

Özümseme Kabiliyetinin Değer Yaratma Üzerindeki Etkileri

Impacts of Absorptive Capacity on Value Creation

Ndou VALENTINA*, **Giuseppina PASSIANTE****

*eBusiness Mangement School, ISUFI-University of Lecce, Italy.
E-posta: valentine.ndou@ebms.unile.it

**eBusiness Mangement School, ISUFI-University of Lecce, Italy.
E-posta: giuseppina.passiante@unile.it

Türkçeye çeviren:

Engin BAYRAKTAROĞLU****

**** Arş. Grv., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 03200 Merkez, Afyonkarahisar.
E-posta: ebayraktaroglu@aku.edu.tr

MAKALE BİLGİLERİ

Anahtar sözcükler:

Değer yaratma,
Küçük ve orta ölçekli
turizm işletmeleri,
Özümseme kabiliyeti.

Key words:

Value creation,
Small and medium tourism
enterprises,
Absorptive capability.

ÖZ

Strateji araştırmalarında son dönemdeki gelişmeler, firma değeri yaratmada ağlara katılımın önemini ortaya koymuştur. Bunun yanında, değer yaratma üzerinde ağların anahtar rolünü kavrayabilmek yalnızca ilk adımdır. Firmanın değer yaratma ve uygun hale getirme kabiliyetinin altında yatan temel işleyişin, onun ağlara katılımından geçtiğinin anlaşılması son derece önemlidir. Bu nedenle, küçük ve orta büyüklükteki turizm işletmeleri arasında deneysel bir araştırmaya dayanan bu çalışma, firmaların değer yaratma ve uygun hale getirmelerinin, işletmelerin özümseme kabiliyetinden ne ölçüde etkilendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

ABSTRACT

Recent development in strategy research has demonstrated the important role of network participation in firm value creation. However understanding the key role of networks in value creation is only the first step. It is substantial to understand, also, the underlying mechanisms that impact firms capability in appropriating and creating value through its participation in networks. Therefore, based on an empirical research study among tourism small and medium enterprises, this paper aims to demonstrate that the extent to which firms can create and appropriate value, would highly influence their absorptive capabilities.

GİRİŞ

Kaynak temelli görüş (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991), işletme performansındaki farklılıkları kavrayabilmek için en az iki farklı tür kaynağın gerekliliğini öne sürmektedir. Bunlar; işletme sınırları içerisindeki maddi ve maddi olmayan varlıklar ve işletmeler arasındaki ilişkililerdir (Dyer ve Singh 1998). Bu iki tür kaynak arasındaki temel fark birinin işletme sınırları içinde, diğersinin ise işletmeler arasında meydana gelmesidir. Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na (Pfeffer ve Salancik 1978) göre işletmeler nadiren kendi kendilerine yetebilirler. İşletmeler, ihtiyaçları olan kaynaklara ulaşabilmek için dış çevreye bağımlıdır. Özellikle KOBİ'ler, rekabet üstünlüğü sağlamak ve üstün verime ulaşmak için yalnızca kendi öz kaynaklarına güvenme-

melidirler. Eğer KOBİ'ler tam rekabeti gerçekleştirmek istiyorlarsa, öz kaynakları ile birlikte, stratejik kaynaklardan ve işletme dışındaki ticari ortakların kabiliyetlerinden de faydalanmak zorundadırlar.

Yeni bir rekabetçi çevre ortamında değer yaratmak, işletmelerin mevcut kabiliyetlerinin istismar edilmesine yol açmaktadır. Bunun yanında hareketli bir çevrede hayatta kalabilmek, yeni becerilerin keşfini sağlamaktadır (March 1991; Levinthal ve March 1993). Çeşitli endüstriyel alanlarla ilgilenen ve sürekli olarak gelişen alanyazın sonucunda, küçük-büyük tüm işletmeler, ağ oluşturmayı ve işbirlikçi uygulamaları, bilgi üretimi ve nakli için tutarlı bir yöntem olarak görmektedirler (Hamel 1991; Nonaka 1994; Powell, Koput ve Smith-Doerr 1996). Aynı zamanda, birçok bilim insanı ve uygulamacı, turizm KOBİ'leri için ağ sistemlerinin oluşturulmasını desteklemektedir. Ağ yaklaşımı, birçok bağımsız aktör tarafından sağlanan, turistik bölgeye özgü olan ve eşsiz bir marka altında tüketilen turistik

* Valentina, N., G. Passiante (2009). Impacts of Absorptive Capacity on Value Creation, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20 (2): 269-287 künyesini taşıyan makaleden dergi yayıncısının izni alınarak çevrilmiştir.

ürünlerin, tesislerin ve hizmetlerin yönetilmesi için son derece önemlidir.

Turistler, turistik bölgelerin bütünü tek bir tecrübe şeklinde algılamaktadır ve bölge içerisinde sunulan ürünlerin birini ya da diğerini kimin sağladığını önemsememektedir. Sonuç olarak, turistik bölgelerin evrimi turistlerin bölgede aldığı mal ve hizmetlerin tümünden bir bütün olarak elde ettiği tecrübeye dayanmaktadır. Bu sebeple, turistik bölgeler rekabetin anahtarı haline gelmekte, Turistik Bölge Yönetim Sistemleri (TBYS) ise bölgenin e-Ticaret faaliyetlerinde çok önemli bir teknolojik altyapı olanağı olarak ortaya çıkmaktadır. TBYS'ler, yerel turizm yetkilileri ile bağımsız turizm işletmelerinin –özellikle KOBİ'ler- faaliyetlerini ve ilişkilerini tüketicilere, bölgede sunulan hizmetler ile birlikte geniş kapsamlı bir turistik bilgi sağlayacak şekilde ağırları biçimlendirerek, daha iyi bir şekilde eşgüdümlemelerini sağlamaktadır (Buhalis 1994; Salzburg/Brüssels 2005). Turizm KOBİ'leri, TBYS'ler aracılığıyla, firmalararası işbirlikleri ya da rekabetlerin de yardımıyla değer yaratabilmektedirler. Bu sayede işletmeler, iç ve dış kaynaklara erişme, bu kaynakları dağıtma, değiştirme ve birleştirme olanağı bulmaktadır.

TBYS, yatırımların geri dönüşü açısından turistik bölgelere rekabet noktasında dikkate değer faydalar sağlar. Bu faydalar arasında özellikle ürün çeşitlendirme, niş pazarların (Buhalis 2003) çekilmesi, maliyet azaltma, esneklik, heveslilik ve yeni katılımcılara, hizmetlere ve uygulamalara karşı açık olma sayılmaktadır (Petti ve Ndou 2004). Ayrıca, kaynak ağlarının özel durumlarla ilgili olması ve hedefe bağlı süreçler arzetmesi gibi, bu tarz bir ağ da ayırt edici kaynaklar sağlama açısından tecrit edilmiş tek bir firmadan daha fazla olanağa sahiptir. İzlenebilir süreçler (İz Bağımlılığı Kuramı) (Gulati ve Gargiulo 1999) yaratılması, rakiplerin sistemi taklit etmesini ya da yerine ikamesini koymasını zorlaştırmaktadır. Firmalar, bilgi değişimini amaçlayan adetleri ve etkin ilişki tabanlı yönetim mekanizmalarını, bilgi sağlamak ve bu bilgilerden kendi çıkarlarına yönelik faydalanmak için kullanabilirler.

Buna rağmen, bir ağa dahil olan firmalar kendileri için bir değer yaratma faaliyetinden otomatik olarak söz edememektedirler. Çünkü firmaların değer yaratması, yine o firmaların özümseme kabiliyetine bağlıdır. Özümseme kabiliyeti (ÖK), "bir firmanın yeni olanın değerini ve dışarıdan sağlanan bilgiyi kabul etmesi, bu bilgiyi özümsemesi ve

ticari amaçlarında kullanması kabiliyetidir (Cohen ve Levinthal 1990)". Firma düzeyinde ÖK'ye yönelik deneysel kanıtların çoğu büyük ölçekli firmalara ve onların Ar-Ge çalışmalarına dayanmaktadır (Cockburn ve Henderson 1998; Lane ve Lubatkin 1998; Rosenkopf ve Almeida 2003). Buna rağmen, KOBİ'lerin bilgi kazanmalarının ve diğer firmalarla değer yaratan ilişkilerde bulunmalarının önemini ortaya koyan kanıtlar, az sayıda olsalar da mevcuttur.

Bahsi geçen yönlerden yaklaşıldığında bu çalışmanın amacı, özümseme kapasitesinin turizm KOBİ'lerinin değer yaratmak için ağlara katılımı üzerindeki önemi ve etkisi ile ilgili deneysel kanıtlar sağlamaktır. Çalışma, ağ şeklinde örgütlenecek bir TBYS'nin turizm firmaları için değer yaratma noktasında çok önemli fırsatlar sunacağını ancak firmaların değer yaratma düzeyinin yine o firmanın özümseme kabiliyetinin büyüklüğü ile doğrudan ilgili olduğunu öne sürmektedir.

