, 13, 4, 2008, pp. 283-295.
- Cheng, Jao-Hong: “Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains—Moderating by relational benefits and guanxi”, **Transportation Research**, Part E, Vol. 47, 2011, pp. 837–849.
- Chieh-Yu Lin, “A Study on the Organizational Innovations in Taiwan's Logistics Industry”, **The Business Review**, Cambridge, C.V, No:1, 2006, pp.270-275.

- Child, John, David
Faulkner, Steve Tallman: **Cooperative Strategy: Managing Alliances, network and joint ventures**, Second Edition, Oxford University Press, New York, 2005.
- Child, John: "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", **Organization Studies**, 18, 1, 1997, pp. 43-76.
- Choi, Byounggu,
Heeseok Lee: "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process", **Expert Systems with Applications**, Vol. 23, 2002, pp. 173–187.
- Choo, Chun Wei: "Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making: Organizational Knowing as Emergent Strategy" in **Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Oxford University Press, 2002.
- Churchill, Gilbert A.,
Dawn Iacobucci: **Marketing research: methodological foundations** (tenth edition). USA: South-Western Cengage Learning, 1999.
- Cohen, Wesley M., Daniel
A. Levinthal: "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," **Administrative Science Quarterly**, 35, 1, Special Issue, 1990, pp.128-152.
- Connell, Julia,
Ranjit Voola: "Strategic alliances and knowledge sharing: synergies or silos?", **Journal of Knowledge Management**, 11, 3, 2007, pp. 52-66.
- Conner, R. Kathleen: "The Resource- based Challenge to the Industry –structure Perspective", **Proceedings of the Academy of Management Meeting**, Dallas,

pp.17-21, 1994.

Contractor, Farok J.,
Sumit K. Kundu:

“Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 29, 2, 1998, pp.325-358.

Contractor, Farok J.,
Peter Lorange:

“The growth of alliances in the knowledge based economy” **International Business Review**, 11, 2002, pp. 485–502.

Cooper, Chris:

“Knowledge Management and Tourism”, **Annals of Tourism Research**, Vol. 33, No. 1, 2006, pp. 47-64.

Crossan, Mary M.,
Marina Apaydin:

“A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature”, **Journal of Management Studies**, 2010, pp. 1154- 1191.

Crossan, Mary M.,
Andrew C. Inkpen:

“The Subtle art of learning through alliances”, **Business Quarterly**, 60, 1994, pp. 68-76.

Culpan, Refik:

Multinational Strategic Alliances, The Howart Press, USA, 1993, p. 82.

Cummings, Jeffrey L.,
Bing-Sheng Teng:

“Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success”, **Journal of Engineering and Technology Management**, 20, 2003, pp. 39-68.

Çakınberk, Arzu:

“Stratejik İttifaklar ile Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İşletme anabilim dalı, İşletme yönetimi ve Organizasyon Bilim dalı, **Doktora Tezi**, İstanbul, 2007.

Dacin, M. Tina, Marc J. Ventresca, Brent D. Beal:

“The embeddedness of organizations: Dialogue & directions”, **Journal of Management**, 25, 1999, pp. 317-356.

Dacin, M.Tina, Christine Oliver, Jean-Paul Roy:

“The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective”, **Strategic Management Journal**, 28, 2, February 2007, pp. 169-187.

Dacin, M. Tina:

“Isomorphism in Context: The power and prescription of institutional norms”, **Academy of Management Journal**, 40 (1), 1997, pp. 46-81.

Dale, Crispin:

“The UK tour-operating industry: a competitive analysis”, **Journal of Vacation Marketing**, 6 (4), 2000, pp.357-367.

Damanpour, Fariborz, William M. Evan:

"Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'," **Administrative Science Quarterly**, 29, 1984, pp. 392-409.

Damanpour, Fariborz:

“Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators”, **Academy of Management Journal**, 34, 1991, pp. 555-590.

Das, T. K., Bing-Sheng Teng:

“A Resource- Based Theory of Strategic Alliances”, **Journal of Management**, 26 (1), 2000, pp. 31-61.

Das, T. K.,

“Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective”, **Organization Science**, 11,

- 1, 2000, pp. 77-101.
- Bing-Sheng Teng:
- Davenport, Thomas H.,
Laurence Prusak: **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, (Çev: Günhan Günay) Rota Yayınları, İstanbul, 2001.
- Davenport, Thomas H.: **Information ecology**, Oxford, UK: Oxford University Press, 1997.
- DeTienne, Kristen Bell
et.al.: “Toward a model of effective knowledgemanagement and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 10(4), 2004, pp.26–43.
- Dhanaraj, Charles,
Arvind Parkhe: “Orchestrating Innovation Networks”, **Academy of Management Review**, 31 (3), 2006, pp. 659-669.
- Dickson, Pat H.,
K. Mark Weaver: “Environmental Determinants and Individual Level Moderators of Alliance Use”, **Academy of Management Journal**, 40, 1997, pp. 404-425.
- Dimaggio, Paul J.,
Walter W. Powell: “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, **American Sociological Review**, 48, 1983, pp. 147- 160.
- Djellal, Faridah,
Faiz Gallouj: “A model for analysing the innovation dynamic in services: The case of ‘assembled’ services”, **International Journal of Services, Technology and Management**, 9, 2008, pp. 285-304.
- Doğan N. Leblebici, “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2008, Cilt : 32 No:1, ss. 61-72.

Lasher, Donald R.,
Blake Ives,
Sirkka L. Jarvenpaa.

“USAA-IBM Partnerships in Information
Technology: Managing the Image Project”, **MIS
Quarterly**, 15, 4,1991, pp. 551-565.

Donaldson, Thomas,
Lee E. Preston:

“The Stakeholder Theory of The Corporation
Concepts, Evidence and Implications”, **Academy
Of Management Review**, 20, 1, 1995, pp.65-91.

Doshi, Ami Kishor:

“Biopharmaceutical strategic alliances:
Interorganizational Dynamics and Factors
influencing FDA regulatory outcomes”,
University of Southern California, **ProQuest
Dissertations & Theses Full Text**, 2000.

Dougherty, Deborah,
Kamal Munir,
Mohan Subramaniam:

“Managing technology flows in practice: a
grounded theory of sustainable innovation”,
Academy of Management Proceedings, 2002,
pp. E1-E6.

Doz, Yves, L.:

“The Evolution Of Cooperation In Strategic
Alliances: Initial Conditions or Learning
Processes”, **Strategic Management Journal**, 17,
Special Issue, Summer 1996, pp. 55-83.

Dönmez, Dilek:

“Paydaş teorisi çerçevesinde otel işletmelerinin
seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel
işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiye
yönelik bir araştırma”, **Yönetim**, Yıl: 19, Sayı:
61, Ekim 2008, ss. 91-112.

Dönmez, Dilek,
Gültekin Altuntaş,

“Girişimci yönetim biçimi ve finansal
performans ilişkisi: Çanakkale Bölgesi'nde
faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir
araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme**

- Tarık Birgören: **Fakültesi Dergisi**, 40, 2, 2011, pp.278-303.
- Drucker, F. Peter : The Network Society, **The Wall Street Journal Europe**, 30 March 1995.
- Drucker, Peter F.: **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkilap Kitapevi, Ankara, 1994.
- Drucker, Peter F.: “The Discipline of Innovation”, HBR Classic, **Harvard Business Review**, 1998, pp. 3-8.
- Durham, Cathy C.: “Effects of interdependence on motivation, inter-team interaction processes, and performance”, **Unpublished doctoral dissertation**, 1997, University of Maryland, College Park.
- Durna, Ufuk,
Serap Babür: “Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 3/1, 2011, ss. 73-98.
- Duysters, Geert M.,
John Hagedoorn: “Core competences and company performance in the worldwide computer industry”, **Journal of High Technology Management Research**, 11, 2000, pp. 75–91.
- Dyer, H. Jeffrey,
Harbir Singh: “The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, **The Academy of Management Review**, 23, 4, 1998, pp. 660-679.
- Dyer, H. Jeffrey: “Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value”, **Strategic Management Journal**, 18, 5, pp. 535-556, 1997.

- Dyer, Jeffrey H.,
Wujin Chu: “The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea”, **Organization Science**, 14, 1, 2003, pp. 57-68.
- Dyer, Jeffrey H.,
Dong Sung Cho,
Wujin Chu: “Strategic Supplier Segmentation: The Next ‘Best Practice’ in Supply Chain Management”, **California Management Review**, Vol. 40, No. 2, 1998, pp. 57-77.
- Dyer, Jeffrey H.: “Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry,” **Strategic Management Journal**, 17, 1996, ss. 271-291.
- Dyer, Jeffrey H.: **Collaborative Advantage—Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks**, New York, NY: Oxford University Press, 2000.
- Dyer, Jeffrey,
Kentaro Nobeoka: “Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case”, **Strategic Management Journal**, 21 (3), 2000, pp. 345-368.
- Easterby-Smith, Mark,
Marjorie A. Lyles,
Eric W. K. Tsang: “Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects”, **Journal of Management Studies**, 45:4, 2008, pp.677-690.
- Ku, Edward C. S.,
Yi Wen Fan, “Knowledge sharing and customer relationship management in the travel service alliances”, **Total Quality Management**, Vol. 20, No. 12, December 2009, s.1419.

- Eglene, Ophelia,
Sharon S. Dawes,
Carrie A. Schneider: “Authority and leadership patterns in public sector knowledge Networks”, **The American Review of Public Administration**, 37, 1, 2007, pp.91-113.
- Elçi, Şirin: **İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Nova Basın Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- Elmuti, Dean,
Kathawala, Yunus: “An Overview of Strategic Alliance”, **Management Decision**, 39, 3, 2001, pp. 205-217.
- Emir, Oktay: “Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Seyahat Acentalarının Rolü: Otel İşletmeleri Tarafından Bir Değerlendirme”, **Ege Akademik Bakış**, 10, 4, 2010, ss. 1245-1256.
- Evangelista, Rinaldo: “Sectoral patterns of technological change in services”, **Economics of Innovation and New Technology**, 9, 2000, pp. 183-221.
- Evans, Nigel: Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international
line alliances”, **Tourism Management**, 22, 2001, pp.229-243.
- Faems, Dries,
Bart Van Looy,
Koenraad Debackere: “The role of Inter-Organizational Collaboration within Innovation Strategies: Towards a Portfolio Approach”, **Research Report, OR 0354, Research Division INCENTIM**, Faculty of Economics and Applied Economics, 2003, pp.1-31.

