

Stratejik İttifak Oluşumundaki Konaklama Sektöründe İşletmeler Arası İlişkileri Düzenleyici Faktörler ve Bir Model Önerisi

Inter-Organizational Relations in Hospitality Industry in the form of Strategic Alliance and a Model Suggestion

Ph.D. Candidate Nilüfer Vatansever Toylan (Kırklareli University, Turkey)

Prof. Dr. Fatih Semerciöz (Istanbul University, Turkey)

Abstract

In this study, strategic alliances are discussed from the perspective of hospitality industry and inter organizational relation factors that regulate the formation of strategic alliances have been revealed in hospitality industry. In addition, the relations between inter organizational relation factors, knowledge sharing and organizational innovativeness are raised within the scope of the literature and a model is proposed. In this context, with review of literature, relation factors between hospitality businesses that affects knowledge sharing are examined. These factors are specified as inter organizational trust, the intention of learning, shared vision, communication, (partner-specific) absorptive capacity and commitment. Knowledge sharing and innovativeness variables are especially important in terms of competitive advantage in the market for hospitality strategic alliances. Thus, the main problem of the study is to investigate the relationships between all of these variables.

1 Giriş

Çalışmada öncelikle stratejik ittifak oluşumu içerisindeki konaklama işletmeleri ele alınmıştır. Ardından konaklama işletmelerinde bu ilişkiyi düzenleyen unsurların neler olduğu tek tek ortaya konmuştur. Bu çalışmanın önemli vurgularından biri bu unsurların örgütler arası bilgi paylaşımını etkilediği yönündedir. Bu ilişki unsurlarının örgütün yenilikçiliğini etkilediği ve bilgi paylaşımı ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiler de araştırılmaktadır. Ayrıca tüm bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model önerilmektedir.

2 Stratejik İttifaklar

Strateji yazınında uzun bir süredir işletmeler bir ürün ya da hizmetin satın alınmasının mı yoksa imal edilmesinin mi daha avantajlı olacağı sorusuna bir yanıt aramaktadırlar. Son yıllarda ise yurt dışı yazında ittifakların bu sorunun cevabı olabilecek şekilde satın almaya, elden çıkarmaya ya da iç gelişmeye nasıl önemli bir alternatif olabileceği yolunda çokça çalışmaya rastlanmaktadır (Gulati ve Larence, 2000).

Drucker (1995) işletmelerin yönetim şekillerinde, ilişkilerin büyümesini sağlayan en büyük değişimin sahiplikten çok ortaklıktan kaynaklandığını vurgulamaktaydı (Drucker, 1995). Koçel'e göre ise bir işletmenin tek başına piyasalara açılıp, global bir çerçevede içinde rekabete girişmesi yerine başka işletmelerle dayanışma içinde olması başarı şansını yükseltebilecektir (Koçel, 2005). 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 bilgisi (know-how)'ni ve yetenekleri tedarik edebileceklerinin farkına varmışlardır (Baloh vd., 2008).

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 çıkmaktadır (Lowensberg, 2010). Bu tipik ve jenerik tanımlamanın yanı sıra, stratejik ittifakları basit bir şekilde, taraflar için önemli olan ve amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım edecek işbirlikleri olarak tanımlayan çalışmalar da mevcuttur (Das ve Teng, 2000a). Bu tanımlamalardaki en önemli ayırımın 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 sürmektedir (Ohmae, 1989). Hisse, değişken bir ölçek üzerinde örgütsel ilişkilerin derinliğini (yoğunluğunu) ölçmeye yardım eden iyi bir gösterge olarak tanımlanabilir (Loensberg, 2010). Moss Kanter işbirliği düzenlemeleri ya da ittifakları tanımlamada böyle bir ölçek veya düzlem kullanmaktadır. (Yazar bu iki kelimeyi eş anlamlı olarak kullanmaktadır). Bu ölçek zayıf ve uzak ile güçlü ve yakın arasında değişiklik göstererek, ortakların ittifaktan nasıl derinden etkilendiğini gösterir (Kanter, 1994). Newman ve Chaharbaghi, ittifakları benzer bir düzlem üzerinde sınıflandırarak savunmacı mı yoksa saldırgan bir strateji mi izleyip izlemediklerini ortaya koyar (Newman ve Chaharbaghi, 1997). Bunlara ek olarak bazı yazarlar, metaforlara başvurarak, ittifaktaki ortaklar arasındaki ilişkiyi tıpkı yeni bir evlilikteki ortaklar arasındaki ilişkiye benzeterek kontrollü bir paylaşım şeklinde bir "anlaşma/uyuşma" olarak tanımlar (Ohmae, 1989).

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” (Marks ve Mirvis, 2001), “işbirliği sözleşmeleri” (Devlin ve Bleackley, 1997) ya da “işletmeler arası ilişkiler” (Barringer ve Harrison, 2000) 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 işbirlikleridir. Yani stratejik ittifakın tasarımında planlı bir amaç vurgusu vardır.

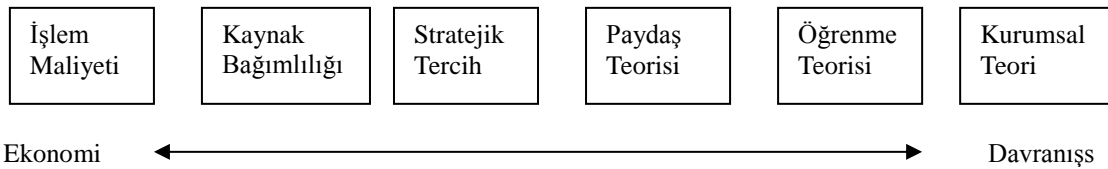
Ayrıca ortaklık anlamında kullanıldığında bir hisse sahipliğini içerir ki, ittifaklar sadece hisse paylaşımını değil, hisse paylaşımı olmaksızın kaynakların da paylaşıldığı bir işbirliği türüdür. Bu işbirliği türünde önemli olan başka bir husus da işletmelerin anlaşma sonrasında hukuki bağımsızlıklarını devam ettirmeleridir. Bu durum stratejik ittifakları, birleşme ve satın almalarından ayıran başlıca özelliktir (Semerciöz ve Çakınberk, 2003).