KAVRAMSAL YAPI

Ağların, KOBİ'lerin gelişmesi ve yerel rekabetçiliği için oldukça önemli olduğu öne sürülmektedir. Fakat içinde bulunduğumuz döneme kadar yapılan ve bu olgu ile ilgilene çalışmaların çoğu imalat ve yüksek teknoloji sektörlerine odaklanmıştır. Bu durumun kaynağı ise, KOBİ'lerin (geleneksel olarak) üretim endüstrisinde faaliyet gösterdiği üzerine kurulan kavramsal yapı ve bu yönde çizilen sınırlardan kaynaklanmaktadır (OECD 2002). Bununla birlikte bir ağ yapılandırması, iç içe geçmiş birbirinden farklı bağımsız sağlayıcılar tarafından oluşturulan fakat adına turistik bölge denilen emsalsiz bir marka altında tüketilen, turizm ürün ve hizmetlerinin ve turizm tesislerinin çeşitlendirilmesinin ve farklılaştırılmasının yönetimi açısından son derece önemlidir. Turistler, turistik bölgeyi bir bütün olarak tecrübe ederler ve onlar için nihai ürünün yani turistik bölgenin, bütünü herhangi bir kısmını kimin ürettiğinin veya sağladığının pek bir önemi yoktur.

Sonuç olarak, bir bütün olarak turistik bölgenin değerlendirmesi, turistlerin turistik bölgede aldığı ürün ve hizmetlerden elde ettiği tecrübenin bütününe bağlıdır. Bu sebepten dolayıdır ki turistik bölgenin ve o bölgede faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki turizm işletmelerinin (KOBİ) rekabet gücü ve başarılı yönetimi, bölgedeki tüm tedarikçilerin, paydaşların ve kamu örgütlerinin eşgüdümünü ve işbirliğini gerektirmektedir. Çok

sayıdaki akademisyen ve uygulamacı, KOBİ'ler için şirketlerarası işbirliği ve ilave çözümlerin gerekliliğinin altını çizmektedirler (Buhalis 1998; Evans, Bohrer ve Richards 2000). Uzmanlar özellikle KOBİ'lerin yatay, dikey ya da çapraz işbirliğini sağladığı bölgesel bazda ağ sistemlerinin yapılandırılmasının gerekliliğini savunmaktadırlar. İşbirliği yoluyla KOBİ'ler, ölçek ve kapsam ekonomilerinin gereklerini yerine getirebilecek, maliyet kontrollü bir teknoloji kullanımı sağlayabilecek, küresel müşterilere ulaşabilecek, küresel çevrimiçi pazarda yer bulabilecek ve dahası rekabet üstünlüğü için gerekli olan becerilerini ve olanaklarını geliştirebileceklerdir.

Şu günlerde dünyayı araştırıp firmaları, kaynakları, ortakları ve tedarikçileri tümleşik bir turizm sistemi içerisinde bir araya getirmeyi amaçlayan çok sayıda ortak girişim bulunmaktadır. Bu sistemlerin başlıca amaçları, turistik bölgelerin ve o bölgelerin saygı duyulan turizm şirketlerinin (özellikle KOBİ) uluslararası alanda tanıtım ve pazarlaması ile ilgilenmek, küresel marketlere ulaşmak ve yeni elektronik yöntemler sayesinde uzak müşteriler, tedarikçiler ve rakipler ile geniş ölçüde işbirliği sağlamaktır. Bu sistemler turistik bölge yönetim sistemleri (TBYS) olarak bilinirler. TBYS'ler, turistik bölge pazarlaması örgütlerini (TBPÖ) destekleyen ve bu desteği de rezervasyon işlemlerinde ve diğer ticari faaliyetlerde kullanılacak olan bilgiyi tüm formlarıyla birlikte toplayarak, saklayarak, kullanarak ve dağıtarak sağlayan bir teknolojik altyapı olarak tanımlanmaktadırlar (Tourism Technology Working Group 1999). TBYS'ler temel olarak, turizm çekicilikleri ve ürünleri ile ilgili verileri bir teknolojik düzlem yardımıyla merkezi bir veritabanında toplayarak bu verileri bilgi sunan çevrimiçi sayfalar aracılığı ile son müşteriye ulaşmasını sağlamak için meydana getirilmişlerdir.

Teknolojik bir ağ oluşturmak için elektronik girişimlerle kaynaşmış olan turistik bölgelerin büyük çoğunluğu, bu ağlar aracılığı ile bölge ve bölgede sunulan turizm ürünü hakkında basit bilgi verebilecek şekilde sınırlandırılmıştır. Ancak, iyi kurulmuş ağların yer aldığı daha bütünsel bir süreç içerisinde KOBİ'lerin rekabetçiliğinin artışı teknolojinin de ötesine geçecektir. KOBİ'ler yeni örgütsel yapılara ve becerilere, yeni liderlik şekillerine ve halkla ilişkilerde değişime gereksinim duyacaklardır. Örnek olayların küçük bir kısmı Bilgi İletişim Teknolojileri (BİT) tarafından sunulan fırsatlardan yararlanabilmişler ve KOBİ'lere faaliyetlerini in-

ternet yoluyla, farklı sanayi kuruluşları ile ortaklaşa bir şekilde ve müşterilere yönelik buluşçuluğu ve değer yaratmayı amaçlayan kabiliyet, rekabetçilik, bilgi, istihbarat paylaşımı ve değişimini, etkili turizm ağlarının yaratılması ile sağlayacak şekilde gelişmiştir. Bu çalışmada turizmde ağların kurulmasının yanı sıra bu ağların değer yaratma ve rekabetçilik üzerindeki sınırlı faydaları da ortaya konmak istenmiştir.

Ağların, KOBİ'lere faydaları üzerine yapılmış olan çalışmaların büyük çoğunluğu üretim ya da ileri teknoloji sanayileri üzerinedir. Bu durum, turizm yöneticilerinin üretim sanayisi üzerine geliştirilmiş olan modelleri hizmet sanayisine uyarlamaları üzerinde bazı sınırlılıklar yaratmaktadır. Ayrıca turizm alanında ağ sistemlerinden elde edilebilecek temel üstünlüklerin ve faydaların ne olduğunu açıklayan alanyazın, BİT ve ağ modelinin ne olduğu ve bunların KOBİ'ler ile onların diğer bileşenlerine ne getirdiği temeline dayanmaktadır. Buna rağmen alanyazından soyutlanmış bazı deneysel çalışmalar da mevcuttur. Az sayıda araştırıcı ağ geliştirme sürecini daha iyi anlamak ve ağlara katılarak elde edilebilecek olan iktisadi değerlerin yeni şekillerini tanımlamak için, kaynaklara dayalı bakış açısına, ağ kuramına, toplumsal değişim kuramına ve akıllı sermaye bakış açısına dayanan çağdaş ve yeni yaklaşımlarda bulunmuşlardır (Rastrollo 2001; Xiang, Gretzel, Wang ve Fesenmaier 2002; Gratzer ve Winiwarter 2003).

Değer Yaratma

Maddi olmayan varlıkların rolü ile ilgili artan farkındalık, işletme değeri yaratmaya ve işletme kaynaklarını açıklamaya çalışan bakış açılarını genişletecektir. Bazı yazarlar (Norman ve Ramirez 1993; Allee 2000) değeri, çoğunlukla mali terimlerle açıklayan, geleneksel ve kalıplaşmış bakış açısını eleştirmektedirler. "Değer", kaynaklar temelli bakış açısı (KTB) yardımı ile tekrar tanımlanmış ve bu tanıma göre işletmeler yönetsel çerçevede bir araya getirilmiş bir kaynaklar topluluğu olarak ele alınmıştır (Penrose 1959). Bu tanımda kaynaklar, verimli bir çıktıya sahip varolan tüm maddi ya da maddi olmayan varlıkları ifade etmektedir (Penrose 1959). KTB, işletmelerin birbirlerinden, ellerindeki kaynaklar bakımından büyük ölçüde ve sürekli olarak farklılaştıklarını öne sürmektedir (Rumelt 1984; Grant 1991). Kaynaklar, firmalar arasında ayrışık bir şekilde dağılmış ve bu sebepten dolayı farklılıkları baki kalmaya devam etmiştir

(Wernerfelt 1984; Mahoney ve Pandian 1992; Amit ve Schoemaker 1993). Kaynakların farklı bileşimleri, farklı hizmetler ve ürünlerin üretilmesine yol açabilmektedir ve bu da yeni değer yaratmaktadır.

Bu sebeplerden dolayıdır ki, yapılan yeni kavramsallaştırma çalışmalarında “değer”, alıcıları için kullanışlı ya da cazip olan ve karşılığında uygun bir bedelin ödenmesini sağlayan tüm menkul varlıklar, gayrimenkul varlıklar, bilgi, hizmet ya da fayda sağlayan varlıklar olarak tanımlanmaktadır (Allee 2000). Değeri ele alan ve açıklamaya çalışan bu geniş bakış açısı bize sistemlerüstü bir yaklaşım sağlar, yalnızca mali ölçülere bağlı kalma mecburiyetinden kurtararak farklılıkları ve çeşitlilikleri anlamamızı sağlar (Allee 2000). KTB’ye göre Morgan ve Ghosdal (1999) değer yaratmayı, kaynak bileştirme ve değiştirmeyi kapsayan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Değer yaratmanın temelinde başlı başına kaynakların değil, bu kaynaklara ulaşma, dağıtma, değiştirme ve bir araya getirme yeteneğinin yattığını öne sürmektedirler (Moran ve Ghoshal 1999). Bu sebeple değer yaratma, kaynakların kendi içlerindeki ve işletmeler arasındaki birleşimi sonucu ortaya çıkmaktadır.