- Faulkner, David: **International Strategic Alliances: Co-operating to Compete**, London: McGraw-Hill, 1995.
- Field, Andy P.: **Discovering Statistics Using SPSS**, London: Sage Publications, 2005.
- Flint, Daniel J.: “Collection innovation, symbolic interaction and customer valuing: Thoughts stemming from a service dominant logic of marketing”, **Marketing Theory**, Vol. 6, 2006, pp. 349-362.
- Freel, Mark S.,
Paul J. A. Robson: “Small firm innovation, growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England”, **International Small Business Journal**, 22(6), 2004, pp. 561-575.
- Freeman, R. Edward: **Strategic Management, A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston, 1984.
- Frooman, Jeff : “Stakeholder Influence Strategies”, **Academy of Management Review**, 24, 2, 1999, pp.191-205.
- Fuller-Love, Nerys,
Esyllt Thomas: “Networks in Small Manufacturing Firms”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 11, 2, 2004, pp.244-253.
- Fyall, Alan,
Brian Garrod: **Tourism Marketing: A collaborative Approach**, Channel View Publications, Canada, 2005.
- Gadrey, Jean: “The characterization of goods and services: An alternative approach”, **Review of Income & Wealth**, 46(3), 2000, pp.369-387.

- Gaines, Randy “Creating Synergies”, **Hotel Innovations and Technologies Worldwide**, Special Report, May 2013, p.9,
http://www.cleverhotel.org/sites/default/files/publications_pdf/SPR/2013/May/Schneider_Electric/index.html
- Gallouj, Faiz,
Maria Savona: “Innovation in services: A review of the debate and a research Agenda”, **Journal of Evolutionary Economics**, 19(2), 2008, pp. 149-172.
- Gallouj, Faiz,
Olivier Weinstein: “Innovation in services”, **Research Policy**, 26, 1997, pp.537-556.
- Gallouj, Faiz: **Services innovation: Assimilation, differentiation, inversion and integration**, The handbook of technology management, In H. Bidgoli (Ed.), Chichester, UK: Wiley & Sons, 2009.
- García-Morales, Víctor J.,
Francisco J. Llorens-Montes,
Antonio J. Verdu'-Jover: “Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 106 No. 1, 2006, pp. 21-42.
- Gebrekidan, D. Abraha,
G. Baffour Awuah: “Interorganizational Cooperation: A New View of Strategic Alliances”, **Industrial Marketing Management**, 31, 8, 2002, pp.679-693.
- Gehani, R. Ray: “Chester Barnard’s executive and the knowledge-based firm”, **Management Decisions**, Vol. 40,

2002, pp. 980-991.

Gera, Surendra,
Wulong Gu:

“The effects of organizational innovation, information and communications technology on firm performance”, **International Productivity Monitor**, 9, 2004, pp. 37-51.

Geringer, John Michael,
Hebert, Louis:

“Measuring performance of international joint ventures”, **Journal of International Business Studies**, Vol: 20, 1991, pp. 235–254.

Ghemawat, Pankaj,
Michael E. Porter,
Richard A. Rawlinson:

Patterns of international coalition activities, In M.E. Porter (ed.) *Competition in Global Industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986.

Gilsing, Victor A.,
Charmianne E. A. V.
Lemmens, Geert Duysters:

“Strategic Alliance Networks and Innovation: A Deterministic and Voluntaristic View Combined”, **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 19, No. 2, March 2007, pp. 227–249.

Glaister, Keith W.,
Peter J. Buckley;

“Strategic motives for international alliance formation”, **Journal of Management Studies**, 33(3), May 1996, pp. 301-332.

Goes, James B.,
Seung Ho Park:

“Interorganizational links and innovation: The case of hospital services”, **Academy of Management Journal**, 40, 3, 1997, pp. 673-697.

Gordon Wilson,

Knowledge, innovation and re-inventing

technical assistance for development, **Progress in Development Studies**, Vol.7, 2007, pp. 183-199.

- Gordon, Scott, R.: “The role of interpersonal trust and vigilance in the process of entrepreneurial opportunity recognition using social Networks”, in **Regional Frontiers of Entrepreneurship Research**, (Ed. Gillin, L. Murray), 2006, pp. 42-61. (<http://eprints.qut.edu.au/3628/>)
- Göksel, Aykut,
Belgin Aydıntan,
Dursun Bingöl: “Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65, 4, ss. 87-109.
- Grandori Anna,
Bruce Kogut: “Dialogue on organization and knowledge”, **Organization Science**, 13(3), 2002, pp. 224-231.
- Grant, Robert, M.: “Toward a Knowledge based theory of the firm”, **Strategic Management Journal**, 17 Winter Special Issue, 1996, pp. 109-122.
- Greenhalgh, Trisha, et. al.: “Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations”, **The Milbank Quarterly**, Vol. 82, No. 4, 2004, pp. 581-629.
- Gulati, Ranjay,
Paul Lawrence: “Organizing vertical Networks: A design perspective”, **Kellogg Graduate School of Management Working Paper**, 2000.
- Gulati, Ranjay,
Nitin Nohria,
Akbar Zaheer: “Strategic Networks”, **Strategic Management Journal**, 21, 2000, pp. 203-215.

- Gulati, Ranjay,
Harbir Singh: “The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances”, **Administrative Science Quarterly**, 43, 4, 1998, pp. 781-814.
- Gulati, Ranjay: “Alliances and Networks”, **Strategic Management Journal**, 19, 1998, pp.280- 298.
- Gulati, Ranjay: “Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices”, **Academy of Management Journal**, 35, pp. 85-112, 1995b.
- Gulati, Ranjay: “Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation”, **Strategic Management Journal**, May 1999, 20 (5), pp. 397-420
- Gupta, Anil K.,
Vijay Govindarajan: “Knowledge Flows Within Multinational Corporations”, **Strategic Management Journal**, 21, 4, 2000, pp. 473-496.
- Guzman, Gustavo A.C.,
Jhon Wilson: “The ‘soft’ dimension of organizational knowledge transfer”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 9, No. 2, 2005, pp. 59-74.
- Gümüşlüoğlu, Lale,
Arzu İlsev: “Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation”, Proceedings, **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)**, 2006, pp.898-907.
- Gürkan, Çetin Güney: “Turizm Sektöründe İnovasyon ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi”, içinde **Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler**, (Editörler: Şula Aydın Tükeltürk, Mustafa Boz), Ankara: Detay

Yayıncılık, 2013.

- Hage, Jerald: “Organizational Innovation and Organizational Change”, **Annual Review of Sociology**, Vol. 25, 1999, pp. 597-622
- Hagedoorn, John “Understanding the rationale of strategic partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences”, **Strategic Management Journal**, 14, pp.371-385, 1993b.
- Hagedoorn, John: “Inter-firm R&D Partnerships: an Overview of Major Trends and Patterns since 1960”, **Research Policy**, 31, 2002, pp. 477-492.
- Hair, Joseph F. et.al.: **Multivariate Data Analysis**, 5. Baskı, New Jersey: Printence Hall, 1998.
- Hallikas, Jukka,
Veli-Matti Virolainen,
Markku Tuominen: “Understanding risk and uncertainty in supplier networks- transaction cost approach”, **International Journal of Production Research**, 40, 15, pp.3519 -3531, 2002.
- Hallin, Carina Antonia,
Einar Marnburg: “Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research”, **Tourism Management**, 29, 2008, pp. 366–381.
- Hamel, Gary: “Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances”, **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue, 12, 1991, pp. 83–103.
- Khamseh, Hamid
Mazloomi, “Knowledge transfer in alliances: determinant factors”, **Journal of Knowledge Management**,

- Dominique R. Jolly: 12, 1, pp.37-50, 2008.
- Hansen, Morten T.,
Nitin Nohria,
Thomas Tierney: "What's your strategy for managing knowledge?", **Harvard Business Review**, March-April, 1999, pp. 106-116.
- Hansen, Morten T.: "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," **Administrative Science Quarterly**, 44, 1999, pp. 82-111.
- Hau, Le Nguyen,
Felicitas Evangelista: "Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs," **Journal of Business Research**, 60, 11, 2007, pp. 1152-1165.
- Hausman, Angela: "Innovativeness among small businesses: theory and propositions for future research", **Industrial Marketing Management** 34, pp.773-782.
- He, Qile, David Gallear,
Abby Ghobadian: "Knowledge Transfer: The Facilitating Attributes in supply chain partnerships", **Information Systems Management**, 28,1, 2011, pp.57-70.
- Hefner, L. Loretta: "Strategic alliances and the human resource implications for record managers", **Records Management Quarterly**, 28, 3, 1994.

- Hennart, Jean-François: “A Transaction Costs Theory Of Equity Joint Ventures”, **Strategic Management Journal**, 9, 1988, pp. 361-374.
- Hertog, Pim Den, Faiz Gallouj, Jeroen Segers: “Measuring innovation in a ‘low-tech’ service industry: the case of the Dutch hospitality industry”, **The Service Industries Journal**, 31:9, 2011, pp. 1429-1449.
- Hipp, Christiane, Matthias Gotsch: “Organisational Innovation in Services” **Final report Task 4**, Horizontal Report 2 February 2010.
- Hitt, Michael A., R. Diane Ireland, Robert E. Hoskisson: **Strategic Management**, 3.Ed., South-Western College Publishing, 1989.
- Hjalager, Anne-Mette: “A review of innovation research in tourism”, **Tourism Management**, 31, 2010, pp. 1–12.
- Hjalager, Anne-Mette: “Innovations in Travel Medicine and The Progress of Tourism”, **Technovation**, 29, 2009, pp. 596-601.
- Ho, Hillbun: “Knowledge sharing between competing suppliers in the customer’s supply chain network”, Doctor of Philosophy with a major in management, in the graduate college, **The University of Arizona**, 2008.
- Holjevac, Ivanka Avelini: “A Vision of Tourism and the Hotel Industry in the 21st Century”, **Hospitality Management** (22), 2003, pp.129-134.