Böylece stratejik ittifaklar, işletmelerin iş yaşamının hızla değişen koşullarına uyum sağlayabilmeleri, rekabet avantajını 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 taşıması olarak tanımlanabilir. Ek olarak dikkat edilmesi gereken başka bir husus da işletmelerin anlaşma sonrası bağımsızlıklarının devam ediyor olmasıdır.

Stratejik ittifaklar, ulaştırma sektöründen telekomünikasyona, lojistikten turizme ve tarıma kadar pek çok sektörde (Zhang ve Zhang, 2006), aynı dağıtım kanalını kullanmak, araştırma ve geliştirme birimlerini birleştirmek, ortak girişim oluşturmak, piyasa paylaşımları ve ortak bilgi bankası oluşturmak (Koçel, 2005) gibi daha birçok alanda faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedirler.

İşletmeler arası ilişkilerin oluşumunu açıklayan teorilerin kapsamlı bir şekilde ele alındığı çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar genellikle stratejik ittifakları açıklamak üzere işlem maliyeti ve kaynak temelli yaklaşım teorilerini kullanmaktadırlar. Bu çalışmalardan biri Barringer ve Harrison tarafından yapılarak, bu teorilerin örgütler arası ilişkileri tek başına açıklamaktan çok birlikte ele alındığında bu tür karmaşık ilişkileri açıklamakta etkili olacağı da vurgulanmıştır (Barringer ve Harrison, 2000b). Bunun yanı sıra stratejik ittifakların açıklanmasında içselleştirme ve Pazar şartlarına göre değişen durumlarda bir teorinin diğer teoriye göre daha açıklayıcı olabileceğini söyleyen çalışmalar da mevcuttur (Das ve Teng, 2000b). Bu yaklaşımların dışında Ireland ve diğerlerinin yapmış olduğu çalışmada her ne kadar özellikle işlem maliyeti teorisine, sosyal ağ teorisine ve kaynak temelli görüşe yer verilmiş olsa da, çalışmada evrim teorisi, kurumsal kuram, süreç teorisi, karmaşıklık (kompleksite) yaklaşımı, kaynak temelli görüşün bir uzantısı olarak bilgi temelli görüş, sosyolojik kuramlar, koşul bağımlılık kuramı, vekalet teorisi, dinamik yetenekler yaklaşımı, stratejik davranış görüşü, oyun kuramı ve sosyal değişim teorisi gibi çok çeşitli görüşler de yerini bulmuştur (Ireland vd., 2002). Stratejik ittifaklar ekonomi, pazarlama, yönetim gibi çeşitli alanlarda araştırma konusu yapıldığından ve ayrıca ittifakların sahip olduğu karmaşık yapıdan dolayı konunun çok sayıda teoriyle ve farklı bakış açılarıyla açıklanması olağan kabul edilmektedir.

Bu nedenle bu çalışmada kapsamlı ve açıklayıcı olması açısından Barringer ve Harrison’ın çalışmaları temel alınmış ve teoriler açıklanırken yazarların modeli kullanılmıştır (Barringer ve Harrison, 2000).



Şekil 1. Barringer ve Harrison, 2000.

İşlem maliyeti teorisi, işlemlerle ilgili maliyetlere vurgu yaparak, piyasa işlemleri görüşünü açıklar. Stratejik işbirlikleri kavramında yöntemler, piyasalar arasındaki işlemleri izleyerek ve yöneterek toplam maliyeti azaltma ile sonuçlanan işlemler için kullanılabilir (Child ve Faulkner, 1998). Sonuçta işletmeler arasında bu türden bir anlaşmanın yapılması da başlı başına bir maliyet kalemini oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmeler tüm bu maliyetleri azaltmak için doğru ortaklık işbirliğine gitme arzusundadırlar. Maliyet azaltmayı vurgulayan işlem maliyeti yaklaşımının aksine, kaynak temelli görüş, değerli kaynaklardan faydalanarak ve onları biriktirerek firmanın değerini maksimize edebileceğini belirtir. Yani işletmeler, tüm kaynaklar arasından en uygun kaynağı bulmaya yönelirler (Balakrishnan ve Koza, 1993). Kaynak temelli yaklaşımın öncülerinden olan Wernerfelt (1984)’e göre bu teori; işletmelerin başarılı olabilmesi için, ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olmaları ve bunları kontrolleri altında tutmaları gerektiği düşüncesi üzerine kurulmuştur (Wernerfelt, 1984). Böyle bir durum işletmelere rekabet avantajı sağlayacak ve fayda yaratacaktır.

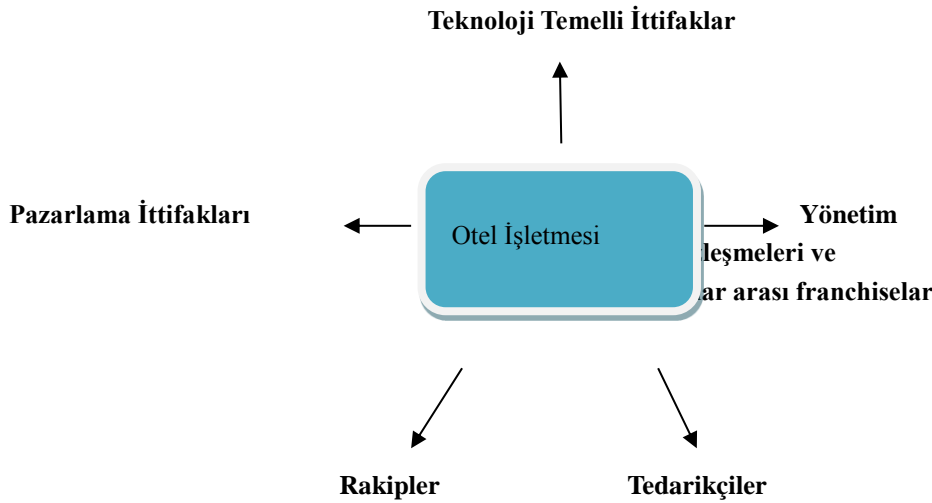
Stratejik tercih yaklaşımına göre, bir firmanın stratejik oryantasyonu firmanın içinde bulunduğu pazarın özelliklerinden etkilenir (Luo ve Tan, 1998). Böylelikle işletme pazara uyum sağlayabilmek için bir takım stratejik tercihler geliştirir. Öğrenme teorisi de tıpkı kaynak temelli görüş gibi işletmelerin işbirliği için belirli ortakları neden seçtiğini açıklar (Hitt vd., 2000). Eğer işletme ortaktan yeterince öğrenebiliyor ve bunu içeride uygulayabiliyorsa, ortaklık devam edecek ve belki de uzun süreli bir işbirliği söz konusu olabilecektir.