KTB’ye daha geniş bir yaklaşımda bulunan ilişkisel bakış açısı, değer in yalnızca işletme bünyesindeki kaynaklardan değil aynı zamanda işletme dışındaki şebeke ilişkilerine dahil ve taklit edilmesi zor olan ikincil kabiliyetler aracılığıyla da meydana getirildiğini öne sürmektedir (Dyer ve Singh 1998). Toplumsal Değişim Kuramına göre, hiçbir işletme yalnızca dahili kaynakları ile hayatta kalmaz. Bunun yanında işletmeler her zaman diğer işletmeler tarafından sağlanan kaynaklara bağımlıdır. Bu da kaynaklarını diğer işletmeler ile değiştiren işletmeler durumunu meydana çıkarmıştır. Buradan yola çıktığında şebekeler işletmelere bilgi, sermaye, mal, hizmet gibi anahtar kaynaklara ulaşma şansı sağlayarak işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ya da mevcut olan üstünlüklerini sürdürmeleri için büyük olanaklar sunmaktadırlar (Gulati 2000).

Amit ve Zott, “E-Ticaret İşletmelerinde Değer Yaratma” isimli özgün çalışmalarında, Amerika ve Avrupa kaynaklı 59 e-ticaret işletmesini inceleyerek değer yaratmanın temelinde yatan 4 nedeni ortaya çıkarmışlardır: Verimlilik, Tamamlayıcılık, Yenilik ve Kenetlenme (Amit ve Zott 2001). Bulgularını ve tahlillerini, derinlemesine ve dikkatli değerlendirmeler sonucunda değer yaratma ile ilgili temel kuramsal yaklaşımlara, özellikle de Porter’ın

değer zinciri çerçevesi (1985); Schumpeter’in Yaratıcı Yıkıcılık Kuramı (1942); kaynak temelli bakış (Barney 1991; Penrose 1959); Stratejik Şebeke Kuramı (Dyer ve Singh 1998; Gulati 1998; 1999) ve iktisadi işlem maliyetlerine (Coase 1937; Williamson 1975) dayandırmışlardır. Sonrasında, bağımsız tüketicilerin konu ile ilişkili bazı işlemlerine ulaşma hakkı veren, amazon.com, bamesandnoble.com, ebay, Net2Phone, flowers.com, eToys.com, QXL.com, AB soft, Tiscali gibi kamuoyu tarafından örnek gösterilen bazı firmalar üzerinde örnek olay çalışmalarında bulunmuşlardır (Amit ve Zott 2001).

Bu yaklaşımın devamında, değer yaratma KO-Bİ şebekeleri bağlamında genişletilerek tekrar ele alınmak istenmektedir. Bu çalışmada KOBTİ’lerin değer yaratma olasılıkları “Verimlilik, Tamamlayıcılık, Yenilik ve Kenetlenme” açılarından, şebeke sisteminin ayrılmaz bir parçası haline geldiğinde deneysel olarak sınanmıştır. Amit ve Zott’un yaklaşımı olunabildiğince takip edilmeye çalışıldığında, ulaşılan sonuçlarda özgünlükten uzaklaşıldığı görülmüştür. Sunulduğu gibi, farklı bir kavramsal yapıda farklı bir toplulukla yapılan bu çalışma bir geliştirme çalışmasıdır (Tsang ve Kwan 1999). Toplanan veriler, ağlara (TBY Sistemlerine) katılan KOBTİ’lerin, işlem zamanını azaltmak, (pazarlama ve dağıtım) maliyetlerini azaltmak, diğer ürün ve hizmetlere ulaşmak yoluyla talebi ve kaynağı birleştirmek gibi bazı faydaları olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca veriler, katılımcı işletmelerin ağ sistemleri tarafından sağlanan merkezi e-ticaret uygulamalarından (CRM’ler gibi) yararlanabileceğini göstermiştir. Özellikle, müşteri ile ilişkilerini düzenleme, çevrimiçi teklifler sunma, diğer işletmeler ile ilişkiye geçerek yeni dağıtım kanalları kullanma, daha derinlemesine bilgi sunma ve farklı hizmetler geliştirme noktasında daha fazla seçenekleri olacaktır.

İşletmeler, ağlar aracılığıyla işletmelerarası olan, müşteriler ile olan ve tedarikçiler ile olan ilişkileri noktasında yaratılan değeri elde etme ve özümseme kabiliyetleri açısından farklılık göstermektedirler. Sanayi gözlemcileri, işletmelerin halihazırda değerli teknoloji varlıkları noktasında büyük avantaj sağlamalarına rağmen, kabiliyet noktasında aynı başarıyı sağlayamadıklarının altını çizmektedirler. Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü geliştirebilme yeteneği işletmenin bilgiyi, çevresel talebi karşılayabilme kabiliyetine dönüştürebilmesine bağlıdır (Lane ve Lutbakin 1998). Bu sebeple, rekabetçi bir ağa dahil olmak tek bir işletme aç-

sından kendiliğinden değer yaratmamaktadır. Bu noktada asıl olan, işletmenin, ağ içerisindeki değeri ele geçirecek olan “özümseme kabiliyeti”dir. Ağlardaki yalnız katılımcılara, sadece değerın tüketicileri olarak bakılmamalıdır, onlar aynı zamanda değerin yaratıcılarıdır.

Bir şey için muktedir olmak, amaçlanan etkiyi yerine getirmek için gerekli olan kapasiteye sahip olmaktır. Kabiliyetler, hedef ile sonuç arasındaki boşluğu doldurmaktadır ve bu işi yaparken de hedeflenmiş olanla meydana gelen arasında kesin bir benzerlik olmasını sağlama görevini üstlenmişlerdir (Dosi ve arkadaşları 2000). Bir işletmenin özümseme kabiliyeti, işletmenin değer yaratma olasılığını arttırmaktadır. Özümseme kabiliyeti işletmenin dışarıdan gelen yeni bilgileri tanımasını, onları benimsemesini ve ticari faaliyetlerinde kullanması ölçmektedir. Bu yaklaşımlar sonucu ortaya çıkan varsayım ise şudur: Ağlara katılan işletmelerin özümseme kabiliyetleri ne kadar yüksek olursa, değer yaratma olasılıkları da o kadar yüksek olmaktadır.

Özümseme Kabiliyeti

Ağlara katılan işletmelerin değer yaratması ve uygun hale getirmesi, ağ içerisinde yaratılan değeri ne ölçüde yakalayabildikleri ve özümseme kabiliyetlerinin büyüklüğüne olduğu gibi ilişkilerin ve ağa bağlı işletmelerin aralarındaki etkileşimlerin yoğunluğuna da dayanmaktadır. Ağlara katılan işletmeler, kendi özümseme kabiliyetlerini kullanmak açısından daha iyi durumlardır çünkü bu işletmeler daha değerli fırsatlarla karşılaşmakta ve dışarıdan gelen tamamlayıcı kaynaklara daha fazla ulaşmaktadırlar (Lee, Lee ve Pennings 2001). Örgütler, farklı özümseme kabiliyetlerine sahip süngerler olarak düşünülmektedirler. Buluşçuluk, iyice sıkılmış bir süngerden elde edilmektedir. Fakat bu sünger, eğer mevcudundaki bilgi sınırlı ise ya da başka bir deyişle “daha fazlasını ememeyeceği kadar ıslaksa” verimliliği ve buluşçuluğu sağlayamayacaktır (Fiol 1996).

İşletmelerin içsel kabiliyetleri olmadan, girdileri verimli bir şekilde çıktılara çeviremedikleri gibi, kaynaklardan da herhangi bir değer çıkarmaları beklenemez. Özümseme kabiliyetinin eksikliği, işletmeleri dış bağlantılarından değer elde etmeleri noktasında zorluklarla karşı karşıya getirecektir (Lee, Lee ve Pennings 2001). Özümseme kabiliyetine dayanan geliştirilmiş işletme performansı, faaliyet verimliliğinin esaslarını ve dışsal kaynakların

özümseme becerisini sağlar. Kapsamlı bir alanın taraması sonucunda, özümseme kabiliyetine ait başlıca üç bileşen tanımlanmıştır.