- Hult, G. Thomas M.,
Robert F. Hurley,
Gary A. Knight: “Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance”, **Industrial Marketing Management**, 33, 2004, pp. 429-438.
- Humphrey, Ronald H.,
Blake E. Ashforth: “Buyer–supplier alliances in the automobile industry: How exit-voice strategies influence interpersonal relationships”, **Journal of Organizational Behavior**, 21, 2000, pp. 713–730.
- Hurley, Robert F., G.
Thomas M. Hult: “Innovation, market orientation, and organization learning: an integration and empirical examination”, **Journal of Marketing**, 62, 3, 1998, pp. 42-54.
- Thomas, Hurt H.,
Katherine Joseph,
Chester Cook: “Scales for the measurement of innovativeness”, **Human Communication Research**, 4, 1, 1977, pp. 58-65.
- Hyder, Akmal S.,
Lars Torsten Eriksson: “Success is not Enough: The Spectacular Rise and Fall of a Strategic Alliance Between Two Multinationals”, **Industrial Marketing Management**, 34, 2005, pp.783-796.
- Idrees, Inaam “Clique and Elite: Inter-Organisational Knowledge Sharing across Five Star Hotels in the Saudi Arabian Religious Tourism and Hospitality Industry – a Grounded Theory Study”, **The University of Sheffield, Phd Thesis**, 2011.
- Inkpen, Andrew C., “The Co-Evolution of Trust, Control, and

- Steven C. Currall: Learning in Joint Ventures”, **Organization Science**, 15, 2004, pp. 586-599.
- Inkpen, Andrew C., Paul W. Beamish: “Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures”, **Academy of Management Journal**, 22 (1), 1997, pp. 177-202.
- Inkpen, Andrew C., Adva Dinur: “Knowledge Management Processes and International Joint Ventures”, **Organization Science**, Vol. 9, No. 4, July-August 1998, pp. 454-468.
- Inkpen, Andrew C.: “Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances”, **Academy of Management Executive**, 12, 1998, pp. 69-80.
- Inkpen, Andrew C., Eric W. K. Tsang: “Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer”, **Academy of Management Review**, 30 (1), 2005, pp. 146-165.
- Inkpen, Andrew C.: “Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition”, **Journal of Management Studies**, 37, pp. 1019-1043.
- Inkpen, Andrew C., Mary M. Crossan: “Believing is seeing: Joint ventures and organizational learning”, **Journal of Management Studies**, 32, 1995, pp. 595-618.
- Inkpen, Andrew C., Kou Qing Li: “Joint venture formation: Planning and knowledge gathering for success”, **Organizational Dynamics**, 27(4), 1999, pp. 33-47.

- Inkpen, Andrew C.: “Creating Knowledge Through Collaboration”, **California Management Review**, Vol.39, No.1, 1996, pp.123-140.
- Ipe, Minu: “Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework”, **Human Resource Development Review**, 2, 4, 2003, pp. 337-359.
- Ireland, R. Duane,
Michael A. Hitt,
Deepa Vaidyanath: “Alliance Management As a Source of Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 28, 3. pp. 413-446, 2002.
- İplik, Fatma Nur: “Uluslararası stratejik işbirlikleri: türkiye’de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Adana, 2008.
- Lee, Jae-Nam,
Young-Gul Kim, “Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation”, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 15, No. 4, 1999, pp.29-61.
- James A., Wolff, Timothy
L. Pett: “Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements”, **Journal of Small Business Management**, 44(2), 2006, pp. 268–284.
- Jensen, Susanne: “The importance of knowledge and competences in the tourism industry – illustrated by findings

from a study in the country of Storstrøm, Denmark”, **12th Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research**, Stavanger, 2003, pp.1-16.

Jetter, Laura G.,
Rachel J. C. Chen:

“An Exploratory Investigation of Knowledge Sharing and Cooperative Marketing in Tourism Alliances”, **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 13:2, 2012, pp.131-144.

Johnson, Jean L.,
Ravipreet S. Sohi,
Rajdeep Grewal:

“The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering,” **Journal of Marketing**, 68, 2004, pp.21-36.

Johnson, Jean L.:

“Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 27, No. 1, 1999, pp. 4-18.

Kalaycı, Şeref:

SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayıncılık, 2009.

Kale, Prashant,
Harbir Singh,
Howard Perlmutter:

“Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”, **Strategic Management Journal**, 21, 2000, pp. 217-237.

Kalkan, Veli D.,
Halit Keskin:

“Kobi’lerde bilgi yönetimi süreci ve araçları: Literatür değerlendirmesi ve bir araştırma”, **Bilig**, s. 35, pp.173-206, 2005.

- Kanter, R. Moss: “Collaborative advantage: the art of alliances”, **Harvard Business Review**, 1994, 72, 4, pp. 96-108.
- Karafakioğlu, Mehmet: **Uluslararası Pazarlama Yönetimi Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 224, İstanbul, 1990.
- Karakılıç, Yörük, Nilüfer, Hülya Öcal: “Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Açısından Değerlendirilmesi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi** (6: 2), 2008.
- Karamustafa, Kurtuluş, Mustafa Öz: “Uluslararası Turizm Dağıtım Kanalı Değer Zincirine İnternetin Katkısı: Fırsatlar ve Tehditlere Dayalı Bir Değerlendirme”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, 2008, ss. 273-292.
- Kauser, Saleema, Vivienne Shaw: “The Influence of Behavioural and Organisational Characteristics on the Success of International Strategic Alliances”, **International Marketing Review**, 21, 1, 2004, pp. 17-52.
- Kavak, Bahtişen: **Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Tasarım ve Analiz**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Keeble, David: “Small Firms, Innovation and Regional Development in Britain in the 1990s”, **Regional Studies**, 31, 3, 1997, pp.281-293.
- Khamseh, Hamid Mazloomi, Dominique R. Jolly: “Knowledge transfer in alliances: determinant factors”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12, 1, 2008, pp. 37-50.

- Khanna, Tarun,
Ranjay Gulati,
Nitin Nohria:
“The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope”, **Strategic Management Journal**, 19(3), 1998, pp. 193–210.
- Kırım, Arman:
Mor İneğin Akıllısı, İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Kim, Linsu:
“Organizational innovation and structure”, **Journal of Business Research**, 8, 1980, pp. 225-245.
- Kimberly, John R.,
Michael J. Evanisko:
"Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation," **Academy of Management Journal**, 24, 1981, pp.689-713.
- Koç, Umut:
“Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İmkb’de Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Aralık 2008.
- Koçel, Tamer :
İşletme Yöneticiliği, 10. Bası, Arıkan, İstanbul, 2005.
- Mitsuru Kodama:
“Innovation and knowledge creation through leadership-based strategic community: Case study on high-tech company in Japan”, **Technovation**, Vol. 27, 2007, pp. 115–132.
- Kogut, Bruce,
Udo Zander:
“Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, **Organization Science**, 3, 1992, pp. 383-397.

- Kogut, Bruce: “Joint ventures: theoretical and empirical perspectives”, **Strategic Management Journal**, 9, pp. 319–322, 1988.
- Konstadakopulos, Dimitrios: “Learning Behaviour And Cooperation of Small High Technology Firms in the ASEAN Region”, **Asean Economic Bulletin**, 17, 1, 2000, pp.48-59.
- Koschmann, Matthew Alan: “Communication in Collaborative Interorganizational Relationships: A Field Study of Leadership and Stakeholder Participation”, **Phd Thesis**, The University of Texas at Austin, 2008.
- Kotabe, Masaaki, K. Scott Swan: “The role of strategic alliances in high-technology new product development”, **Strategic Management Journal**, 16, 1995, pp.621-636.
- Kothandaraman, Prabakar, David T. Wilson: “The Future of Competition Value-Creating Networks”, **Industrial Marketing Management** 30, 2001, pp. 379-389.
- Koza, Mitchell, Stephen Tallman, Aylin Ataay: “The Strategic Assembly of Global Firms: A Microstructural Analysis of Local Learning and Global Adaptation”, **Global Strategy Journal**, 1, 2011, pp.27-46.
- Kraft, Kornelius: “Market structure, firm characteristics and innovative activity”, **The Journal of Industrial Economics**, 37(3), 1989, pp.329-336.
- Ku, Edward C.S., Yi Wen Fan: “Knowledge sharing and customer relationship management in the travel service alliances”, **Total Quality Management**, Vol. 20, No. 12, 2009, pp. 1407-1421.

- Kuglin, Fred A.,
Jeff Hook: “**Building, Leading, and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably With Partner Companies**”, American Management Association, 2002.
- Laforet, Sylvie: “Organizational Innovation and Outcomes in Sme’s”, in **Organizational Culture, Business-to-Business Relationships and Interfirm Networks**, Arch G. Woodside (Ed.), Emerald Group Publishing Limited, 2010.
- Lam, Alice: **Organizational innovation**, In The Oxford Handbook of Innovation, Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (Eds.), Oxford University Press, Oxford, 2005.
- Lam, Alice: **Organizational Innovation handbook**, Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, Working Paper No.1, April, 2004.
- Lane, Peter J.,
Koka Balaji,
Seemantini Pathak: “A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research”, **Academy of Management Proceedings**, 2002, pp. M1-M6.
- Lane, Peter J.,
Michael Lubatkin: “Relative absorptive capacity and interorganizational learning”, **Strategic Management Journal**, 19, 1998, pp. 461–477.
- Lane, Peter J.,
Jane E. Salk,
Marjorie A. Lyles: “Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures”, **Strategic Management Journal**, 22, 2001, pp. 1139-1161.
- Langfield-Smith, Kim, “Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships”, **Management**

- David Smith: **Accounting Research**, 14, 3, 2003, pp. 281-307.
- Lanzillotti, Robert: "Schumpeter, product innovation and public policy: the case of cigarettes", **Entrepreneurships, The New Economy And Public Policy**, 2005, pp. 11-32.
- Larson, Andrea: "Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance", **Journal of Business Venturing**, 6, 3, 1991, pp. 173-188.
- Lepak, David P.,
Scott A. Snell: "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", **Academy of Management Review**, 24, 1999a, pp. 31-48.
- Li, Li: "The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships", **International Business Review** 14, 2005, pp. 77-95.
- Liao, Shu-hsien,
Wu-Chen Fei,
Chih-Chiang Chen: "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries", **Journal of Information Science**, 2007, pp. 340-359.
- Lin, Hsiu-Fen: "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", **International Journal of Manpower**, Vol. 28 Iss: 3, 2007, pp. 315-332.