Kurumsal kuram ile ilgili yapılan çalışmalarda, stratejik ittifakların doğasında olan teknik faydaların çeşitliliğine ihtiyaç duyulan belirli bir meşruluğu karşıladığı belirtilir. Yani, firma ve ittifak performansının artırılabilirdiği 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 avantaj ve rekabet avantajı kazanarak örgütler arası bağları oluşturmak için uğraşan işletmelerin çabalarını açıklayan çalışmalar üzerine kurulmuştur (Dacin, vd., 2007). Böylece çalışmanın genelinde bu teorilerin sahip olduğu bakış açısı gözetilmiş ve çalışma bu teoriler çerçevesinde ele alınmıştır.

2.1 Konaklama Endüstrisinde Stratejik İttifaklar

Stratejik ittifaklar 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 yoğunlaşmıştır (Fyall ve Garrod, 2005). İttifakları sınıflandırırken ittifakın içinde bulunduğu endüstriden büyüklüğüne dek pek çok unsuru göz önünde bulundurmak gerekir. Bu çalışmada ittifakın sektörü belirleyici faktör olarak öne çıkmaktadır.

Chathoth ve Olsen (2003) 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 belirlemiştir (Chathoth ve Olsen, 2003). Bu çalışmada yapılan sınıflamadan hareketle bizim çalışmamızda otel işletmesi odaklı yapılan stratejik ittifak türleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2. İttifak Türleri Kaynak: Yazarlar tarafından düzenlenmiştir

3 Örgütler Arası İlişki Unsurları

Örgütler arası ilişki unsurları literatürü bu ilişkileri çeşitli açılardan ele almaktadır. Çalışmaların bir kısmı bu unsurların örgütlerin performansı üzerinde etkili olduğunu savunurken, bir kısmı başarı faktörleri olarak belirlemektedir. Bir kısmı ise sadece örgütler arası ilişkileri düzenleyen ve işletmelere rekabet avantajı kazandıran unsurlar olarak ele almaktadır. Bu çalışmada da örgütler arası ilişkileri düzenleyen söz konusu unsurların işletmeler arası bilgi paylaşımını ve örgütün yenilikçiliğini ne yönde etkilediği ele alınmaktadır. Dolayısıyla literatürdeki diğer çalışmalardan elde edilen ilişki unsurlarının bilgi paylaşımını ve örgütsel yenilikçilik ilişkilerini açıklamak üzere bu çalışmada yer aldığı, bu nedenle de diğerlerinden farklı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu çalışmalarda başta güven olmak üzere, öğrenme niyeti (Perez- Nordtvedt vd., 2008), paylaşılan vizyon, ilişki gücü, bağlılık, liderlik, iletişim, özümseme kapasitesi'nin önemi vurgulanmıştır (Dyer ve Singh, 1998). Araştırmacılar alıcı işletmenin öğrenme niyeti ve kaynağın çekiciliğinin bilgi aktarımının etkinliğini etkilediğini göstermişlerdir. Ayrıca, çalışmalar sonunda alıcının öğrenme niyetinin bilgi aktarımının verimliliği üzerinde de etkisi ortaya çıkmıştır (Perez- Nordtvedt vd., 2008). Özümseme kapasitesiyle ilgili olan diğer çalışmalarda da 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 sendirme yeteneği olarak tanımlanan "ortağa özgü özümseme kapasitesi"nin önem kazandığı ortaya konmuştur (Dyer ve Singh, 1998).

Yabancı yazında ise bu faktörler bağlılık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve güven olarak sıralanmış ve ortaklıktaki önemli faktörler olarak görülmüştür (Mohr ve Spekman, 1994). Stratejik ortaklıklarda 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 incelemiştir (Bennett, 1997). Rothkegel ve arkadaşları, KOBİ'ler ve büyük şirketler arasındaki stratejik işbirliğini inceledikleri çalışmalarında, güven, bağlılık ve kontrolün önemini vurgulamışlardır (Rothkegel, vd., 2006). Pansiri 600 seyahat acentası, tur operatörü ve perakendecisi üzerine yaptığı çalışmasında, bir stratejik ortaklığın sürekliliğin önemli belirleyicisi olan faktörler olarak uyumluluk, yapılabirlik, bağlılık, kontrol ve güven konularını incelemiştir. Araştırma sonucunda uyumluluk, bağlılık, yetenek ve güvenin ortaklığın performansı ile ilgili tatminde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur (Pansiri, 2008). Stratejik ortaklıklar ile ilgili yapılan çalışmalar belirli başlıklar altında gruplandırılabilir. Bir gruplandırmaya göre stratejik ortaklıklar ile ilgili araştırmalar; nasıl ve niçin kuruldukları, kritik başarı faktörleri, başarısızlık nedenleri, ortaklar arasında bilgi, yetenek ve teknoloji transferinin sağlanması ve ortak seçimi şeklinde ayrılabilir (Evans, 2001). Ayrıca Medina-Munoz ve Garcõa-Falcon işletmeler arası ilişkilerde başarıyı etkileyen faktörleri, örgütler arası güven, ilişkiye bağlılık, örgütler arası iletişim, örgütler arası koordinasyon, örgütler arası çatışma, örgütler arası güç ve bağımlılık olarak sıralamıştır (Medina-Munoz ve Garcõa-Falcon, 2000).

Bu çalışmada yapılan araştırmanın bir yönünün ise söz konusu başlıklardan daha çok işletmeler arasındaki bilgi, yetenek ve teknoloji transferinin sağlanması için gerekli olan örgütler arası ilişki faktörlerinin belirlenmesi alanına girmekte olduğu söylenebilir. Bu durumda çalışmanın öncelikli amaçlarından biri olan örgütler arası ilişki faktörlerinin belirlenmesi için çeşitli çalışmalar incelenmiş ve özellikle örgütler arası bilgi paylaşımını etkileyen faktörler açısından bu unsurlar şu şekilde belirlenmiştir:

- Örgütler arası Güven
- (Ortaklık) Öğrenme Niyeti
- İletişim
- (Ortaklık) özümseme kapasitesi
- Paylaşılan vizyon
- Bağlılık

Şimdi kısaca bu unsurların çalışmada nasıl yer aldığı ve bu unsurlarla esas kastedilenin ne olduğu yönünde açıklama getirilmektedir.