Kaynakları elde etme ve serbest bırakma– Bu bileşen, işletmelerin yeni bilgileri elde etmesi ve kullanması yeteneğini ifade etmektedir. Araştırmacılar bu becerinin işletmeden işletmeye farklılık gösterdiğini ve her işletmenin öğrenmeye karşı bir yeteneği olduğunu varsaymaktadırlar. Yeni bilgiyi kullanma ve değerlendirme yeteneği, mevcut olan bilginin yeni bilgi ile ilgili olmasını gerektirir (Cohen ve Levinthal 1990). Kişisel ortamda yapılan araştırmalar ise mevcut bilgi ve yetenekler ile bunların yenilerini öğrenmeye yönelik beceriler arasında olumlu bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ellis (1965) ve Anderson, Farrell ve Sauers (1984) gibi çok sayıda araştırmacı, kişilerin maddi konulardaki (cebir, bilgisayar yazılımları) temel yeteneklerinin, aynı konularda yer alan ileri düzeydeki bilgi ve becerileri öğrenme ve özümseme faaliyetlerini kolaylaştırdığını gösteren deneysel dayanaklar ortaya koymuşlardır. Öğrencinin özümseme kabiliyeti sunulan yeni bilgi mevcut olanla ilişkiliyken ve öğrenci ile öğretmen aynı kavramsal yapıyı paylaşıyor iken son derece kuvvetlidir (Lane ve Lubatkin 1998).

Bununla birlikte, yeni fikir ve ürünlerin meydana getirilmesi için bireysel yeteneklerin ve bilgilerin örgüt üyeleri arasında paylaşılması ve karşılıklı aktarılması gerekmektedir. İşletmenin özümseme kabiliyetinin en önemli boyutu bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiştir. Örgütler, öğrenen bireyler vasıtası ile öğrenmektedirler. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi güvence altına almamaktadır, fakat bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme oluşmayacaktır (Senge 1990). Bu sebeple bireylerin bilgilerinin paylaşılması gerekmektedir. Örgütsel bilgi üretimi, bireyler tarafından üretilen bilginin grup düzeyinde söyleşiler, tartışmalar, tecrübe paylaşımı ya da gözlemler yardımıyla belirlenmesini örgütsel boyuta yayan bir süreç olarak ele alınmalıdır (Nonaka ve Takeuchi 1995). Örgütlerin elde etme ve serbest bırakma kabiliyeti, örgütte mevcut olan bilgi tabanının ve örgüt üyeleri arasında bilgi paylaşımının bir işlevidir.

İletişim kültürü ve yapısı– Bu bileşen ise, örgüt içi iletişim sürecini kolaylaştıran ya da engelleyen, kabul edilmiş iletişim davranışlarını belirleyen ortamı tanımlamaktadır (Adler 1965; Brown 1997). İletişim yapısı ve bilginin bütünleşmesi, özümseme kabiliyetinin geliştirilmesi açısından olmazsa olmaz bileşenlerdir (Cohen ve Levinthal 1990). Farklı

yazarlar tarafından iletişim iklimi, iletişim sürecini etkileyen önemli bir etmen olarak kabul edilmektedir (Adler 1965; Levinson ve Asahi 1995; Tsai 2001). Açık kültür olumlu değişimi, iletişimi ve bu yüzden öğrenme sürecini de kolaylaştırıcı bir etmen olarak görmektedir (Levinson ve Asahi 1995). Yeni bilgi üretimi, çalışanların mevcut bilgiyi nasıl kullanacaklarına ya da yeni bir bilgiyi nasıl geliştirebileceklerine yönelik yöntemlerin keşfedilmesini sağlayacak şekilde, iletişimin kolaylaştırılmasına ve devam ettirilmesine yarayan alışkanlıklara ihtiyaç duymaktadır. Yapısal, kavramsal, davranışsal ve siyasal engellerin, etkin paylaşımı ve bilginin bütünleştirilmesini zorlaştıracağı öne sürülmektedir (Zahra ve George 2000).

Diğer bazı çalışmalar iletişim sürecini yüksek derecede etkileyen örgütsel yapılar (resmiyetin ve merkezîyetçiliğin derecesi) gibi öğelerin üzerine yoğunlaşmışlardır. Yapılar işletmelerin süreç bilgilerini nasıl tanımladıkları yönünden de önemlidir. Çünkü örgüt üyeleri yalnızca bireyler olarak değil aynı zamanda örgütsel rollerini yerine getiren oyuncular olarak da etkileşime geçerler (Lane ve Lubatkin 1998). Clark ve Fujimoto (1991), otomobil sanayisinde tasarım geliştirme üzerine yaptıkları çalışmalarında, eşgüdümleme yöntemlerinin yeni ürünlerin gerçekleştirilmesi aşamalarında tedarik süresi, maliyetler ve kalite gibi bileşenler açısından işletme performansını güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Uluslararası ortak yatırımlar üzerine yapılan çoğu araştırma, öğrenme yapılarının ve yeni bilgilere açıklığın, yeni yeteneklerin geliştirilmesinin ve bilgi üretiminin üzerindeki önemini desteklemektedir (Nonaka 1994; Lyles ve Salk 1996).

Çevreyi tarama– Hızlı bir şekilde değişen çevresel koşullarda hissetme becerisi, işletmenin varlık yapısını yeniden şekillendirme ihtiyacı ve gerekli olan içsel ve dışsal dönüşümü gerçekleştirebilmesi oldukça önemlidir (Amit ve Schoemaker 1993; Langlois, 1994). Daha da önemli olanı ise, içsel bilgiyi ele geçirme, kullanma ve paylaşma üzerine odaklanan özümseme kabiliyetidir. Fakat işletmeler, dışsal çevreyi tarayarak göz önüne serme ve uygun yeni bilgiyi tanımlama becerisine sahip olmak zorundadırlar (Cohen ve Levinthal 1990). İşletmeler çevreyi tarayarak (sezme kabiliyeti) yeni pazarlar, teknolojiler ve rekabet tehditleri hakkında haberleri alabilir ve yorumlayabilir ve örgütün çevresi ile bağlantı kurmasını sağlayarak akıllıca yatırımlarda bulunabilirler. Bunun sonucu olarak

da daha nitelikli geridönüşler elde edebilirler (Teece 2000). Değişim gereksinimlerini ayarlama ve ihtiyaç duyulan düzenlemeleri üretme becerileri, çevreyi tarama, pazarları ve rakipleri değerlendirme ve rekabet üstünlüğü sağlayacak değişimleri ve yeniden düzenlemeleri hızlıca gerçekleştirme becerilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen 1997).

Çevre taraması, çalışanların eğitilmeleri, ileri eğitimlere tabi tutulmaları, alanyazın ve yayınları okumalarının ve takip etmelerinin desteklenmesi, kıyaslama ve teknolojinin değerlendirilmesi gibi birçok farklı yoldan gerçekleştirilebilmektedir (Cohen ve Levinthal 1994). Ortaklardan öğrenme, stratejik işbirlikleri ve iyileştirme çalışmaları da örgütün yeni dışsal bilgileri ele geçirmesini ve çevre taraması becerilerini etkileyebilmektedir (Levinson ve Asahi 1995). Basit araştırma ve geliştirmelere yapılan yatırımlar, çalışanlar için eğitim programlarının hazırlanması, işletmenin dışsal bilgi ve kaynaklarını kavrama ve kullanma yeteneğini geliştirebilecektir (Cohen ve Levinthal 1990). Bahsedilen elemanlar bir araya geldiğinde şu önerme ortaya çıkmaktadır: İşletmenin ağ yapılarına katılarak değer yaratması şu etkenlerden olumlu bir şekilde etkilenmektedir;

- işletmenin yeni teknolojileri elde etme ve kullanma üzerindeki yeteneği,
- değer yaratma düzeyini olumlu etkileyen işletmenin iletişim kültürünün, öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını ne ölçüde kolaylaştırdığı,
- işletmelerin çevreyi taramaya yönelik kabiliyetleri ve tutumları.

Bu elemanların her biri özel öğeler yardımı ile ölçülmüş (Tablo 1) ve beşli Likert ölçeği yardımı ile değerlendirilmiştir.

YÖNTEM

Bu çalışmanın örnekleme, turizm ağ sistemlerine (iyi yapılanmış turistik bölge sistemlerinin veritabanları vasıtası ile ulaşılmış olan) katılan ve/veya işlevlerinden faydalanan ve bazı basit BİT araçlarını (seçilen bölgede veritabanlarından alınmış, e-posta ya da çevrimiçi adresi olan işletmeler) kullanılan küçük ve orta büyüklükteki turizm işletmelerinden oluşturulmuştur. Bu kısıtlara dayanarak, 600 işletme örnekleme olarak belirlenmiştir. Örnekleme özelde, en önde gelen üç TBYS'ye (Tiscover, golreland.ie ve Holland.com) katılmış olan küçük otelleri, rezidansları, tatil köylerini, konukevlerini,

müzeleri, tarihi yapıları ve restoranları içermektedir. Bu üç TBYS'de alanda başı çeken, ulusal çapta geliştirilmiş ve temel olarak küçük ve orta büyüklükteki yapılara uzmanlaşmış girişimlerdir.