- Lin, Tung-Ching,
Sheng Wu,
Chun-Tai Lu: “Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective”, **Expert Systems with Applications**, 39, 2012, pp. 751-764.
- Lowensberg, Daniel Arturo: “A new view on traditional strategic alliances’ formation paradigms”, **Management Decision**, 48, 7, 2010, ss. 1090-1102.
- Lui, Steven S.,
Hang-Yue Ngo: “The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances”, **Journal of Management**, 30, 2004, pp. 471-486.
- Lumpkin, G. T.,
Gregory Dess: “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, **Academy of Management Review**, 21 (1), 1996, pp.135-172.
- Luo, Yadong, J. Justin Tan: “A comparison of multinational and domestic firms in an emerging market: A strategic choice perspective”, **Journal of International Management**, 4 (1), 1998, pp. 21-40.
- Lyles, Marjorie A.,
Jane E. Salk: Knowledge Acquisition From Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination In The Hungarian Context, **Journal Of International Business Studies**, Special Issue, 1996, pp. 877-903.
- Lyons, Michael Paul: “Joint ventures as strategic choice: a literature review”, **Long Range Planning**, 24, 4, 1991, pp. 130-144.
- Madhok, Anoop, Stephen B.
Tallman: “Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative

Relationships”, **Organization Science**, 9, 3, 1998, p.329.

- Madhok, Anoop: “Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm”, **Strategic Management Journal**, 18, 1997, pp. 39–61.
- Maggioni, Isabella, Maria Elena Marozz, Chiara Mauri: “Segmenting networking orientation in the hospitality industry: an empirical research on service bundling”, **Working Paper**, n. 5, Università cattolica del Sacro Cuore, Largo A. Gemelli 1, 20123 Milano, Italy, 2012, pp.9.
- Magnini, Vincent P.: “Practicing effective knowledge sharing in international hotel joint ventures”, **International Journal of Hospitality Management**, 27, 2008, pp. 249-258.
- Mahnke, Volker, Torben Pedersen, Markus Venzin: “The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity”, **Working Paper**, No. 1,2004, pp.1-25.
- Malhotra, Arvind, Sanjay Gosain, Omar A. El Sawy: “Absorptive Capacity Configurations In Supply Chains: Gearing For Partner- Enabled Market Knowledge Creation”, **MIS Quarterly**, 29, 1, 2005, pp.145-187.
- Malhotra, Naresh K.: “Questionnaire Design and Scale Development”, Grover, R. and M. Vriens (Eds.), **The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd., 2003.

- Marks, Mitchell Lee H.
Philip Mirvis: Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances, Revised and Updated Second Edition, Jossey-Bass Press, San Francisco, 2010, (çevrimiçi/ books.google.com), 25 Mayıs, 2011.
- Marshall, R. Scott, Thang
V. Nguyen, Scott E. Bryant: “A dynamic Model of Trust development and knowledge sharing in stratgic alliances”, **Journal of General Management**, 31, 1, 2005, pp. 41-57.
- McDermott Richard, Carla
O’Dell: “Overcoming cultural barriers to sharing knowledge”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5 No. 1, 2001, pp. 76-85.
- McInerney, Claire: “Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge”, **Journal Of The American Society For Information Science And Technology**, 53 (12), 2002, pp. 1019-1028.
- Medina-Munoz, Diego, Juan
Manuel Garcõa-Falcon: “Successful Relationships Between Hotels and Agencies”, **Annals of Tourism Research**, 27, 3, 2000, pp. 737-762.
- Medina-Munoz, Diego, Juan
Manuel Garcõa-Falcon: “The Relationships Between Hotel Companies and Travel Agents: An Empirical Assesment of the United States Market”, **The Service Industries Journal**, 19, 4, 1999, pp.102-122.
- Menguc, Bulent,
Seigyoung Auh: “Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34 (1): 2006, pp.63-73.
- Meydan, Cem Harun: “Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ Ve Yeni Kurumsal Kuram İle Örgütlerin

- İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme”,
http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/KASIM2010/Makale_2.pdf, erişim: 21.11.2011.
- Koenig, Michael E.,
Taverekere K. Srikantaiah: “The evolution of knowledge management”, Medford, NJ: ASIS Monograph series, 2000, p. 23-26. (boks.google.com)
- Mandell, Myrna Toddi
Steelman: “Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations The importance of typologies, context and management strategies”, **Public Management Review**, 5, 2, 2003, p.198, pp.197-224.
- Miles, Raymond, E.,
Charles C. Snow: **Organizational Strategy, Structure, And Process**, New York: McGraw–Hill/Irwin, 1978.
- Miller, Alex,
Gregory G. Dess: **Strategic Management**, Second Edition, The McGraw-Hill Companies, United States of America, 1996.
- Mintzberg, Henry: **The Structuring of Organizations**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.
- Mitchell, Ronald.K,
Bradley Agle,
Donna Wood: “Toward A Theory of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principles Of Who and What Really Counts”, **Academy of Management Review**, 22, 4,1997, pp.853-886.
- Mockler, R.J., D. G.
Dologite, , N. M. Carnevali: “Type and structure of multinational strategic alliances: the airline industry”, **Strategic Change**, Vol. 6, 1997, pp. 249-60.

- Mohr Jakki,
Robert Spekman: “Characteristics Of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques”, **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 1994, pp. 135-152.
- Mohr, Jakki, John R. Nevin: “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective”, **The Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 4, 1990, pp. 36-51.
- Morgan, Robert M., Shelby D. Hunt: “The commitment trust theory of relationship marketing”, **Journal of Marketing**, 58, 3, 1994, pp. 20-38.
- Mowery, David C.,
Joanne E. Oxley,
Brian S. Silverman,: “Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer”, **Strategic Management Journal**, 17, Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), pp. 77-91
- Möller, Kristian, Senja Svahn: “Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks”, **Industrial Marketing Management** 33, 2004, pp.219- 228.
- Muscio, Alessandro: “The Impact Of Absorptive Capacity on Smes' Collaboration”, **Economics of Innovation and New Technology**, 16, 8, 2007, pp.653-668.
- Mutlu, H.Murat,
Cengiz Yılmaz: “Dağıtım Kanallarında Satıcı İşletmelerin Performansının Değerlendirilmesi”, <http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/makaleler/2/arastirmax-dagitim-kanallarinda-satici-isletmelerin-performansinin-degerlendirilmesi.pdf>

- Nahapiet, Janine,
Sumantra Ghoshal: “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage”, **Academy of Management Review**, 23 (2), pp. 242-266, 1998.
- Nakip, Mahir: **Pazarlamada Araştırma Teknikleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 3. Baskı, 2013.
- Nakip, Mahir: **Pazarlama Araştırmalarına Giriş**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 4. Baskı, 2013.
- Narula, Rajneesh,
Hagedoorn, John: “Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements”, **Technovation** 19, 1999, pp. 283-294.
- Neely, Andy et. al.: “A framework for analyzing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two European regions”, **Integrated manufacturing Systems**, 12(2), 2001, pp.114-124.
- Neville, Benjamin A.,
Bulent Menguc: “Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders”, **Journal of Business Ethics**, 66, 2006, pp. 377–391.
- Nielsen, Bo Bernhard,
Sabina Nielsen: “Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness”, **Journal of Management Studies**, 46, 6, 2009, pp. 1034.
- Niu, K. Hsien: “Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters”, **Journal of Knowledge**

Management, 14, 1, 2010, pp. 141-155.

Nonaka, Ikujiro,
Hirotaka Takeuchi:

The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press: New York, 1995.

Nonaka, Ikujiro, Ryoko
Toyama, Noboru Konno,

“SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, **Long Range Planning**, 33, 2000, pp. 5-34.

Nonaka, Ikujiro:

“A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation,” **Organization Science**, 5, 1994, pp.14-37.

Norman, Patricia M.:

“Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances”, **Journal of Business Research**, 57, 2004, pp. 610-619.

Novelli, Marina, Birte
Schmitz, Trisha Spencer:

“Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A Uk Experience”, **Tourism Management**, 27(6), 2006, pp. 1141-1152.

O’conner, Peter, J.Frew
Andrew:

“An Evaluation Methodology for Hotel Electronic Channels of Distribution”, **International Journal of Hospitality Management**, 23, 2004, pp.179-199.

O’Regan, Nicholas, Abby
Ghobadian:

“Innovation in SMEs: The impact of strategic orientation and environmental perceptions”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 54(2), 2005, pp. 81-97.

- Ohmae, Kenichi: “The global logic of strategic alliances”, **Harvard Business Review**, March/April, 1989, pp.143-154.
- Orfila-Sintes, Francina, Jan Mattsson: “Innovation behaviour in the hotel industry”, **Omega**, 37, 2009, pp. 380-394.
- Orhunbilge, Neyran: **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2002
- Oslo Klavuzu, **Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler**, 3. Baskı, OECD ve Eurostat ortak yayını, 2005.
- Ottenbacher, Michael, Vivienne Shaw, Andrew Lockwood: “An investigation of factors affecting innovation performance in chain and independent hotels”, **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 6(3/4), 2005, pp. 113–128.
- Özgören, Ferahnur: “Tüketici Deneyim Kalitesi Algısının Tüketici Sadakati ve Ağızdan Ağıza İletişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2013.
- Öztürk, Yüksel, Ali Yaylı, Mehmet Yeşiltaş: “Is the Turkish tourism industry ready for a disabled customer’s market? The views of Hotels and Travel Agency Managers”, **Tourism Management**, 29, 2, 2008, pp.382-389.

- Page, Stephen J., Joanne Connell: **Tourism: A Modern Synthesis**, Third Edition, South-western Cengage Learning, 2009.
- Pangarkar, Nitin: “Determinants of alliance duration in uncertain environments: the case of the biotechnology sector”, **Long Range Planning**, 36, 2003, ss. 269–284.
- Pansiri, Jaloni Courvisanos, Jerry: “Attitude to Risk in Technology-Based Strategic Alliances for Tourism”, **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 11, 3, 2010, pp.275-302.
- Pansiri, Jaloni: “The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector”, **Tourism Management**, 29, 1, 2008, pp.101-115.
- Pansiri, Jaloni: “The influence of managers’ characteristics and perceptions in strategic alliance practice”, **Management Decision**, Vol. 43, No. 9, 2005, pp. 1097-1113.
- Parise,Salvatore, Lisa Sasson: “Leveraging knowledge management across strategic alliances”, **Ivey Business Journal**, March/April 2002, p. 41.
- Parise, Salvatore, John C.Henderson: “Knowledge resource exchange in strategic alliances”, **IBM Systems Journal**, Vol 40, No 4, 2001, pp. 908-924.
- Park, Namgyoo K, Dong-Sung Cho: “The Effect of Strategic Alliance on Performance”, **Journal of Air Transport Management**, 3, 3, 1997, pp. 155-164.