Güvenin hem örgüt içerisinde (çalışanlar ve yöneticileri arasında ya da meslektaşların birbirleri arasında gerçekleşen örgütsel bir olgu olarak) hem de örgütler arasında (ekonomik hiyerarşi ve etkililik yerine, birliktelik, ortaklaşa ilişkiler, esnek ağlar, ve stratejik ittifaklar sıralanabilir) örgütsel bağlılık, verimlilik, yenilik gibi örgütsel çıktılarının arkasındaki en etkili araçlardan biri olduğu söylenebilir (Semerciöz, vd., 2007). Güven konusunu yerli ve yabancı literatürde işletmeler arası ilişkileri düzenleyen, başarı ve performansı arttıran ayrıca bilgi paylaşımını sağlayan en önemli unsur olarak gören çok sayıda çalışma mevcuttur (Lui ve Ngo, 2004; Marshall vd., 2005; Lane vd., 2001; Szulanski, vd., 2004). Bu çalışmalarda güven örgütler arası bilgi paylaşımını etkileyen balıca unsur olarak belirtilmektedir. Ayrıca güven söz konusuysa, izleme ve diğer kontrol mekanizmalarına ihtiyaç azalır (Norman, 2004). Karşılıklı güven ne kadar fazlaysa işletmelerin kendilerini koruma ihtiyaçları da o kadar azalabilmektedir. Ayrıca ifade edilmesi, elde edilmesi ve paylaşılması zor olan böylesine değerli bir varlık olarak bilginin işletmeler arasında aktarımının yapılabilmesi için tarafların bir birbirine güvenmeleri şarttır.

Bir diğer unsur olan *öğrenme niyeti* ortağın beceri ve yetkinliklerini içselleştirmek için istekli olmak olarak tanımlanır (Perez- Nordtvedt, vd., 2008). Çeşitli çalışmalarda bir stratejik ittifaktaki ortağın sahip olduğu belirli becerileri öğrenme kararlılığı olarak belirtilir. Ayrıca diğer işletmeden öğrenme için bir arzunun var olması şeklinde tanımlanan öğrenme niyeti, bilgi aktarımı için de önemli bir faktör olarak sayılmaktadır (Tsang, 2002; Simonin, 2004). Yani ortakların birbirinden öğrenme niyeti bilgi paylaşımını kolaylaştırabilmektedir.

Bilgi paylaşımı sürecini etkileyen bir diğer unsur *iletişim* olarak belirlenmiştir. Bilgi paylaşımı işbirliği ortaklığının 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 (veri) bağlı olacaktır (Ho, 2008). Bu nedenle iletişim ortaklar arasındaki bilgi paylaşım sürecinde bir nevi araç olarak da görülebilir. Çünkü tüm bu belirtilenler ancak iletişim sayesinde sağlanabilir.

Özümseme kapasitesi geçmiş yıllarda örgütsel araştırmalarda ortaya çıkmış en önemli yapılardan biri olarak görülmektedir. Özümseme kapasitesi işletmenin dış 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 bilgidan faydalanmayı da içerir. Özümseme kapasitesi yapısının oluşumu işletmenin kaynak temelli görüşün gelişimi ile aynı zamana denk gelir ve bu nedenle bu görüşün ürünü olarak görülmektedir. Böylece özümseme kapasitesi bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, stratejik ittifaklar ve yenilik yönetimi gibi çeşitli alanlarda temel yapı haline gelmiştir (Lane vd., 2002). Bu nedenle özümseme kapasitesi stratejik ittifak ilişkilerinde kullanılmakta ve hem öğrenme hem de yenilik faaliyetlerine katkı sağlayabilmektedir.

Önceki çalışmalar *paylaşılan vizyonun* işbirlikçi ilişkileri birçok açıdan kapsadığını belirtmektedir. Paylaşılan vizyon kavramı paylaşılan değerleri, karşılıklı amaçları ve işbirliği ilişkisindeki anlayışı belirtmek için kullanılır. Paylaşılan vizyon konusunda Hakanson örgütsel kültürün dikkate alınması gerektiğini belirterek, örgütsel kültürün üyelerdeki kimlik duygusunun aktarılmasına yardım ettiğini ve örgüte ve hedeflerine bağlılık yaratabildiğini vurgulamaktadır (Hakanson, 1995). Bu nedenle tutarlı bir örgüt kültürü örgütler arasında paylaşılan vizyon yaratmaya yardım eder. Tsai ve Ghoshal'a göre de bir örgütün üyelerinin ortak amaç ve niyetlerinin toplamı paylaşılan vizyonu oluşturur. Paylaşılan vizyon örgütler arasındaki çeşitli kaynak alışverişlerinin gerçekleşmesi için önemli bir şarttır (Tsai ve Ghoshal, 1998). Ortaklar arasındaki paylaşılan vizyon, ortaklar arasındaki inançların ve paylaşılan değerlerin yapısının benzerlik derecesi olarak tanımlanır. Paylaşılan vizyon, ortakların 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 daha 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 duraganlığı, stratejik görüşler, kontrol sistemleri ve amaçlar daha az bilgi paylaşımına götürmektedir (Li ve Lin, 2006). Bu nedenle stratejik ittifaklar arasındaki bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı işletmeler arası ilişki unsurlarından biri olarak görülmektedir.

Bağlılık, işletmeler arası ilişkilerde en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Bağlılık, bir işletmenin bir diğer işletme ile olan ilişkilerini sürdürmesinin kendi amaçlarını gerçekleştirmede önemli olduğu konusundaki inancını ifade etmektedir. Bir ilişkide bağlılık yaratıldığında, tarafların daha karlı sonuçlar elde etmek için ilişkinin sürdürülmesine yönelik hareket ettikleri görülmektedir (Morgan ve Hunt, 1994). Diğer taraftan birbirine bağlılık seviyesi yüksek olan taraflar, kısa dönemli avantajlar elde etmek yerine uzun dönemli kazanç elde etmeyi düşüneceklerdir. Bunun sonucunda taraflar arasındaki çatışmalar en az düzeye inecek, yüksek bağlılık seviyesi ise tarafların ortak faaliyetlerden duyduğu memnuniyeti arttıracaktır (Demirbağ ve Mirza, 2000). Birbirine bağlı işletmelerin ilişkilerini uzun dönemde sürdürüleceği ve bunun sonucunda işletmelerin sürekli aynı kalitede ürün ve hizmetleri ortaya koymasına beklenmektedir. Literatürde yukarıda sözü edilen tüm bu ilişki unsurlarının örgütler arası bilgi paylaşımını etkilediği yönünde çeşitli bulgulara rastlanmaktadır.