Araştırma anketi temel veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anketin tasarımı ve yönetimi "İsmlama Tasarım Yöntemi (ITY)" ile yapılmıştır (Dillman 2000). Örneklemeye gönderilen anketin son hali 3 sayfadan oluşmakta ve yapılandırılmış soruları içermektedir. Maddeler öncelikli olarak, iyi sınanmış psikometrik ölçüm araçlarından faydalanmak için daha önceden sınanmış ölçümlerden elde edilmiştir (Straub 1989). Çalışmada, yanıtlama biçimi olarak iki değer sınıfına bölünmüş 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır: Bu sınıflar, Kesinlikle Katılıyorum'dan – Kesinlikle Katılmıyorum'a ve Büyük Ölçüde'den – Az Ölçüde'ye sıralanmıştır. Anketin yöneltildiği 600 işletmeden, %22 geridönüş oranı ile 134 adet anket elde edilmiştir. Geri dönen anketler arasından beşinde eksik veriler olduğundan dolayı uygunsuz olarak değerlendirilmiştir. Eksik veriden kasıtlı, "bir konu (olay) ile ilgili bir bilgi bulunurken, aynı konuyla ilgili teyit edici bir başka bilginin bulunmadığı" anlatılmaktadır (Hair ve arkadaşları 1998). Hair ve arkadaşlarının önerilerinden yola çıkarak, eksik veri bulunan anketler tahlillerden çıkarılmışlardır.

Cevaplayıcıların yaklaşık %94'ü konaklama hizmeti veren işletmelerden, geri kalan %6'sı ise diğer yapılardan (müzeler, restoranlar, tarihi yapılar) oluşmaktadır. Cevaplayıcıların çoğunluğu ortalama 10-20 yıldan beri (%36) ticaret yapıyor,

%27'si 20 yıldan daha eski, %24'ü ortalama 5-10 yıllık ve yalnızca %12'si 5 yıldan daha az süredir hizmet vermektedir. İşletmelerin yaklaşık %45'i 10-50 çalışan istihdam ediyor, %27'si 50-100 kişiyi istihdam etmektedir. Cevaplayıcıların tümünün %21'i 10 kişiden az çalışana sahip çok küçük işletmeler olarak değerlendirmektedir. Varsayımlar denenmeden önce toplanan verilerin geçerliliği ve güvenilirliği gözden geçirilmiştir. Ölçümlerin güvenilirliğinin tahlil edilmesi için Nunnally'nin (1978) önerdiği gibi Cronbach'ın alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Çoğunlukla, geçerlilikten bahsedebilmek için alfanın eşik değerinin 70'ten yüksek olması gerekmektedir (Nunnally 1978). Çalışmada, tüm ölçümler için tatmin edici bir alfa bulunmuştur. Tüm alfa katsayıları 0,834'ten 0,957'ye yayılacak şekilde meydana gelmiş, iyi sonuçlar vermiştir.

Cronbach'ın alfa katsayısına ek olarak, güvenilirliği ölçen bir başka yöntem ise çıkarılan ortalama varyanstır (ÇOV). Bu araç, gizil yapı ölçümlerinde oldukça kullanışlıdır. Genellikle kullanıldığı üzere, ÇOV'un eşik değerinin 0,5'ten daha yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker 1981). Bu ikinci tahlil, ilk tahlil değerlerini doğrulamış ve tüm ÇOV değerleri 0,5'ten büyük çıkmış, 0,67 ile 0,80 arasında bir yayılım göstermiştir (Tablo 2). Bu nedenlerle, maddeler ölçmeleri gereken sonuçlarla uyumlu ölçümlerde bulunmuşlardır ve bunlar da diğer tahliller için uygundur.

Ölçümlerin diskriminant ve koverjan geçerliliği, faktör analizi yöntemi kullanılarak tahlil edil-

Tablo 1. Özümseme Kabiliyetini Faaliyetselleştirilmesi Tablosu

Değişkenler	Tanımlar ve Maddeler	Alanyazın
Kaynakları elde etme ve serbest bırakma	İşletmelerin yeni bilgileri anlaması, elde etmesi, içselleştirmesi ve kullanması yeteneğini ifade etmektedir. Mevcut bilgi tabanının (çalışan eğitimi, teknik beceriler) ve işletmelerin öğrenme kapasitelerinin (ortaklardan, tedarikçilerden, müşterilerden ve iyileştirme çalışmalarından öğrenme) bir işlevidir.	Davy ve arkadaşları, 1992; Flynn ve arkadaşları, 1995; Zahra ve George, 2002; Cohen ve Levinthal, 1990; Kaplan ve Norton, 1992; Galunic ve Eisenhardt, 2001; Lane ve arkadaşları, 2001; Lane ve Lubatkin 1998.
İletişim kültürü ve yapısı	Örgüt içi iletişim sürecini kolaylaştıran ya da engelleyen kabul edilmiş iletişim davranışlarını belirleyen ortamdır.	Adier 1965, Brown 1997, Levinson ve Asahi 1995; Roth ve arkadaşları. 1994; Tsai 2001
Çevreyi tarama	Hızlı bir şekilde değişen çevresel koşullarda hissetme becerisi, işletmenin varlık yapısını yeniden şekillendirme ihtiyacı ve gerekli olan içsel ve dışsal dönüşümü gerçekleştirebilmesi oldukça önemlidir.	Cohen ve Levinthal 1990, Levinson ve Asahi 1995; Roth ve arkadaşları, 1994; Kohii ve Jaworski 1993; Zahra ve George 2002

miştir. Veriler için koverjan geçerlilik, birbirleriyle ilişki faktörler üzerinde çok sayıda maddenin bulunmasını gerektirmektedir (yük > 0,5) ve faktörlerin her birinin yükü, kendi ilişki faktörleri ile diğer faktörlere nazaran daha kuvvetli olmalıdır (Chau ve Tam 1997). Koverjan geçerlilik tahlili, ana unsur faktör analizi uygulanarak desteklenmiştir. Tüm maddelerin uygun faktörler ile yüklendiği ve yüklerin genellikle 0,708 ile 0,902 arasında bir dağılım gösterdiği görülmüştür (Ek 1).

Diskriminant geçerliliği ise, çıkarılan ortalama varyans (ÇOV) değerlerinin ilişkili olduğu her bir yapının, yapılar arasındaki korelasyon ile karşılaştırılması ile belirlenir (Staples ve arkadaşları 1999). Diskriminant geçerliliğinin kabul edilebilmesi için ÇOV değerlerinin karekökü, ilgili satır ve sütuna karşılık gelen herhangi bir değerden büyük olmak zorundadır (Staples ve arkadaşları 1999). Tablo 2'de güvenilirlik sonuçları ve korelasyon matrisi sunulmaktadır. Tabloda görüldüğü üzere, ÇOV değerlerinin her birinin karekökü, ilgili herhangi bir satır ve sütuna karşılık gelen korelasyon katsayısından daha büyüktür. Bu sonuçlar ölçümlerin hem geçerli hem de güvenilir olduğunu göstermektedir.

BULGULARIN YORUMLANMASI

Çalışmada ele alınan KOBTİ'ler "holland.com, Tiscove ve Ireland" isimli bu üç TBYS'den birine üyedirler. Bu üç TBYS seçilirken göze alınan özellikler; alanda önde gelen girişimler (tiscove ve Ireland gibi), buluşçu TBYS (Holland) ve ilk girişimler olmaları, içinde bulunulan bu durumda (küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri temel alma) daha fazla veri elde edebilmeleridir. Bu ölçütler, sayılan bu üç TBYS'nin seçilmesini sağlamışlardır.

Bu TBYS'lerin amacı, kişiselleştirilebilen yüksek kaliteli hizmetleri önermeleri, müşterilerinin turizm işletmeleri ile anlık olarak bilgiye erişebildikleri, ucuza, interaktif, fiziksel konuma bakılmaksızın sürekli ilişki ve iletişim içerisinde bulunmalarını sağlamalarıdır. Bu üç TBYS'nin değerlendirmeye alınmasını sağlayan ana özellikler şunlardır:

- Bu girişimler, bölge ve çekicilikleri, etkinlikleri, halkı hakkında bilgi ve uygun tesisler, konaklama işletmeleri, ikram hizmetleri, seyahat acenteleri ve tur operatörleri hakkında farklı yerel turistik tedarikçilerin ürün ve hizmetlerini kapsamaktadırlar.
- Önerilen ürünlerin menzili, konaklama yapılarından bilginin en düşük seviyesine kadar gitmektedir. Bilgi, hizmetler ve ürünler yalnızca gezi öncesi ihtiyaçlarla değil aynı zamanda gezi sürecinde ve sonrasında karşılaşılan ihtiyaçlarla da ilgilenmektedir. Bu da seyahatleri ile ilgili ihtiyaç duyabilecekleri tüm bilgiyi sağlamak için müşterilerle sürekli bir teması gerektirmektedir.
- Bu girişimler, aralarında özel işletmelerin, pazarlama işletmelerinin, ticaret işletmelerinin ve kamu örgütlerinin yer aldığı farklı gruplarla güçlü ortaklıklara dayanmaktadır. Bu örgütler, turistik bölgenin e-pazarlaması, müşteri ilişkileri yönetimi, e-ticaret stratejisinin planlanması ve yönetilmesi, çevrimiçi satış ve işlemler gibi kaliteli buluşçu süreçler ve işlevler yaratmak için bir araya gelmişlerdir.
- Elektronik araçlar ve çözümler; ürünlerin dağıtılması, müşteri ile ilişkiler ve bilgi yönetimi için kullanılmaktadır. E-pazarlama, e-yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi, e-baskı ve düzenleme, TBYS'ler tarafından bilginin farklı oyuncu-

Tablo 2. Güvenilirlik Sonuçları ve Korelasyon Matrisi Tablosu

	Güvenilirlik α (>0,70 olmalıdır)	ÇOV (>0,50 olmalıdır)	EFF	LI	NO	CO	SE	CC	GR	
Etkinlik	0,957	0,714	Pearson Korelasyonu	0,845						
Kenetlenme	0,834	0,678		0,618	0,572					
Yenilik	0,923	0,698		0,617	0,598	0,835				
Tamamlayıcılık	0,874	0,671		0,78	0,529	0,782	0,819			
Çevre tarama	0,915	0,714		0,622	0,757	0,664	0,611	0,845		
İletişim kültürü	0,934	0,805		0,582	0,754	0,553	0,637	0,617	0,623	
Elde etme ve serbest bırakma	0,887	0,694		0,762	0,556	0,606	0,641	0,618	0,646	0,833

lar arasında yayılmasını sağlamak için yürütülen süreçlerden bazılarıdır.