- Parkhe, Arvind: “Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances”, **Journal of International Business Studies**, 22, 1991, p.p. 570–601.
- Parkhe, Arvind: “Strategic Alliances Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation”, **Academy of Management Journal**, 36, 1993, pp. 794-829.
- Pavitt, Keith: “Key characteristics of the large innovating firms”, **British Journal of Management**, 2(1), 1991, pp.41–50.
- Pech, Robert M., et.al.: “Innovation through acquisition The Jiangsu Little Swan Group Company in the People’s Republic of China”, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 8 No. 1, 2005, pp. 117-119.
- Pedler, Mike, John Burgoyne, Tom Boydell: **The Learning Company**. 2nd Edition, England: McGraw-Hill, 1997.
- Peng, Mike W., Peggy Sue Heath: “The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice”, **The Academy of Management Review**, Vol. 21 (2), 1996, pp. 492-528.
- Peng, Mike: “The resource- based view and international business”, **Journal of Management**, 27, 2001, pp. 803-829.

- Pennings, Johannes M., Farid Harianto: “The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry”, **Strategic Management Journal**, 13, 1992, pp. 29-46.
- Pérez-Nordtvedt, Liliana, et. al: “Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination”, **Journal of Management Studies**, 45, 4, June 2008, pp. 714-744.
- Peteraf, A. Margaret: “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, **Strategic Management Journal**, 14 (3), 1993, pp.179-191.
- Petrovic, Jelena: “Leadership capabilities in the context of international joint ventures”, In: **5th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG)**, 5-6 Nov 2009, Athens, Greece.
- Panayides Photis M., Y.H.Venus Lun: “The impact of trust on innovativeness and supply chain performance”, **International Journal of Production Economics**, 122, 2009, pp. 35-46.
- Pınar, İbrahim, Burcu Kör: “Impact of Knowledge Management on Innovation”, **Proceedings of the European Conference on Entrepreneurship and Innovation**, 2010, p.766.
- Pınar, İge: “Ortak marka ve turizm sektöründe uygulanması”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:18, 2006.
- Pisano, Gary, David Teece: **Collaborative Arrangements and Global Technology Strategy: Some Evidence from the Telecommunications Equipments Industry**,

- Research on Technological Innovation, Management and Policy, Greenwich, CT:JAI Press, 1989.
- Piskorski, Mikolaj Jan, Nitin Nohria: "Allocation to open and closed portfolios", **Harvard Business School Working Paper**, 1999.
- Polat, Mustafa, M. Atilla Öner: "Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, MBA Programı, Araştırma Notu, 2000, http://www.maoner.com/2000_firmalarda_yenilik.pdf, erişim tarihi: 22.06.2011.
- Pollock, Timothy G., Gulati Ranjay, Anthony Sadler: "Relational and Market-based Legitimation of Internet IPOs", **Best paper Proceedings, Academy of Management Proceedings**, 2002, BPS Division, pp. 11-16.
- Powell, Walter W., Kenneth W. Koput, Laurel Smith Doerr: "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of learning in biotechnology", **Administrative Science Quarterly**, 41, 1996, pp. 116-145.
- Powell, Walter W., Paul J. Dimaggio: "**The New Institutionalism in organizational Analysis**", Chicago, University of Chicago Press Books, 1991.
- Powell, Walter W.: "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", **Research in Organizational Behavior**, 12, pp. 295-336, 1999.
- Pucik, Viladimir: "Strategic alliances, organizational learning and competitive advantage: The HRM agenda", **Human Resources Management**, 27(1), 1988, s. 77-93.

- Quinn, R. E., McGrath, M. R.: “The transformation of organizational cultures: A competing values perspective”, In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), **Organizational culture**, California, Beverly Hills: Sage Publications, Inc, 1985, pp. 315–334.
- Marshall, R. Scott, Thang V. Nguyen, Scott E. Bryant: “A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances”, **Journal of General Management**, Vol.31, No.1, 2005, pp.41-57.
- Ramanathan, Kannan, Anju Seth, Howard Thomas: “Explaining joint ventures: Alternative theoretical perspectives”, In P. W. Beamish & J. P. Killing (Eds.), **Cooperative Strategies**, Vol. 1. North American Perspectives, 51–85. San Francisco, CA: New Lexington Press, 1997.
- Ray, N. M., M. E. Ryder: “"Eibilities" Tourism: An Exploratory Discussion of the Travel Needs and Motivations of the Mobility-Disabled”, **Tourism Management**, 24(1), 2003, pp. 57-72.
- Razali, Nornadiah Mohd, Yap Bee Wah: “Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests”, **Journal of Statistical Modeling and Analysis**, 2(1), 2011, pp. 21-33.
- Reed, Richard, Robert. J. DeFillippi: “Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage”, **Academy of Management Review**, 15, 1990, pp. 88-102.
- Riege, Andreas, Nicholas Lindsay: “Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development”, **Journal of Knowledge Management**, 10, 3, 2006, pp. 24 - 39

- Rodríguez-Díaz, Manuel,
Tomás F. Espino-
Rodríguez: “Developing relational capabilities in hotels”,
**International Journal of Contemporary
Hospitality Management**, 18, 1, 2006, pp. 25-
40.
- Rodríguez-Díaz, Manuel,
Tomás F. Espino-
Rodríguez: “A Model of Strategic Evaluation of a Tourism
Destination Based on Internal and Relational
Capabilities”, **Journal of Travel Research** 46,
2008, pp. 368-380.
- Rogers, Mark “The definition and measurement of innovation”,
Melbourne Institute, **Working paper**, No. 10/98,
1998.
- Roth, Jonas: “Enabling knowledge creation: Learning from an
R&D organization”, **Journal of Knowledge
Management**, 7(1), 2003, pp. 32–48.
- Rothkegel, Senad, Ljiljana
Erakovic, Deborah
Shepherd: “Strategic Alliances between SMEs and Large
Firms: An Exploration of the Dynamic Process”,
Management Revue, 17, 1, 2006, pp. 50-71.
- Sahay, B.S.: “Understanding trust in supply chain
relationships”, **Industrial Management & Data
Systems**, Vol. 103 No. 8, 2003, pp. 553-563.
- Salavou, Helen, G. Baltas,
Spyros Lioukas: “Organizational innovation in SMEs: The
importance of strategic orientation and
competitive structure”, **European Journal of
Marketing**, 38(9), 2004, pp. 1091-1112.
- Sampson, Rachelle C.: “Experience effects and collaborative returns in

R&D alliances”, **Strategic Management Journal**, 26, 2005, pp. 1009-1031.

- Sayılar, Yücel: “Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 63, 2, 2008, ss.219-249.
- Scott, W. Richard: “Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program”, Revised August, 2004 Chapter prepared for **Great Minds in Management: The Process of Theory Development**, Ken G. Smith and Michael A. Hitt, eds. Oxford UK: Oxford University Press.
- Semerciöz, Fatih, Arzu Çakınberk: “Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından bir Örnek,” **Yönetim**, Yıl 13, Sayı 46, 2003(a), s.s. 23-29.
- Semerciöz, Fatih, Arzu Çakınberk: “Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulamadan Bir Örnek”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 32, 2, 2003(b), ss. 51-92.
- Semerciöz, Fatih, Masoodul Hassan, Zelal Aldemir: “An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness”, **International Business Research**, 4,2, 2011, pp.125-136.
- Semerciöz, Fatih, Masoodul Hassan, Nilüfer Vatansever: “Antecedents and consequences of interpersonal trust: An empirical study”, **Journal of US-China Public Administration**, 7, 4, 2007, pp.73.
- Sharfman, Mark P., Barbara Gray, Aimin Yan: “Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: An Institutional Perspective”, **Journal of Applied Behavioral Science**, 27(2), 1991, pp.181-208.

- Shaw, Gareth, Allan M. Williams: "Knowledge Transfer and Management in Tourism Organisations: an emerging research agenda", **Tourism Management**, 30 (3), 2009, pp. 325-335.
- Siengthai, Sununta, Clemens Bechter: "Strategic Human Resource Management And Firm Innovation" **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol. 9/1, 2001, pp.35-57.
- Simonin, Bernard L.: "Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity", **Journal of International Business Studies**, 30, 1999, pp. 463-490.
- Simonin, Bernard L.: "An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances", **Journal of International Business Studies**, 35, 2004, pp. 407–427.
- Sivadas, Eugene, F. Robert Dwyer: "An examination of organizational factors influencing new product success in internal and Alliance-Based processes", **Journal of Marketing**, 64, 2000, pp.31-49.
- Slater Stanley F., John C. Narver: "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", **Business Horizons**, 37, 1994, pp.22–28.
- Slater, Stanley F., John C. Narver: "Market orientation and the learning organization", **Journal of Marketing**, 59, 3, 1995, pp. 63-74.

- Smith, Ken G., Christopher J. Collins, Kevin D. Clark: “Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms”, **Academy of Management Journal**, 48(2), 2005, pp. 346-57.
- Solomon, Esther: “The dynamics of corporate change: management’s evaluation of stakeholder characteristics”, **Human Systems Management**, 20, 2001, pp. 257–265.
- Spender, J.C.: “Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, **Strategic Management Journal**, 17, Special Issue, 1996, pp. 45-62.
- Srivastava, A., K. M. Bartol, E. A. Locke: “Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance”, **Academy of Management Journal**, 49(6), 2006, pp. 1239-1251.
- Stiles, Jan, “Understanding the influences of co-operative/competitive motivation on the management of strategic partnerships”, **working paper series**, Henley Management College, Henley-on-Thames, 1998.
- Stoker, J. I., et. al.: “Leadership and innovation: relations between leadership, Individual characteristics and the Functioning of R&D Teams”, **International Journal of Human Resource Management**, 12:7, November 2001, pp. 1141-1151.
- Storey Chris, David Kelly: “Innovation in services: the need for knowledge management”, **Australasian Marketing Journal**, 10(1), 2002, pp. 59-70.