4 Örgütler Arası Bilgi Paylaşımı

İşletmeler günümüzün rekabetçi ortamında kendi kendine yetemediklerinde çeşitli sebeplerle işbirliği yapmak ihtiyacı duyarlar. Böyle durumlarda bilgi ve onun paylaşılması büyük önem taşır. İşletmeler özellikle bilgiye ihtiyaç duymalarından dolayı, bilginin karşılıklı paylaşılması gündeme gelmektedir. Loebecke ve arkadaşları bilgi paylaşımını bilginin yaratılması, aktarılması ve bütünleştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Loebecke, vd., 1999).

Strategic Management dergisinin özel bir sayısı ağ/şebeke/network araştırmacılarının, işletmelerin stratejik işbirliği gibi ortaklıklara girerek, onların performanslarını ve yönetilmelerini araştırmak için ağ bakış açısını kullanarak desteklediklerini ortaya koymaktadır (Gulati, vd., 2000). Bu araştırmacılar, firmalar arası ağların, işbirliği içerisindeki işletmelerin birbirlerinin bilgi ve kaynaklarına erişmelerinde, ölçek ve kapsam ekonomilerinin çeşitli avantajlarından yararlanmalarında ve örgütsel öğrenme gibi çeşitli stratejik amaçlara ulaşmalarını sağladığını savunmaktadırlar. Ayrıca bu tür yapılar bir işletmenin eşsiz ve ikame edilemez kaynaklarına erişebilmek için de düşünülebilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Son yıllarda gelişen konuyla ilgili araştırmalar işletmeler arasındaki bu yapının bilgi edinimi ve bilginin paylaşılması ile işletmelerin performanslarını arttırdığını varsaymaktadır (Inkpen ve Tsang, 2005). Powell (1990)'a göre işbirliği içerisindeki işletmeler, etkili teknoloji kanalları ve know how aktarımını esnek, çabuk cevap veren ve yenilikçi yapılarıyla firmalar arası ağların avantajlarını sunar (Powell, 1990). Stratejik işbirlikleri stratejik yönetim alanında giderek artan bir öneme sahip olmakla birlikte, bilgi kaynaklarının yönetilmesi ve aktarılmasında da önemli bir rol almaktadırlar. Bilgi yönetimi literatürünün büyük bir kısmı örgüt içerisindeki bilgi edinimi, aktarımı, yaratılması ve bilgi ile değer yaratma gibi konular üzerine odaklanmışken, örgütler arası bilgi yönetimini anlamaya yönelik çok az çalışma mevcuttur (Parise ve Henderson, 2001).

Günümüzün işletmecilik alanında hızla artan bir olgu olan işletmeler arasındaki stratejik ittifaklar bilgi paylaşımı için bir araç olarak kullanılmaktadır (Tan ve Thai, 2012). Ayrıca birçok çalışmada stratejik ittifakların başarısını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak sayılmaktadır (Mohr ve Spekman, 1994; Zaman ve Mavondo, 2001). 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 sağlar. Güçlü bağları geliştirirken işletmeler birbirleri hakkında bilgi edinirler, birbirlerine daha bağımlı hale gelirler ve ilişkisel güveni geliştirirler. Derin bir karşılıklı anlayışa dayandırılan ilişkilerde, yüksek kaliteli bilgi ve kodlanmamış, örtülü bilgi örgütsel sınırlar arasında daha rahat bir şekilde paylaşılabilir ya da aktarılabilir (Baum ve Ingram, 2002). Böylece işletmeler

stratejik ittifak oluşturup karşılıklı bilgi paylaşımını sağlayarak, bu bilgiden elde edebilecekleri avantajları da elde etmiş olurlar.

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 edilirler. Böyle bir çevrede işletmenin sahip olduğu önemli bilgi ve yetenekler ortağı aydınlatılabilir ve bu bilgiyi taklit etmesini ve benimsemesini sağlayabilir. 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 azaltabilir. İşletmeler firmaya has bilginin kaybını ortadan kaldırmak için paylaşılan bilginin hem kalitesini hem de miktarını artırarak ilişkilerini yapılandırabilir (Norman, 2004). İşletmeler bunun için gerekli ortamı sağlamalıdır. Sahip oldukları bilgiyi koruyarak paylaşırlarsa bu hem bilginin değerini kaybetmemesini hem de doğru aktarılıp her iki taraf için de doğru bir şekilde avantaja dönüşmesini sağlayabilir. Bunun için de en uygun araçlardan biri stratejik ittifaklar olarak görülmektedir.

5 Stratejik İttifaklarda Örgütsel Yenilikçilik

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 (Koenig ve Srikantaish, 2000). Oslo kılavuzuna 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 gerçekleştirilmesidir (Oslo Klavuzu, 2005). Yeniliğin önemli belirleyicileri olmakla birlikte, stratejik ittifakların, işbirliklerinin, ortak girişimlerin ve çeşitli ortaklıkların yeniliği doğurduğu veya işletmelerin yenilik için bu girişimlerde bulunduğu çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır (Tidd vd., 2005).

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 olabilmektedir (Maggioni vd., 2012). 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 sıralanmıştır (Wang ve Fesenmaier, 2007). Birçok çalışma yenilik için stratejik işbirliklerinden söz etmektedir. Diğer bir deyişle stratejik işbirliklerinin çeşitli formlarının yeniliği getirdiğini birçok çalışma ele almaktadır (Kodama, 2007; Wong vd., 2005; Gilsing vd., 2007; Damanpour, 1991; Wolfe, 1994).