- Katılımcılarına ağ tasarımı, çevrimiçi tanıtım gibi e-hizmetler sunulmaktadır. Ayrıca, e-pazarlama, ağ tanıtımı, e-iletişim, ağ reklamcılığı, internet teknolojileri ile ilgili genel bilgiler gibi konuları içeren, katılımcılarının yeni elektronik modellerle başa çıkabilmesi yolu ile buluşçu çözümlerini sürekli olarak geliştirmeleri için gerekli olan becerileri sağlamayı amaçlayan eğitim kursları, atölye çalışmaları ve seminerler düzenlenmektedirler.

Genel olarak üzerinde çalışılan TBYS; temel olarak işletmelerarası sistematik ilişkilere dayanan, üyeleri arasında paylaşılan bir bilgi havuzunu yaratmakla yükümlü, sürdürülebilir bir bilgi aktarımını gerçekleştirme amacını taşıyan girişimlerdir. Katılımcı işletmeler açısından beklenen faydalar; ortaklar arasındaki bilgi akışını geliştirmek, tamamlayıcı varlıklara erişebilmek, buluşçuluk süreçlerinde ortaklaşa faaliyetler yürütmek ve bölgenin turistik imajını iyileştirmek ve geliştirmektir. Özümseme kabiliyeti değişkeni ile alakalı yarıntıların tahlilleri ölçeği geliştirmek ve turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerin ne tür bir özümseme kabiliyeti geliştirdiğini belirlemek için oldukça yerindedir. Tablo 3'te bu çalışmada kullanılan özümseme kabiliyetine ait her bir madde için ortalama değerler verilmiştir.

Tablodaki sonuçlar, cevaplayıcıların çevreyi tarama ve sezme, büyüme kabiliyetlerini müşterilerinden, ortaklarından ve iyileştirme çalışmalarından öğrenerek geliştirme ve sürdürülebilir çabalarını göstermektedir. Müşterilerden öğrenme, işletmenin başarısı, değer yaratma en önemli konu olarak

görülmektedir ve müşterilerin alan için önemini bir kez daha doğrulamaktadır. Ayrıca sonuçlar işletmelerin yeni fırsatları tanımlama ve yeni karmaşık değişimleri benimseme açısından fazla istekli olmadıklarını ortaya koymaktadır. İşletmeler, çevreyi taramaya katılmaya, alan ile ilgili yayınları okumaya ve hizmet içi eğitime fazla bir değer biçmemektedirler.

Yeni bilgi ve istihbaratın yöneticiler arasında içsel bir şekilde yayılması ve yeni meydan okumalara karşılık verme eğilimi ile ilişkili olan maddelere ait değerler orta düzeyde değerlendirilmiştir. İşletmeler, pazarlar hakkındaki yeni bilgilerin (mümkün olduğunca) baştanbaca bütün örgüt ile paylaşılmasının, bilgi paylaşımı, öğrenme ve daha iyi karar verme süreçleri için yapılan farklı iç işlevsel toplantıların örgütlenmesi gibi birbirinden farklı işlevlerin aralarında bilgi değişimini teşvik edeceğini söylemektedirler. Bu tatmin edici sonuçlara rağmen, içsel paylaşım sürecinde dış çevrenin taranması ile ilgili maddeler düşük düzeyde değerlendirilmiştir. Bu da küçük turizm işletmelerinin yeni pazar şanslarını yakalama konusunda ve buluşçuluk açısından fazla becerikli olmadığını düşünülmesine yol açmaktadır. Küçük işletmelerin bilgiyi içsel olarak paylaştıkları halde, başlıca dönüşümleri gerçekleştirmeyi ve küresel çevrede neler olup bittiğini sezemedikleri, yakalayamadıkları ve bu nedenle de bilgileri yapılandıramadıkları için sürdürülebilir değeri yaratamayacakları görülmektedir.

Fakat bu çalışmanın temel amacı, ağlara katılan işletmelerin özümseme kabiliyetlerinin, değer yaratma üzerindeki etkilerini incelemektir. Özümseme kabiliyeti değişkenleri ile işletmenin değer ya-

Tablo 3. Özümseme Kabiliyeti Maddelerinin Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu

Özümseme kapasitesinin maddeleri					
Çevre tarama (A. Ortalama)	İletişim (A. Ortalama)		Kaynakları elde etme ve serbest bırakma (A. Ortalama)		
Yeni fırsatları tanımlamak için çevreyi tarama	2,37	Her yönde yayılmış temel pazar bilgisi	3,02	Çalışanların eğitimleri	3,33
Alan üzerine yazınların okunmasına ayrılan zaman	2,33	Diğer ticari işlevlerle uyumlu olan pazarlama stratejileri	2,75	Çalışanların teknik becerileri	2,70
Atölye çalışmalarına, toplantılara ve konferanslara katılma	2,56	Çalışanların fikirlerini özgürce paylaşması	2,71	İşlevler arasındaki içsel bilgi takasını destekleriz	2,91
Müşterilerden öğrenme	3,19	Çalışanların açık bir iletişim ortamını paylaşması	2,99	İşlevler arası toplantıları örgütleriz	2,84
Tedarikçilerden öğrenme	2,71	Çalışanların yeni fikirleri desteklemesi	2,78	Yeni çözümler sağlayabilmek için içsel kaynakların yeniden şekillendirilmesi	2,57
Ortaklardan öğrenme	3,01				
İyileştirme çalışmalarından öğrenme	3,18				

Tablo 4. Regresyon Analizi Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	St. Hata	F değış.	Anl. F değış.
Model 1	0,879	0,772	0,770	0,48	430,682	,000
Model 2	0,898	0,806	0,803	0,44	21,986	,000
Model 3	0,905	0,819	0,814	0,43	8,644	,004

Not: Model 1: İletişim kültürü bileşeni öngörüsü

Model 2: İletişim kültürü bileşeni; Çevre taraması bileşeni öngörüsü

Model 3: İletişim kültürü bileşeni; Çevre taraması bileşeni; Elde etme ve serbest bırakma bileşeni Öngörüsü

Nihai modelin regresyon sonuçları			
Bağımsız değişkenler	Ayarlanmış Beta	T değeri	Anlam Düzeyi
İletişim kültürü	,434	4,813	0,000***
Çevreyi tarama	,256	3,607	0,000***
Elde etme ve serbest bırakma	,262	2,940	0,004**

Model Özeti

F= 8,664

α= 0,05

R= 0,905

*p<0,05iken anlamlı

R²= 0,819

** p<0,01iken anlamlı

Düzeltilmiş R²= 0,814

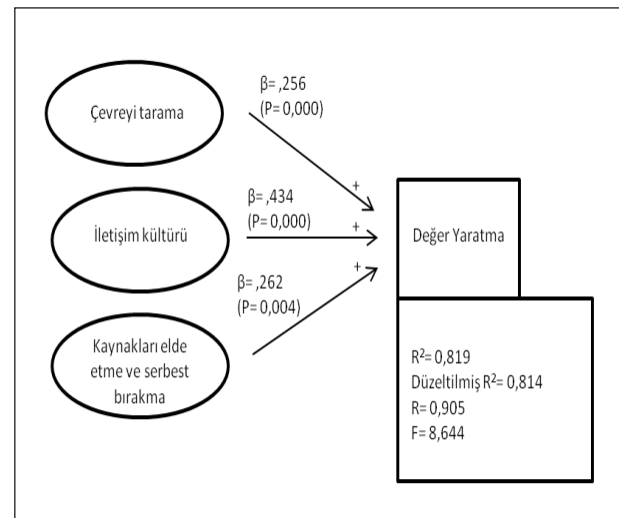
*** p<0,001 iken anlamlı

ratma ihtimali arasındaki ilişkiyi ve etkinin gücünü sınamak için, çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Takip eden tabloda, adimsal regresyon analizinin sonuçları verilmiştir. En iyi modeli bulmak için, her bir modele uyum iyiliği testi uygulanmıştır. Uyum iyiliği testi, gözlenen verilere hangi modelin benzediğini saptayan ölçü hassasiyeti gösteren bir özet istatistiktir (Maddala 1997). Regresyon modellerinde, en sık kullanılan yöntem ise R²'dir.