- Stuart, Toby E.: “Interorganizational Alliances And The Performance Of Firms: A Study Of Growth And Innovation Rates In a Hightechnology Industry”, **Strategic Management Journal**, 21, 2000, pp. 791-811.
- Subramaniam, Mohan, Mark A.Youndt: “The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities”, **Academy of Management Journal**, 48, 3, 2005, pp. 450-463.
- Suhong Li, Binshan Lin, “Accessing information sharing and information quality in supply chain management”, **Decision Support Systems**, 42 2006, pp.1641-1656.
- Sun, Peter Y. T., Anderson, Marc H.: “An Examination of the Relationship between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration”, **International Journal of Management Reviews**, 2010, pp.130-150.
- Szulanski, Gabriel, Rossella Capetta, Robert J. Jensen: “When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity”, **Organization Science**, 15, 2004, pp. 600-613.
- Szulanski, Gabriel: “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm”, **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), 1996, pp.27-43.
- Şencan, Hüner: **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenilirlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.

- Şimşek, Ömer Faruk: **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks, Ankara, 2007.
- Tan Beverly S.Y., Vinh V. Thai: “Knowledge sharing within strategic alliance Networks and its impact on firm performance in the liner shipping industry”, <http://www.icms.polyu.edu.hk/ifspa2012/Papers/L06.pdf>, pp.1-16. Erişim tarihi: 10.12.2010
- Tang, Lu: “Interorganizational knoweldge networks: the case of the biotechnology industry”, University of Southern California, ProQuest Dissertations & Theses Full Text, 2007.
- Teece, David J., Gary Pisano, Amy Shuen: **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, **Strategic Management Journal**, vol. 18, 1997, s. 509-533.
- Terpstra, Vern, Bernard L. Simonin: “Strategic Alliances in the Triad: An Exploratory Study,” **Journal of International Marketing**, 1, 1993, pp. 4-25.
- Tether, Bruce S., et.al.: “Innovation in services-an analysis of CIS-2 data on innovation in the service sector”, **A report for the European Commission** (under CIS Contract 98/184), European Commission, Brussels.
- Tether, Bruce S.: “Who co-operates for innovation, and why, An empirical analysis”, **Research Policy** 31, 2002, pp.947-967.
- Tether, Bruce S.: “Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey”, **Industry and Innovation**, 12, 2, 2005, pp. 153-

- Tidd, Joe, John Bessant,
Keith Pavitt: **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change**, Chichester: John Wiley & Sons, 2005.
- Tiessen, James H., D.
Linton Jonathan: “The JV Dilemma: Cooperating and Competing in Joint Ventures”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 17,3, September 2000, pp. 203-216.
- Tsai, Wenpin, Sumantra
Ghoshal: “Social capital and value creation: The role of intrafirm Networks”, **Academy of Management Journal**, 41, 4, 1998, pp. 464-477.
- Tsai, Wenpin: “Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages”, **Strategic Management Journal**, 21, 9, 2000, pp. 925–939.
- Tsai, Wenpin: “Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business innovation and performance”, **Academy of Management Journal**, 44(5), 2001, pp. 996-1004.
- Tsang, Eric W. K.: “Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia”, **Strategic Management Journal**, 23, 2002, pp. 835-854.
- Tsang, Eric W. K.: “A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances”, **Journal of World Business**, 34 (3), 1999, pp. 211-229.

- Tsang, W. K. Eric: “Motives for Strategic Alliance: A Resource-Based Perspective”, **Scand Journal of Management**, 14, 3, 1998, pp. 207–221.
- Tseng, Chun-Yao, Hui-Yueh Kuo, Shou-Shiung Chou: “Configuration of Innovation and Performance in the Service Industry: Evidence from the Taiwanese Hotel Industry”, **The Service Industries Journal**, 28, 7, 2008, pp. 1015-1028.
- Türel, Nesrin: “Hizmet Sektöründeki Kobi'lere yönelik elektronik ticaret ve sanal girişimciliğin modellenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13, 3, 2008, ss. 309-326.
- TÜSİAD **Ulusal İnovasyon Sistemi**, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Türkiye Örnekleri, 2003.
- Tyler, Beverly B., H. Kevin Steensma: “Evaluating Technological Collaborative Opportunities: a Cognitive Modeling Perspective”, **Strategic Management Journal**, 16, 1995, pp. 43-70.
- Uzkurt, Cevahir: **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- Uzzi, Brian: “The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect”, **American Sociological Review**, 61, 1996, pp. 674-698.
- Ülgen, Hayri, S.Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Arıkan, Ekim 2007.

- Van den Bosch, Frans A.J., Raymond Van Wijk, Henk W. Volberda: “Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes”, çevrimiçi: www.erim.eur.nl, 05.03.2012.
- Van den Hooff, Bart, Femke De Leeuw Van Weenen: “Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing”, **Knowledge and Process Management**, 11, 1, 2004a, pp. 13-24.
- Van Wijk, Raymond, Justin J. P. Jansen, Marjorie A. Lyles: “Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences”, **Journal of Management Studies**, 45, 4, June 2008, pp. 830-853.
- Verde, Miriam Delgado, Gregorio Martin de Castro, Jose Emilio Navas-Lopez: “Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability: Evidence from Spanish Manufacturing Firms”, **Journal of Intellectual Capital**, 12, 1, 2011, pp.5-19.
- Vracking, Willem J., Anton J. Cozijnsen,: “Monitoring the Quality of Innovation Processes Innovation Successes”, **Journal of Strategic Change**, 1993, Vol. 2, pp.65-81.
- Vracking, Willem J.: “The Innovative Organization”, **Long Range Planning**, 23(2), 1990, pp.94-102.
- Wahab, Medenica LLC, Business Law Firms: “Definitional Differences between Joint Ventures, Partnerships, and Strategic Alliances Difficult to Pin Down for New York Businesses” (Çevrimiçi), <http://wrlawfirm.com/BlogWP/startup/new-york-business-definitions-strategic-alliance-joint-venture-partnership/>, 03 Mayıs 2013.

- Walter, Achim, Thomas Ritter: “The Influence of adaptations trust and commitment on value creating functions of customer relationships”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol.18, No. 4/5, 2003, pp.353-365.
- Walter, Jorge, Christoph Lechner, Franz W. Kellermanns: “Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital”, **Journal of Business Research**, 60, 2007, pp. 698-710.
- Walz, Diane B., Joyce J. Elam, Bill Curtis: “Inside a software design team: knowledge acquisition, sharing and integration”, **Communications of the ACM**, 36 (10), 1993, pp.63-78.
- Wang, Youcheng, Daniel R.Fesenmaier: “Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana”, **Tourism Management**, 28, 2007, pp.863–875.
- Wang, Yue, Stephen Nicholas: “Knowledge Transfer, Knowledge Replication, and Learning in Non-equity Alliances: Operating Contractual Joint Ventures in China”, **Management International Review**, 45, 1, 2005, pp. 99-118.
- Weber, Karin, Prakash K. Chathoth: “Strategic alliances”, in **Handbook of Hospitality Marketing Management** (Eds: Haemoun Oh ve Abraham Pizam), Elsevier, 2008.

- Weiermair, Klaus: “Product Improvement Or Innovation: What Is The Key To Success In Tourism?”, **OECD**, 2004, pp.1-11.
- Weiss, Leigh M.: “Collection and connection: the anatomy of knowledge sharing in Professional service firms”, **Organization Development Journal**, 17(4), 1999, pp. 61-77.
- Wernerfelt, Birger: “A Resource based view of the firm”, **Strategic Management Journal**, 5 (2), pp. 171-180, 1984.
- Wiig, Karl M.: “Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management”, **Long Range Planning**, vol. 30, 1997, pp. 399-405.
- Williamson, E. Oliver: “Cooperative economic organizations: The analysis of discrete structural alternatives”, **Administrative Science Quarterly**, 36, pp. 269-296, 1991.
- Wolfe, Richard A.: “Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions”, **Journal of Management Studies**, 31(3), 1994, pp.405–431.
- Wong, Alfred, Dean Tjosvold, Pengzhu Zhang: “Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence”, **Industrial Marketing Management**, 34, 2005, pp. 722– 731.
- Woodside, Arch G.: “Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight’s 2004 study”, **Industrial Marketing Management**, 34(3), 2004, pp. 275–279.

- Wu, Yue, Dai Senoo, Remy Magnier-Watanabe: “Diagnosis for Organizational Knowledge Creation: an Ontological Shift SECI Model”, **Journal of Knowledge Management**, 14, 6, 2010, pp.791-810.
- Wuyts, Stefan, Shantanu Dutta, Stefan Stremersch: “The Role of Agreement Portfolios in Technology-Intensive Markets-Knowing The Right Mix for Innovation and Profitability”, **Journal of Marketing**, 68, 2, 2004, pp. 88-100.
- Yamaç, Kadri: “Nedir bu inovasyon?”, *Üniversite ve Toplum*, Cilt.1, Sayı.3, 2001, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=38>, erişim tarihi: 25.07.2011.
- Yang, Jen-Te: “Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture”, **Tourism Management**, Vol. 28, 2007, pp. 530–543.
- Yang, Jen-Te: “Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels”, **International Journal of Hospitality Management**, 29, 2010, pp.42–52
- Yasuda, Hiroshi, Junichi Iijima: “Linkage Between Strategic Alliances and Firm’s Business Strategy: The Case of Semiconductor Industry”, **Technovation**, 25, 2005(b), pp. 513–521.
- Yiğit, Sema, Kubilay Özyer: “Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (The Journal of Social and Economic Research), cilt.15, yıl.11, sayı.21, 2011, ss.333-359.