Öte yandan 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 önyargı söz konusudur. Sürekli olarak yeterli veri eksikliği ve ölçüm ve tanımlama problemlerinin var olması, hizmetlerin yeniliğe, verimlilik artışına ve refaha katkısını belirsizleştirir (Hertog vd., 2011). 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 görülmektedir. Yenilikteki güçlüklerin algılanmasına göre de farklılıklar mevcuttur. Örneğin endüstri işletmeleri, etkili üretim yöntemlerine sahip olmanın ve pazarın ihtiyaç duyduğu ürünün üretilebilme esnekliğine sahip olmanın yanı sıra AR-GE yetkinlikleri ve teknolojik gelişimlere daha fazla önem vermektedirler. Hizmet işletmeleri ise işgücünün profesyonelliğine, becerilerine (özellikle yeniliğe olan uyum konusunda) ve tedarikçileri, müşterileri ve diğer işletmelerle 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 ulaştırıldığı söylenebilir (Tether, 2005). Bu nedenle hizmet işletmeleriyle ilgili özellikle de turizm sektörüyle ilgili yapılacak yenilikle ilgili akademik ve sektörel çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu eksiklik giderildiğinde yeniliğin sadece teknoloji üzerine gerçekleştirilebileceği ve turizm gibi soyut üretim yapan hizmet sektörü üzerindeki yeniliğe dair ön yargı ortadan kalkabilecektir.

Teknoloji işletmeleri dışında kalan işletmeler beklenmedik bir saldırıya maruz kaldıklarında temel yeteneklere daha fazla ihtiyaç duyacaktır. Bunu özellikle konaklama işletmeleri endüstrisinde görmek mümkündür. Oteller "web sayfası girişlerini arttırmak için" geleneksel olmayan temel yeteneklerini kullanarak tur operatörleri ve havayolu acentaları gibi araçlar ile ilişkilerini geliştirerek bunu gerçekleştirebilirler. Yani 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 zorundadırlar

(Kothandaraman ve Wilson, 2001). Otellerin bu türden yapacakları stratejik ittifak ortaklıkları onlara hem yeni yetenekler kazandırabilecek hem de rekabet avantajı yakalamalarını sağlayabilecektir. Böylece dışarıdan edinilen bilgi yenilikçiliğe de beraberinde getirmektedir.

6 Model Önerisi

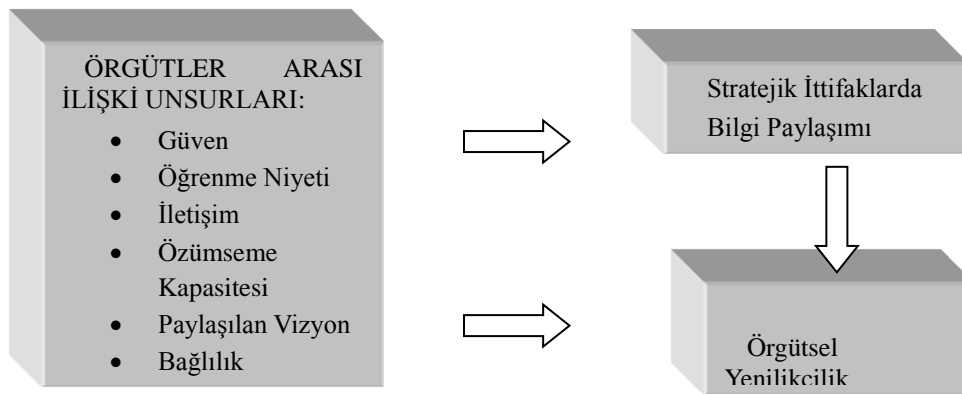
Çalışma için yapılan teorik araştırma çerçevesinde stratejik ittifak yapmış konaklama işletmelerinin aralarında bu ilişkiyi düzenleyen, kolaylaştıran ve yönlendiren bazı unsurlar elde edilmiştir. Bunlar örgütler arası ilişki unsurları olarak adlandırılmıştır (Li ve Lin, 2006). Bhatti'nin yaptığı doktora tez çalışmasında, 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 (Bhatti, 2011). Li ve Lin çalışmalarında güven, bağlılık ve paylaşılan vizyon gibi örgütler arası ilişki faktörlerinin bilgi paylaşımını etkilediğini ortaya koymaktadırlar (Li ve Lin, 2006). Başka bir çalışmada güven, bağlılık ve öğrenme niyeti gibi unsurların stratejik ittifaklardaki bilgi paylaşımını etkilediği ortaya konmuştur (Wang ve Nicholas 2005). Bu unsurların en belirgin özelliği örgütler arası bilgi paylaşımını etkiliyor olmalarıdır. Yani örgütler arası ilişkileri etkileyen güven, öğrenme niyeti, iletişim, özümseme kapasitesi, paylaşılan vizyon ve bağlılık unsurları örgütler arası bilgi paylaşımını etkilemekte, işletmeler bilgiyi paylaştıkça işletmenin yenilik yeteneği oluşmaktadır. Öte yandan işletmeler arasındaki bilgi paylaşımının yenilikçiliği etkilediğine dair çalışmalar da mevcuttur (Magnini, 2008). Bununla birlikte literatürde örgütler arası ilişkilerin örgütsel yenilikçiliği etkilediğine dair çalışmalara da rastlamak mümkündür (Dewett ve Jones, 2001).

Çalışmada araştırılmak istenen model literatürden edinilen bilgilere dayanarak böyle bir öngörüyle ortaya konmuştur. Bununla birlikte çalışmada örgütler arası ilişki unsurları, bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinin arasındaki ilişkiler ve etki ortaya konmak üzere saha araştırması devam etmektedir. Böylece çalışmada;

- Örgütler arası ilişki faktörleri (güven, öğrenme niyeti, iletişim, özümseme kapasitesi, paylaşılan vizyon ve bağlılık) stratejik ittifak oluşumlarındaki bilgi paylaşımını nasıl etkiler?
- Stratejik ittifak oluşumlarındaki bilgi paylaşımı örgütsel yenilikçiliği nasıl etkiler?
- Örgütler arası ilişki faktörleri (güven, öğrenme niyeti, iletişim, özümseme kapasitesi, paylaşılan vizyon ve bağlılık) stratejik ittifak oluşumlarındaki yenilikçiliği nasıl etkiler?

sorularına yanıt aranmaktadır. Bu nedenle çalışmada üç ana değişken yer almakta ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmada yer alan değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler toplu bir şekilde ilişkinin etki yönünü gösterecek şekilde aşağıda verilmiştir.