Model 1, iletişim kültürünün bağımsız değişkenleri için bir regresyon istatistiğini değerlendirmektedir. R, R² ve düzeltilmiş R² katsayıları arasındaki ilişki, iletişim kültürünün değer yaratma ile güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu göstermektedir. Özelden değer yaratmadaki çeşitlendirmelerin %71'i iletişim kültürü ile açıklanabilmektedir. İkinci model ek bir bileşen olan "Çevre Tarama Bileşeni"nin etkilerini değerlendirmektedir. Sonuçlar bu iki değişkenin, değer yaratmadaki çeşitlendirmelerin %80'inin açıklanabildiğini göstermektedir. Üçüncü model ise, özümseme kabiliyeti değişkenini tanımlayan üç değişkenin birden yaptığı toplam etkiyi göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere düzeltilmiş R², elde etme ve serbest bırakma bileşeninin, hem işletmelerin değer yaratma ihtimalini hem de özümseme kabiliyetinin üç bileşeninin toplam etkisini, değer yaratmadaki çeşitlendirmelerin %81'inden sorumlu olarak etkilemektedir.

Sonuç olarak, değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde temsil eden model, model 3'tür. Çoklu

regresyon analizi, işletmenin özümseme kabiliyetini açıklayan üç bileşenin toplamı ile değer yaratma arasında regresyon ilişkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Özelden, modelde gözlemlenen üç bileşen, işletmelerin değer yaratma ihtimalinin varyansının %81'ini açıklamaktadır. Şekil 1, her bir değişkenin betalarını ve p değerlerini göstermektedir. Ayrıca çoklu regresyon analizi, çalışmada öne sürülen varsayımları destekleyici sonuçlar sağlamıştır. Varsayıma göre, ağlara katılan işletmelerin özümseme kabiliyetleri ne kadar yüksek olursa, değer yaratma olasılıkları da o kadar yüksek ol-



Şekil 1. Regresyon Analizi

maktadır. Sonuçların ortaya koyduğuna göre, eğer bir turizm KOBİ'si çevreyi taramaya karşı yüksek bir beceri ve tutum geliştirirse, örgüt içinde öğrenmeyi kolaylaştırıcı açık bir iletişim kültürü sağlarsa ve yeni bilgi ile bütünleşmeyi sağlarsa, değer yaratma ve özümseme noktasında yüksek olasılığa sahip olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Alanyazın, ağlara katılan işletmelerin değer yaratmayı doğrudan, olumlu ve/veya olumsuz etkileyecek olan etmenleri hesaba katmadan değer yaratma becerileri üzerine yatırım yapmalarının kabul edilemez olacağını öne sürmektedir. Burada hareketle değer, kaynakların birleştirilmesi ve değiştirilmesi, diğer ticari kuruluşlarla, müşterilerle, pazarlarla kurulan ilişkiler ve işletmelerin, dışarıda neler olduğu ve diğer paydaşlarla ilişkiler sonucunda nelerin yaratıldığını özümseyebilme kapasitesinin bir araya gelmesi sonucunda yaratıldığı görülmektedir. Önceki araştırmalar; değer yaratmanın, işletmelerin ağlar dahilinde, işletmeler arası ilişkiler sonucu, müşteriler veya tedarikçiler ile yapılan ilişkiler sonucu, ortakların beceri ve kabiliyetlerini içselleştirebilme becerisi sonucu ve bilgiyi çevresel talebi karşılayabilecek becerilere çevirebilmesi sonucunda yaratılan değeri elde etme ve özümser kabiliyetine dayandığını öne sürmektedir (Porter 1986; Lane ve Lubatkin 1998).

İşletmenin kendi sınırları dışından sağladığı yeni bilginin başarılı bir şekilde kullanılması için gerekli olan ön koşul, işletme içerisinde yeni bilgileri benimseyebilme kabiliyetinin geliştirilmesidir (Cohen ve Levinthal 1990). Çalışmanın sonucu, ağlara katılan işletmelerin değer yaratması, işletmenin özümseme kabiliyetinden etkilendiği ve aynı zamanda da bu kabiliyetin bir işlevi olduğudur. Bu çalışma özellikle, özümseme kabiliyetinin üç bileşeninin bir arada iken işletmenin değer yaratma kabiliyetinin değişkenlerinin %81'ini açıklayabildiğini ispat etmiştir. Dahası, küçük işletmeler dış çevreyi izleme ve ona erişme, yeni bilgi ve istihbaratları tanımlama ve içselleştirebilme, bilgi paylaşımını kolaylaştırmaya yönelik uygun iletişim kanallarını kullanma gibi becerilerini geliştirerek; farklı ve kendine özgü bilgi kaynaklarını keşfetme ve öğrenme süreçlerine eğilme yoluyla değer yaratmaları daha muhtemel olacaktır. Bu da sonuçta kökten buluşçuluğa dönüşecektir.

Araştırma sonuçları, uygulamacılar için birçok önemi barındırmaktadır. İlk olarak sonuçlar ağ

sistemlerinin, KOBİ'lerin değer yaratmaları ve tamamlamaları noktasında etkin bir yardımcı olduğunu desteklemektedir. İşletmeler ağ sistemlerine katılarak, müşterileri ile iletişime geçmek ve ürünlerini dünya çapında satabilmek için daha fazla olasılığa sahip olacaklardır. İşletmeler ağların sunduğu fırsatları yeni pazarlara girmek, yeni ürün ve hizmetleri gerçekleştirebilmek, yeni içerik ve çözümler yaratabilmek ve yeni dağıtım kanalları bulabilmek için kullanabilirler. Ayrıca KOBİ'lerin ağlara katılımı onlara, ürünlerini dünya genelindeki bireysel gezginlere sunma becerisini geliştirme, olası misafirleri kendilerini seçmeleri için ikna etme ve misafirlere emsalsiz bir çevrimiçi hizmeti sunma noktalarında yardım edecektir. Bu sebeple de KOBİ yöneticilerinin, ağların nasıl işlediğini ve katılımları sonucu nasıl faydalar sağlayacaklarını daha iyi anlamaları gerekmektedir.

Küçük ve büyük işletmelerin işbirliklerinin özel bir biçimi olarak TBYS, değerli kaynakların ve bilginin birbirinden farklı katılımcı işletmeler arasında değiş tokuş edildiği etkin bir oluşumdur. Bununla birlikte, değeri, kaynakların ve bilginin tamamlayıcılığını en üst düzeye çıkarmak için işletmenin özümseme kabiliyetinin iyi seviyede olması ön koşuldur. Ağlara katılan işletmeler, ağdaki diğer ortaklardan (işletmeler) bilgi özümseyebilirlerse değer yaratabilirler. İşletmeler ağa erişim imkânı sağladıklarında değer yaratabilirler ancak işletme ortaklarından bilgi alamazlarsa bahsedilen bilgi, işletmenin dışarıya gönderdiği tek taraflı bir bilgi haline gelecektir. İşletmeler dışsal ortaklarda şekillenmiş olan bilgiye erişebilmek için bilgiyi özümseyebilecek içsel kabiliyeti arttıracak nitelikli insan kaynağına yatırım yapmalı ve çalışanların bu yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelidirler.

Aynı ölçüde önemli olan bir diğer konu ise içsel bilgi paylaşımı ve naklidir. Veriler, ağlara katılan işletmelerin kendi değer yaratma becerilerini, örgütsel bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi artırma yoluyla geliştirebileceklerini göstermektedir. Böylece işletmenin, özümseme kabiliyetine yapılacak içsel yatırımlar ve bilgiyi yaymayı kolaylaştırmaya yönelik yapılacak dışsal iletişim altyapısı yatırımları, o işletmenin sınırları dışındaki bilgi ile başarılı bir şekilde bütünleşmesini sağlayacaktır. Yönetimsel anlamı bakımından; bilgi üretimi, paylaşımı ve naklinin, örgütsel yapıların ve yöntemlerin geliştirilmesi vasıtası ile güdüldüğü gibi özümseme kabiliyetinin de eğitim, beceri geliştirme gibi işlevler üzerine yapılacak yatırımlar vasıtası ile geliştirilebileceğidir. Özümseme kabiliyeti ile değer ya-

ratma arasında varolan ilişkiyi anlayabilmek, yöneticilerin dışsal değişimlere ve meydan okumalara karşı hazır olma ve tepki verebilme düzeylerini artırıcı uygun yöntemler geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

Bu çalışma, çok sayıda önemli anlayış sağlasa da, birçok sınırlılığa da sahiptir. Bulgular, tüm turizm işletmeleri açısından sınırlı bir genelleştirilmeye sahiptir. Çünkü araştırmaya katılan işletmeler genel olarak konaklama hizmetleri veren ve günlük faaliyetlerinde basit bazı teknolojik olanaklardan yararlanan işletmelerden meydana gelmektedir. İstatistiksel tahliller, örneklemin küçük olması dolayısıyla ile biraz sınırlanmıştır. Bu çalışma, veri tahlili ve araç geçerliliği için yapısal eşitlik modelini (YEM) kullanmaya uygun olmasına rağmen, çalışmanın örnekleme buna müsaade etmemektedir. YEM yöntemleri daha büyük bir örneklem hacmine ihtiyaç duymaktadır. Çok amaçlı bir ölçekleme modeli ile tahlil için her bir maddeye ait yaklaşık olarak 20 gözlem değeri gerekmektedir. Daha büyük bir örneklem ile yapılararası ilişkiler üzerine YEM yöntemleri kullanılarak yapılacak bir çalışma daha değerli olabilir, kaldı ki bu daha güvenilir bir yöntemdir.