- Yli-Renko, Helena, Erkko Autio, Harry J. Sapienza: “Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms”, **Strategic Management Journal**, 22, 2001, pp. 587-613.
- Yoshino, Michael, Y., U. Srinivasa Rangan: “**Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşımlar: Stratejik İttifaklar**”, Ed. Yaşar Bülbül, Alfa Yayınları, Bursa, 2000.
- Yüksel, Ahmet Hakan: “The attitudes of purchasing managers working at the leading manufacturing enterprises in Turkey towards supply chain collaboration: a proposed model based on inter-organizational trust, information sharing and commitment”, **Işık University Phd Thesis**, 2007.
- Zack, Michael H.: “Managing Codified Knowledge”, **Sloan management Review**, Vol.40, 1999, pp.45-58.
- Zaheer, Akbar, N. Venkatraman: “Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic Exchange”, **Strategic Management Journal**, 16, 5, 1995, pp. 373–392.
- Zahra, Shaker, Gerard George: “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension”, **Academy of Management Review**, 27(2), 2002, pp.185–203.
- Zaman Manir, Felix Mavondo: Measuring strategic alliance success: A conceptual framework, 2001, <http://www.mendeley.com/research/measuring-alliance-success-role-strategic-fit-manir-zaman-felix-mavondo-monash-university/>, Erişim tarihi: 10.12.2010.

Zander, Udo, Bruce Kogut: “Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test,” **Organization Science**, 6, 1, 1995, pp. 76-92.

Zhang, Anming, Yimin Zhang: “Rivalry Between Strategic Alliances”, **International Journal of Industrial Organization**, 24/2, 2006, pp. 287-301.

TURSAB,

<http://www.tursab.org.tr/tr/dokumantasyon/tursab-yayinlari/tursab-dergi>, (çevrimiçi) Erişim Tarihi: 15.10.2012

Resort, Aylık Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi

General Management, Turizm ve Yönetim Dergisi, <http://gmdergi.com/online/>

Turizm ve Yatırım, İşletme ve Endüstri Dergisi

<http://turizmnews.com/haber/denizbank-ve-dedeman-arasinda-stratejik-ismirligi-1110.html>, erişim: 10.02.2013

<http://www.turizmguncel.com/makale/-turizmi-ufukta-bekleyen-gizli-tehlike-m655.html>, Online erişim: 01.12.2013

www.turizmgazetesi.com, erişim: 13.10.2012.

http://www.sabretravelnetwork.com/home/news_events/, erişim: 11.01.2014

<http://www.sabre.com/newsroom/leonardo-hotels-renews-technology-agreement-with-sabre-hospitality-solutions/>, erişim: 11.01.2014.

EK.1

ANKET FORMU

Sayın.....,

Aşağıda **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi** Yönetim- Organizasyon Bölümü bilim dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ danışmanlığında yürütülen örgütler arası ilişki faktörleri, bilgi paylaşımı ve örgütün yenilik yeteneği arasındaki ilişkileri stratejik ittifak oluşumundaki konaklama işletmelerinde araştırmayı amaçlayan çalışmam için hazırlanmış anket formu yer almaktadır.

Bu araştırmada vereceğiniz yanıtlar kişi ya da işletme bazında değerlendirilmeyecek, **sadece** akademik amaçla kullanılacak olup, sektörel bazda değerlendirilecektir. Bu nedenle katılımcıların ve şirketlerin isimleri, çalışma için gerekli bir bilgi olmamakla birlikte, tarafımızdan **kesinlikle gizli** tutulacaktır.

Araştırma sonuçları istediğiniz takdirde size ulaştırılacaktır. Böylece desteğiniz sayesinde sonuçlar hem akademik hayata hem de sektöre fayda sağlayabilecektir. Bu nedenle lütfen soruları belirtilen birkaç kritere uygun olarak ve içtenlikle cevaplayınız.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

Öğr. Gör. Nilüfer V. TOYLAN

bilgileri:

Sorularınız için iletişim

e-mail: anadrielnilufer@yahoo.com
nilufer.vatansever@kirkclareli.edu.tr

GSM:

0506- 3571575

Sayın Yönetici,

Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin yapmış olduğu bir stratejik ittifak anlaşmasını düşünerek cevaplamanız beklenmektedir. **Stratejik ittifak kavramı** ile iki ya da daha fazla işletmenin karşılıklı olarak bir değişim ilişkisi kurmaları ve önemli bir konuda amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım edecek kaynakların paylaşımının gerçekleştirildiği ve bir yandan da aynı pazarda olanlar için rekabetin devam ettiği planlı işbirliklerinden söz edilmektedir. Aşağıdaki soruları lütfen bu açıklama çerçevesinde yanıtlayınız.

ÖNEMLİ UYARI: Eğer işletmenizin **birden fazla ittifak anlaşması var ise**, anketteki tüm soruları işletmeniz için en etkin ve verimli olduğunu düşündüğünüz bir anlaşmayı, dolayısıyla **tek bir ittifak ortağını** düşünerek cevaplandırınız. Söz konusu ittifak ortaklığı, geçmişte tamamlanmış ya da halen devam ediyor olabilir.

A. KONAKLAMA İŞLETMESİ İLE İLGİLİ SORULAR

A1. Otel işletmenizin yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda geçmişte veya günümüzde başka bir işletmeyle stratejik ittifak ilişkisi var mı?

- a) Evet (Lütfen anket formunu doldurmaya devam ediniz)
- b) Hayır (Lütfen sadece D bölümündeki soruları yanıtlayınız)

A2. Anket için belirlemiş olduğunuz ittifak işletmesi ile oluşturduğunuz ittifak türü hangisidir? Lütfen işletmeniz için en etkin ve verimli olduğunu düşündüğünüz sadece bir ittifak türü belirtiniz.

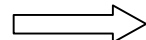
- a) Pazarlama İttifakı
- b) Teknoloji Temelli İttifak
- c) Yönetim Sözleşmesi
- d) Franchise Anlaşması
- e) Rakiplerle yapılan ittifak
- f) Tedarikçilerle yapılan ittifak
- g) Ortak Girişim
- h) Diğer (.....) Lütfen belirtiniz.

A3. Stratejik ittifak ilişkisi içerisinde olduğunuz işletmenin esas faaliyet gösterdiği sektör aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Seyahat
- b) Yiyecek İçecek
- c) Ulaştırma (hava, kara, deniz taşımacılığı)
- d) Konaklama
- e) Eğlence (rekreatif aktiviteler, gece kulüpleri, alışveriş merkezleri vs.)
- f) Organizasyon (Kongre, fuar vs.)
- g) Rent a car firmaları
- h) Spa, Wellness, sağlık işletmeleri
- i) Finansal Hizmetler
- j) Taşımacılık
- k) İnşaat

1

Arka Sayfaya Geçiniz



- l) Haberleşme
- m) Bilgisayar ve Bilişim
- n) Danışmanlık
- o) Eğitim
- p) Tekstil
- r) Elektrik – Elektronik
- s) Gıda
- t) Otomotiv
- u) Kimyasallar
- v) Diğer: (.....) Lütfen belirtiniz.

A4. Söz konusu işletmeyle yaptığınız stratejik ittifak anlaşmasının süresi ne kadardır?
1 yıldan az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 10 yıldan fazla ()

A5. İttifak oluşumunun niteliği?
Ulusal () Uluslararası ()
Uluslararası ise ortağın milliyeti nedir?:..... (Lütfen belirtiniz.)

A6. Otel işletmenizin söz konusu ittifak dışında başka işletmelerle de ittifak ilişkisi var mı?
Evet () Hayır ()

A7. İttifak ortağınız ve oteliniz arasında veri ve enformasyon paylaşımı bir bilgisayar ağı (extranet) ile mi sağlanmaktadır?
Evet () Hayır ()

A8. Otelinizde yeni ürün/hizmet geliştirme departmanınız ya da bu işten sorumlu çalışanlarınız mevcut mu?
Evet () Hayır ()

A9. Konaklama sektörü içerisinde faaliyet gösterdiğiniz işletme türü aşağıdakilerden hangisidir?

- a- Kaplıca Kür Oteli
- b- Sayfiye Oteli
- c- Kongre Oteli
- d- Hava alanı oteli
- e- Kent merkezi oteli
- f- Golf Tesisi

A10. Otelinizin yıldız sayısını belirtiniz?

- a) 4 yıldızlı
- b) 5 yıldızlı

A11. Otelinizin sahiplik durumunu belirtiniz?

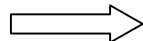
- a) Şahıs
- b) Yerli zincir
- c) Yabancı zincir
- d) Ortaklık
- e) Grup

A12. Oteliniz kaç yıldır faaliyetini sürdürmektedir?

- a) 1 yıldan az
- b) 1-3 yıl arası
- c) 4-6 yıl arası
- d) 7-10 yıl arası
- e) 10 yıldan fazla

2

Arka Sayfaya Geçiniz



A13. Otelinizin oda sayısını belirtiniz?

- a) 1-49
- b) 50-99
- c) 100-149
- d) 150-199
- e) 200-249
- f) 250 ve üstü

A14. Otelinizin çalışan sayısını belirtiniz?

- a) 1-30
- b) 31-60
- c) 61-90
- d) 91-120
- e) 121-150
- f) 150'den fazla

A15. Otelinizin bulunduğu il hangisidir?