7 Sonuç

Çalışmada örgütler arası ilişkileri düzenleyen unsurlar bilgi paylaşımı açısından belirlenmiş ve bu ilişki unsurları kapsamlı bir literatür taraması sonucu, örgütler arası güven, öğrenme niyeti, iletişim, özümseme kapasitesi, paylaşılan vizyon ve bağlılık olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada bu unsurların bilgi paylaşımı ve yenilikçilikle ilişkisi ortaya konmuştur. Ayrıca bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçiliğin de ilişkisi ortaya konmuştur.

Günümüz işletmeleri için bilgi en önemli ve en değerli kaynaklar arasında sayılmaktadır. Bilgiye sahip olan işletmeler rakipleri karşısında her zaman önde olacaklarını bilirler. Çünkü bilgi yeniliği meydana getiren en önemli işletme kaynaklarından biridir. Bu nedenle bilgi yeniliğin hammadde olarak görülmektedir. Yenilik ise müşteri beklenti ve memnuniyetini sağlayabilecek, dolayısıyla işletmenin karlılık performansını artıracak en

önemli unsurdur. Bunun farkında olan işletmeler özellikle işletme dışından elde edilecek bilginin işletmeye uyarlanıp, yenilikleri ortaya çıkarabileceğinin de farkındadırlar.

Böylece işletmeler arası bilgi paylaşımının önemi giderek artmaktadır. İşletmeler bilginin saklanarak değil de paylaşıldıkça artacağını bilerek hareket etmeli ve böylelikle hem kendine hem de piyasaya katma değer kazandırmalıdır. İşletmeler var olan bilgilerini diğerleriyle paylaşarak, mevcut bilgilerin yeni şekillerde yorumlanmasını böylece ürün ve hizmetlerde yenilik yapılmasını sağlayabilirler. Ayrıca bilginin örgüt dışındaki ortaklardan elde edilmesi de yine yenilikçiliği ortaya çıkarabilmektedir. Günümüzde örgütler arası ilişkilerin, bilgi paylaşımının ve bunun bir sonucu olarak işletmelerin elde ettiği yenilikçilik yeteneğinin işletmelere sağlayacağı faydalar, bu işletmelerin rekabette avantaj elde etmelerini sağlayabilmektedir.

Sonuç olarak çalışmada, örgütler arası ilişki unsurları, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik yeteneği arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bir model önerilmektedir. Literatürden edinilen bilgiler sonucunda modelde yer alan değişkenlere ve bu değişkenler arasındaki ilişkilere kısaca yer verilmiştir. Model özellikle konaklama sektöründeki stratejik ittifak oluşturmuş otel işletmelerinin bazı ilişki unsurları sayesinde bilgiyi paylaşarak, yenilikçilik yeteneğini elde edebileceklerini öngörmektedir. Böylece otel işletmelerinin rakiplerine göre pazarda öncelikli duruma geçebilmeleri de mümkün olmaktadır.

Kaynakça

- Balakrishnan ve Koza, 1993, "Information asymmetry, adverse selection, and joint ventures", *Journal of Economic Behavior and Organization*, **20**, pp. 99-117.
- Baloh, vd., 2008, "Building strategic partnerships for managing innovation outsourcing", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, **1** (2), pp. 100-121.
- Barringer ve Harrison, 2000, "Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships", *Journal of Management*, **26** (3), pp. 367-403.
- Baum ve Ingram, 2002, "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*, pp. 191-218.
- Bennett, 1997, "Strategic Alliances in the World Airline Industry", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, **3**, p. 217.
- Bhatti, 2011, **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, ss. 136-137.
- Chathoth ve Olsen, 2003, "Strategic alliances: A hospitality industry perspective", *International Journal of Hospitality Management*, **22**(4), pp. 419-434.
- Child ve Faulkner, 1998, **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**, Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.
- Dacin, vd., 2007, "The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective", *Strategic Management Journal*, **28** (2), pp. 169-187.
- Damanpour, 1991, "Organizational Innovation: A meta analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, **34**, p. 555-590.
- Das ve Teng, 2000a, "Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective", *Organization Science*, **11** (1), pp. 77-101.
- Das ve Teng, 2000b, "A Resource- Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, **26** (1), ss. 31-61.
- Demirbağ ve Mirza, 2000, "Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey", *International Business Review*, **9**, pp.1-35.
- Devlin, ve Bleackley, 1997, "Strategic alliances – guidelines for success", in Lloyd, B. (Ed.), **Creating Value through Acquisitions, Demergers, Buyouts and Alliances**, Pergamon/Elsevier Science.
- Dewett ve Jones, 2001, "The role of information technology in the organization: a review, model and assessment", *Journal of Management*, **27**, pp. 313-346.
- Drucker, 1995, "The Network Society", *The Wall Street Journal Europe*, **30 March**, p.8.
- Dyer ve Singh, 1998 "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, **23** (4), pp. 660-679.
- Evans, 2001, "Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances", *Tourism Management*, **22**, p. 231.
- Flint, 2006, "Collection innovation, symbolic interaction and customer valuing: Thoughts stemming from a service dominant logic of marketing", *Marketing Theory*, **6**, p. 349-362.
- Fyall ve Garrod, **Tourism Marketing: A collaborative Approach**, Channel View Publications, Canada, 2005, s.4.