Aynı zamanda, gözlenen göstergeler ve değişkenlerin seçimi bazı sınırlılıklar yaratabilmektedir. Gözlenen göstergeler, değişkenler ve yapılar alanyazın taraması ve araştırmacıların gözlemlerine dayanıyor olsa bile, diğer bazı önemli değişken ve yapılar mevcuttur. Bu sebepten dolayı gelecekteki çalışmalar daha iyi bir yaklaşım oluşturabilmesi açısından, turizm alanı ile ilgili konuda özel madde ve göstergelerin yaratılması ve kullanılması üzerine yoğunlaşabilirler. Son olarak, gelecekteki çalışmalar ayrıca işletmelerarası ilişkilerin sağlamaştırılması, etkileşimin sıklığı, güven düzeyi veya ilişki türü gibi değer yaratma olasılığını etkileyen diğer işleyişlerin üzerine yoğunlaşabilirler. Sonuç olarak, bahsedilen sınırlılıklar, gelecek çalışmalar açısından daha eksiksiz araştırma sonuçları elde edebilmek için gerekli ve önemli olan tavsiyeler olarak düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler J. H. (1965). *Absorptive Capacity: The Concept and Its Determinants*. Washington: Brookings Institution.
- Allee V. (2000). The Value Evolution, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1): 7-32.
- Amit R. ve Schoemaker P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- Amit R. ve Zott C. (2001). *Value Creation in eBusiness*, *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 493-520.

- Anderson J. R. Farrell R. ve Sauers R. (1984). Learning to program in LISP, *Cognitive Science*, 8 (2): 87-130.
- Brown S. L. ve Eisenhardt K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42 (1): 1-34.
- Buhalis D. (1994). Information and Telecommunications Technologies as a Strategic Tool for Small and Medium Tourism Enterprises in the Contemporary Business Environment. İçinde A. Seaton (Editör) *Tourism-The State of the Art: The Strathclyde Symposium* (ss. 254-275). England: John Wiley.
- Buhalis D. (1998). Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry, *Tourism Management*, 19 (5): 409-422.
- Buhalis D. (1998). Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry, *Tourism Management*, 19 (5): 409-422.
- Chau P. Y. K ve Tam K. Y. (1997). Factors Affecting the Adoption of Open Systems: An Exploratory Study, *MIS Quarterly*, 21 (1): 1-24.
- Cohen W. M ve Levinthal D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 152-162.
- Dargan L ve Prosser G. (2001). Towards an E-Business Strategy for SMEs in the Irish Tourism Industry 31st European Small Business Seminar Dublin (Eylül).
- Dillman D. A. (2000). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. NY: John Wiley.
- Dyer J. H ve Singh H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 20 (2): 343-378.
- Ellis H. C. (1965). *The Transfer of Learning*. NY: McMillan.
- Evans G. Bohrer J. ve Richards G. (2000). Small is beautiful? ICT and Tourism SMEs: A comparative European Survey, *Information Technology and Tourism*, 3 (3-4): 139-153.
- Fiol C. M. (1996). Squeezing Harder Doesn't Always Work: Continuing the Search for Consistency in Innovation Research, *Academy of Management Review*, 21 (4): 1012-1021.
- Fornell C. R ve Lacker D. F. (1981). Two Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 (Şubat): 39-50.
- Galbraith C. S ve Merrill G. B. (1991). The Effect of Compensation Programme and Structure on SBU Competitive Advantage: A Study of Technological Intensive Firms, *Strategic Management Journal*, 12 (5): 353-370.
- Glaser B. G. ve Strauss A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Grant R. M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17 (Kış Özel Sayısı): 109-122.
- Gratzer M. ve Winiwarter W. (2003). A Framework for Competitive Advantage in eTourism. *Proceedings of the 10th International Conference on Information Technology and Travel & Tourism*. Berlin: Springer-Verlag.
- Gulati R. (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, 20 (5): 397-420.
- Gulati R., Nohria N. ve Zaheer A. (2000). Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21 (3): 203-215.
- Hair J. F., Tatham R. L., Anderson R. E. ve Black W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Hamel G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan R. S ve Norton P. D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February: 71-79.
- Kirzner I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kohli A. K ve Jaworski B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, *Research Propositions and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18.
- Lane P ve Lubatkin J. M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, *Strategic Management Journal*, 19 (5): 461-477.
- Lane P. Salk J. E. ve Lyles M. A. (2001). Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 22 (12): 1139-1161.
- Lee C., Lee K. ve Pennings J. M. (2001). Internal Capabilities, External Networks and Performance: A Study on Technology-based Ventures, *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 615-640.
- Levinson N. S ve Asahi M. (1995). Cross-national Alliances and Interorganizational Learning, *Organizational Dynamics*, 24 (2): 50-63.
- Levinthal D. A. ve March J. G. (1993). The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, 14 (2): 95-112.
- Louvieris P. Jung T. H ve Pandazis Y. N. (2001). Investigating the Web Presence of London Hotels. İçinde P. Sheldon K. Wober ve D. Fesenmaier (Editörler) *Information Communication Technologies in Tourism* (ss. 327-334). NY: Springer-Verlag Wien.
- Lyles M. ve Salk J. (1996). Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint-Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context, *Journal of International Business Studies*, 27 (Özel sayı): 877-903.
- Maddala G. S. (1997). *Limited-Dependent and Qualitative Variables in Econometrics- Econometric Society Monographs*. Cambridge University Press.
- Mahoney J. ve Panadian R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13 (5): 363-380.
- March J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2 (1): 71-87.
- Matusik S. F. (2002). Managing Public and Private Firm Knowledge within the Context of Flexible Firm Boundaries. İçinde W.C. Choo ve N. Bontis (Editörler) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (ss. 605-617). NY: Oxford University Press.
- Moran P. ve Ghoshal S. (1999). Markets, Firms, and the Process of Economic Development, *Academy of Management Review*, 24 (3): 390-412.
- Neter J. Kutner M. H. Nachtsheim C.J ve Wasserman W. (1996). *Applied Linear Statistical Models*. NY: McGraw-Hill.
- Nonaka I. (1994). A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation, *Organisation Science*, 5 (1): 14-37.
- Nonaka I. ve Takeuchi H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. NY: Oxford University Press.
- Nunnally J.C. (1978). *Psychometric Theory*. NY: McGraw-Hill.
- OECD (2002). *Observatory of European SMEs Enterprise Directorate General Luxembourg*.
- Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Londra: Basil Blackwell.
- Petti C. ve Ndou V. (2004). Networks in the Tourism Industry. İçinde A. Frew (Editör) *Information Communication Technologies in Tourism* (ss. 446-457). NY: Springer-Verlag.
- Pfeffer J. ve Salancik R. G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. NY: Harper and Row.
- Pisano G. (1994). Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development, *Strategic Management Journal*, 15 (1): 85-100.
- Porter M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Powell W. W. Koput K. W ve Smith-Doerr L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation. Network Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41 (1): 116-145.
- Rumelt R. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Graduate School of Business Administration.
- Salzburg/Brüssels. (2005). *The European e-Business Market Watch. ICT and Electronic Business in the Tourism Industry*. JCT Adoption and e-Business Activity in 2005. Brussels: European Commission.
- Schoemaker P. J. H. ve Amit R. (1994). Investment in Strategic Assets: Industry and Firm-level Perspectives. İçinde P. Shrivastava A. S. Huff ve J. E. Dutton (Editörler) *Advances in Strategic Management: Resource-based View of the Firm* (ss. 3-33). Greenwich: JAI Press.
- Senge P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organisations, *Sloan Management Review*, 32 (1): 7-22.
- Shenkar O ve Li J. (1999). Knowledge Search in International Cooperative Ventures, *Organization Science*, 10 (2): 134-143.
- Sigala M., Airey D., Jones P. ve Lockwood A. (2001). Multimedia Use in the UK Tourism and Hospitality Sector: Training in Skills and Competencies, *Information Technology and Tourism*, 4 (1): 31-39.
- Staples D. S., Hulland J. S. ve Higgins C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations, *Organization Science*, 10 (6): 758-776.
- Straub D. W. (1989). Validating Instruments in MIS Research, *MIS Quarterly*, 13 (2): 147-166.
- Teece D. (2000). *Managing Intellectual Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece D. J., Pisano G. ve Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Tsai W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, *Academy of Management Journal*, 44 (5): 996-1005.
- Tsai W. ve Ghoshal S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41 (4): 464-476.
- Weick K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Xiang P., Gretzel U., Wang R. ve Fesenmaier R. D. (2002). Designing B2B Communities for the Tourism Industry: A Case Study of the Illinois Tourism Network (ITN). İçinde K. Wober A. Frew ve M. Hitz (Editörler) *Information Communication Technologies in Tourism* (ss. 356-365). Wien: Springer-Verlag.
- Zahra S. A ve George G. (2000). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, 27 (2): 185-203.
- Zikmund W. G. (1997). *Business Research Method*. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.