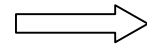
- a) Antalya
- b) İstanbul

B. ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİ UNSURLARI

Aşağıdaki ifadelere işletmeniz için **en etkili olan (bir) stratejik ittifak ilişkisini** düşünerek cevap veriniz. İşletmeniz için uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Ne Katılıyor Ne Katılmıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. İttifak ortağımız bizimle anlaşma yaparken dürüştür.	()	()	()	()	()
2. İttifak ortağımız bizden aldığı bilginin güvenilirliğine inanır.	()	()	()	()	()
3. İttifak ortağımız ile olan işlemlerimiz kapalı olarak yürütülmektedir.	()	()	()	()	()
4. İttifak ortağımızın verdiği kararların ittifak için faydalı olabileceğine inanırız.	()	()	()	()	()
5. İttifak ortağımız ile aramızdaki iş ilişkisinde yüksek seviyede güven mevcuttur.	()	()	()	()	()
6. İttifak ortağımızın ittifak anlaşmasına sadık kalacağına inanırız.	()	()	()	()	()
7. İttifak ortağımızın kararlarının otelimiz için faydalı olabileceğine inanırız.	()	()	()	()	()
8. İttifak ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri bizim yönetim tekniklerimizi öğrenmektir.	()	()	()	()	()
9. İttifak ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri yabancı olduğu bir pazarı öğrenmektir.	()	()	()	()	()

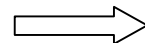
10. İttifak ortağımızın ittifakın oluşturulmasındaki amaçlarından biri bizim sahip olduğumuz teknik bilgiyi öğrenmektir.	()	()	()	()	()
11. Otelimiz ve ittifak ortağı karşılıklı olarak birbirlerine fikirlerini sunar.	()	()	()	()	()
12. İttifak ortağımız otelimizi sürekli olarak yeni gelişmelerden haberdar eder.	()	()	()	()	()
13. Otelimiz ve ittifak ortağı birbirlerinin beklentilerini sürekli tartışır ve konuşur.	()	()	()	()	()
14. İttifak ortağımız ve otelimiz arasında bilgisayar ağı ile gerçekleşen veri ve enformasyon paylaşımı etkin bir şekilde sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
15. İttifak ortağımız hizmet ettiğimiz pazar bölümlerini daha iyi anlamamızı sağlar.	()	()	()	()	()
16. İttifak ortağımız müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamamızı sağlar.	()	()	()	()	()
17. İttifak ortağımız rakiplerimizin yeteneklerini daha iyi anlamamızı sağlar.	()	()	()	()	()
18. İttifak ortağımız ürünlerin/hizmetlerin pazarlanması için daha iyi yollar bulmamızı sağlar.	()	()	()	()	()
19. İttifak ortağımız ürünleri/hizmetleri nihai müşteriler için geliştirmemizi sağlar.	()	()	()	()	()
20. İttifak ortağımız pazarda rekabet için gereken stratejileri geliştirmemizi sağlar.	()	()	()	()	()
21. İttifak ortağımızla otelimiz arasında amaçlar konusunda benzer anlayış mevcuttur.	()	()	()	()	()
22. İttifak ortağımızla otelimiz arasında işbirliğinin önemi konusunda benzer anlayış mevcuttur.	()	()	()	()	()
23. İttifak ortağımızla otelimiz arasında bütün olarak işbirliğinden fayda sağlayan gelişmelerin önemi konusunda benzer anlayış mevcuttur.	()	()	()	()	()
24. İttifak ortağımız geçmişte bizim için fedakârlıklarda bulunmuştur.	()	()	()	()	()
25. Otelimiz ittifak ortağı ile ilişkilerinde gerekli çabayı göstermektedir.	()	()	()	()	()
26. İttifak ortağımız ile yaptığımız anlaşmalar ortağımız tarafından iyi bir şekilde sürdürülmüştür.	()	()	()	()	()
27. İttifak ortağımız ve otelimiz birbirlerine verdikleri sözleri tutmaya çalışır.	()	()	()	()	()



C. ÖRGÜTSEL BİLGİ PAYLAŞIMI

Aşağıdaki sorular işletmenizin diğer işletmelerle yaptığı **bilgi paylaşımını** ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Yine en etkili olan tek bir stratejik ittifak ilişkisini düşünerek, işletmeniz için uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.Otelimiz ve ittifak ortağı bilgiyi nereden ve kimden elde ettiğini birbiriyle paylaşır.	()	()	()	()	()
2.Otelimiz ve ittifak ortağı iş deneyiminden gelen uzmanlık bilgisini birbiriyle paylaşır.	()	()	()	()	()
3.Otelimiz ve ittifak ortağı gazete, dergi, tv ya da başka kaynaklardan edindikleri bilgiyi birbirleriyle paylaşır.	()	()	()	()	()
4.Otelimiz ve ittifak ortağı bilginin yaratılmasını ve paylaşılmasını sağlayan bir topluluk oluşturulmasını destekler.	()	()	()	()	()
5.Otelimiz, rekabetçi ürünler ya da hizmetler geliştirmek için stratejik ittifak ortağıyla bilgi paylaşımını sağlar.	()	()	()	()	()
6.Otelimiz ittifak ortağıyla haberleşmek, bilgiyi geliştirmek, paylaşmak vb. amacıyla düzenli olarak toplantılar düzenlemektedir.	()	()	()	()	()
7.Otelimiz tüm kaynaklarını (finansal, teknik, fiziksel, yönetsel, insan vb.) bu ittifaktan meydana gelen bilgi paylaşımını desteklemek için kullanmaktadır.	()	()	()	()	()
8.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirlerinden işletme faaliyetleri (dağıtım, satış-pazarlama, hizmet üretimi, ar-ge vb.) konusunda yeterince öğrenmektedirler	()	()	()	()	()
9.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirleriyle kayda değer oranda bilgi paylaşımında bulunmaktadırlar.	()	()	()	()	()
10.Otelimiz ve ittifak ortağı birlikte çalışarak yeni beceri ve bilgi ortaya çıkarmaktadırlar.	()	()	()	()	()
11.Otelimiz ve ittifak ortağı birbirlerinin kapasitelerini nasıl arttıracakları konusunda pek çok bilgi paylaşımında bulunmaktadırlar.	()	()	()	()	()
12. Yeni bir şey öğrendiğimde bunu çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.	()	()	()	()	()
13. Çalışma arkadaşlarım yeni bir şey öğrendiklerinde bunu benimle paylaşırlar	()	()	()	()	()
14. Otelimiz yeni bilgiyi paylaşmaları konusunda çalışanları cesaretlendirir.	()	()	()	()	()



D. ÖRGÜTÜN YENİLİK YETENEĞİ

Aşağıdaki ifadeler işletmenizin örgütsel **yenilik yeteneğini** ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. İşletmeniz için uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirleyiniz

	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Ne Katılıyor Ne Katılmıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.Otelimiz yeni fikirleri sık sık dener.	()	()	()	()	()
2.Otelimiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	()	()	()	()	()
3.Yeni ürün ve hizmetleri pazara genellikle ilk olarak otelimiz sunar.	()	()	()	()	()
4.Otelimizde yapılan bir yenilik riskli olarak düşünülür ve direnç görür.	()	()	()	()	()
5.Otelimizdeki yeni ürün/hizmetin sunulması söz konusu ittifak ilişkisinden sonra artmıştır.	()	()	()	()	()
6.Otelimiz etraftaki işbirliği fırsatlarını belirlemek için çevreyi aktif olarak izler.	()	()	()	()	()
7.Düzenli olarak çeşitli forumlardan (ticari fuarlar, endüstri sözleşmeleri, veri tabanları, yayınlar ve internet vb.) muhtemel ortaklarla ilgili bilgi toplarız.	()	()	()	()	()
8.Otelimiz potansiyel işbirliği fırsatlarını yaratan pazar gelişmelerini fark eder.	()	()	()	()	()

*****Çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederiz*****

ÖZGEÇMİŞ

- 1. Adı Soyadı** : Nilüfer VATANSEVER TOYLAN
- İletişim Bilgileri Adres** : İstasyon mahallesi, Sungur bey 2. Sokak Luxor sitesi
Kırklareli
- Mail** : anadrielnulifer@yahoo.com
nilufer.vatansever@kirkklareli.edu.tr
- 2. Doğum Tarihi** :03.01.1980

3. Öğrenim Durumu

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Turizm İşletmeciliği	Anadolu Üniversitesi	2001
Yüksek Lisans	İşletme ABD, Turizm İşletmeciliği BD	Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens.	2005
Doktora	İşletme Yönetimi ve Organizasyonu	İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü	

4. Yüksek Lisans Tezi: Örgüt İçi İletişimin İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkisine İşgörenlerin Bakış Açısı, Ankara'daki 5 Yıldızlı Otel İşgörenleri Üzerine Bir Uygulama, Prof. Dr. Halil CAN.

5. Yayınlar

5.1. Uluslar arası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

- **Nilüfer Vatansever Toylan**, Fatih Semerciöz, "Leadership Styles in Strategic Alliances: A lodging industry perspective", Social and Behavioral Sciences, 58, 2012, pp.236-243.
- Masoodul Hassan, **Nilüfer Vatansever Toylan**, Fatih Semerciöz & Ibrahim Aksel, "Interpersonal Trust and Its Role in Organizations", International Business Research; Vol. 5, No. 8; 2012.
- Fatih Semerciöz, Masoodul Hassan, **Nilüfer Vatansever**, "Antecedents and consequences of interpersonal trust: An empirical study", Journal of US-China Public Administration, Apr. 2010, Volume 7, No.4, USA.

5.2. Uluslar arası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceeding) basılan bildiriler.

- **Nilüfer Vatansever Toylan**, Prof. Dr. Fatih Semerciöz, “Stratejik İttifak Oluşumundaki Konaklama Sektöründe İşletmeler Arası İlişkileri Düzenleyici Faktörler ve Bir Model Önerisi”, International Conference On Eurasian Economies, St.Petersburg, Rusya, 2013, pp.734-743.
- **Nilüfer Vatansever**, Masoodul Hassan and Fatih Semerciöz, Interpersonal Trust and Its Role in Organizations.International Scientific Conference, UNITECH’08, 21-22 November 2008, Gabrovo, Bulgaria.
- **Nilüfer V. Toylan**, Elçin G. Güzeler, Hayrettin Toylan, Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Durum Analizi, UMYOS 2011.
- Ibrahim Pinar, **Nilufer Vatansever Toylan**, Esra Aydın, The Relationships between Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Small and Medium Sized Enterprises in Knowledge Intensive Business Service Sector in Turkey, EBES 2010 Conference, İstanbul.
- Aysun Eyüboğlu Erşen, **Nilüfer Vatansever**, “Kırklareli Kentsel Sit Alanı Yerleşimi, Koruma Sorunları ve Öneriler”, EdirneIII. Uluslararası Mimar Sinan Sempozyumu, 12-13 Nisan 2007.

5.3. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler

- **Nilüfer Vatansever Toylan**, Esra Aydın Göktepe, Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye’deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi, Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt 2, Sayı 1, 2010 ISSN: 1309 - 8012 (Online)
- Bahtışen Kavak, **Nilüfer Vatansever**, Hizmet Sektöründe Örgüt içi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2007 Sayı: 2.

5.4. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan bildiri kitabında basılan bildiriler

- **Nilüfer Vatansever**, Güney Çetin Gürkan, Kobilerde Stratejik İşbirliği: Trakya Bölgesi’nde Bir Örnek Olay Çalışması, 1. Trakya Bölgesi Kalkınma ve Girişimcilik Stratejileri Sempozyumu, Edirne.