- Gehani, 2002, "Chester Barnard's executive and the knowledge based firm", *Management Decision*, **40**, p. 980-991.
- Gilsing vd., 2007, "Strategic Alliance Networks and Innovation: A Deterministic and Voluntaristic View Combined", *Technology Analysis & Strategic Management*, **19**, pp. 227-249.
- Gulati ve Lawrence, 2000, "Organizing vertical Networks: A design perspective", Kellogg Graduate School of Management, working paper.
- Gulati, vd., 2000, "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, **21**, pp. 203-215.
- Hakanson, 1995, "Learning through acquisitions", *International Studies of Management and Organization*, **25**, pp.121-158.
- Hertog, vd., 2011, "Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry", *The Service Industries Journal*, **31**, pp. 1429-1449.
- Hitt vd., 2000, "Partner selection in merging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives", *Academy of Management Journal*, **43**, pp. 449-467.
- Ho, 2008, **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, s.41.
- Inkpen ve Tsang, 2005, "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, **30** (1), pp. 146-165.
- Ireland, vd., 2002, "Alliance Management As a Source of Competitive Advantage" *Journal of Management*, **28**, I.3, pp. 413-446.
- Kanter, 1994, "Collaborative advantage: the art of alliances", *Harvard Business Review*, **72**, 4, pp. 96-108.
- Koçel, 2005, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bası, Arıkan, İstanbul, s.426
- Kodama, 2007, "Innovation and knowledge creation through leadership-based strategic community: Case study on high-tech company in Japan", *Technovation*, **27**, pp. 115-132.
- Koenig ve Srikantaish, 2000, **The evolution of knowledge management**, Medford, NJ: ASIS Monograph series.
- Kothandaraman ve Wilson, 2001, "The Future of Competition Value-Creating Networks", *Industrial Marketing Management*, **30**, p. 388.
- Ku ve Fan, 2009, "Knowledge sharing and customer relationship management in the travel service alliances", *Total Quality Management*, **20**, p. 1407.
- Lane, vd., 2001, "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, **22**, s. 1139-1161.
- Lane, vd., 2002, "A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research", *Academy of Management Proceedings*, working paper, pp. M1-M6.
- Li ve Lin, 2006, "Assessing information sharing and information quality in supply chain management", *Decision Support Systems*, **42**, p.1647.
- Liao vd., 2007, "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries", *Journal of Information Science*, **33**, p.340.
- Loebecke, vd., 1999, "Co-Opetition and Knowledge Transfer". *The Database for Advances in Information Systems*, **30**, pp. 14-25.
- Lowensberg, 2010, "A new view on traditional strategic alliances' formation paradigms", *Management Decision*, **48** (7), pp. 1090-1102.
- Lui ve Ngo, 2004, "The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances", *Journal of Management*, **30**, pp. 471-486.
- Luo ve Tan, 1998, "A comparison of multinational and domestic firms in an emerging market: A strategic choice perspective", *Journal of International Management*, **4** (1), pp. 21-40.
- Maggioni vd., 2012, "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, s.9.
- Magnini, 2008, "Practicing effective knowledge sharing in international hotel joint ventures", *International Journal of Hospitality Management*, **27**, pp.249-258.
- Mark ve Mirvis, 2001, "Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation", *Academy of Management Executive*, **15** (2), pp.80.
- Marshall, vd., 2005, "A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances", *Journal of General Management*, **31**, pp.41-57.
- Medina-Munoz ve Garcõa-Falcon, 2000, "Successful Relationships Between Hotels and Agencies", *Annals of Tourism Research*, **27**, pp. 737-762.
- Mohr ve Spekman, 1994, "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, **15**, p. 137.

- Morgan ve Hunt, 1994, “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, **58**, p. 20-38.
- Nahapiet ve Ghoshal, 1998, “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage,” *Academy of Management Review*, **23**, p. 243.
- Newman ve Chaharbaghi, 1997, “Strategic alliances in fast-moving markets”, 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*, **48**, 7, 2010, pp. 1090-1102.
- Norman, 2004, “Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances”, *Journal of Business Research*, **57**, s.611.
- Ohmae, 1989, “The global logic of strategic alliances”, *Harvard Business Review*, **March/April**, p.p.143-154.
- Oslo Klavuzu, 2005, **Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler**, 3. Baskı, OECD ve Eurostat ortak yayını.
- Pansiri, 2008, “The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector”, *Tourism Management*, **29**, pp.101-115.
- Parise ve Henderson, 2001, “Knowledge resource Exchange in strategic alliances”, *Ibm Systems Journal*, **40**, pp.908-924.
- Pérez-Nordtvedt, vd., 2008, “Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination”, *Journal of Management Studies*, **45 (4)**, pp. 714–744.
- Powell, 1990, “Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization”, *Research in Organizational Behavior*, **12**, pp. 295-336.
- Rothkegel, vd., 2006, “Strategic Alliances between SMEs and Large Firms: An Exploration of the Dynamic Process”, *Management Revue*, **17**, p. 53-55.
- Semerciöz ve Çakınberk, 2003, “Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından bir örnek”, *Yönetim Dergisi*, **13 (46)**, s.24.
- Semerciöz, vd., 2007, “Antecedents and consequences of interpersonal trust: An empirical study”, *Journal of US-China Public Administration*, **7**, p.73.
- Simonin, 2004, “An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances”, *Journal of International Business Studies*, **35**, pp. 407–427.
- Szulanski, vd., 2004, “When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity”, *Organization Science*, **15**, pp. 600–613.
- Tand ve 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>, erişim: 12.08.2012.
- Tether, 2005, “Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey”, *Industry and Innovation*, **12**, pp. 153-184.
- Tidd, vd., 2005, **Managing Innovation**, John Wiley and Sons Ltd., Chichester.
- Tsai ve Ghoshal, 1998, “Social capital and value creation: The role of intrafirm Networks”, *Academy of Management Journal*, **41(4)**, pp. 464–476.
- Tsang, 2002, “Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia”, *Strategic Management Journal*, **23**, p.843.
- Wang, ve Fesenmaier, 2007, “Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana”, *Tourism Management*, **28** , p. 868.
- Wang ve Nicholas, 2005, “Knowledge Transfer, Knowledge Replication and Learning in Non-equity Alliances: Operating Contractual JV in China”, *Management International Review*, **45**, pp.99-118.
- Wernerfelt, 1984, “A Resource based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, **5**, ss.171-180
- Wilson, 2007, “Knowledge, innovation and re-inventing technical assistance for development”, *Progress in Development Studies*, **7**, p. 183-199.
- Wolfe, 1994, “Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions, *Journal of Management Studies*, p. 405-431.
- Wong, vd., 2005, “Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence”, *Industrial Marketing Management*, **34**, p. 722– 731.
- Zaman ve Mavondo, 2001, “Measuring strategic alliance success: A conceptual framework”, <http://www.mendeley.com/research/measuring-alliance-success-role-strategic-fit-manir-zaman-felix-mavondo-monash-university/>
- Zhang ve Zhang, 2006, “Rivalry Between Strategic Alliances”, *International Journal of Industrial Organization*, **24/2**, ss. 287-301.