



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Suhaib AAMIR

SEYAHAT ENDÜSTRİSİNDE YENİLİĞİN YAYILMASI VE BENİMSENMESİ
SÜRECİNDE ÇOK BOYUTLU BİR ÇERÇEVE: ÇEVİRİMİÇİ B2B SEYAHAT ÇÖZÜM
SİSTEMİ VAKA ÇALIŞMASI

İşletme Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2021



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Suhaib AAMIR

SEYAHAT ENDÜSTRİSİNDE YENİLİĞİN YAYILMASI VE BENİMSENMESİ
SÜRECİNDE ÇOK BOYUTLU BİR ÇERÇEVE: ÇEVİRİMİÇİ B2B SEYAHAT ÇÖZÜM
SİSTEMİ VAKA ÇALIŞMASI

Danışman

Doç. Dr. Nuray ATSAN

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2021

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Suhaib AAMIR'in bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ferda ERDEM (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Nuray ATSAN (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üy. Ali Cem BAŞARIR (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üy. Hakan SEZEREL (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üy. Ece ÖMÜRİŞ (İmza)

Tez Başlığı:	Seyahat Endüstrisinde Yeniliğin Yayılması ve Benimsenmesi Sürecinde Çok Boyutlu Bir Çerçeve: Çevrimiçi B2B Seyahat Çözüm Sistemi Vaka Çalışması
--------------	---

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 19/01/2021

Mezuniyet Tarihi : 11/02/2021

(İmza)
Prof. Dr. Suat KOLUKIRIK
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Seyahat Endüstrisinde Yeniliğin Yayılması ve Benimsenmesi Sürecinde Çok Boyutlu Bir Çerçeve: Çevrimiçi B2B Seyahat Çözüm Sistemi Vaka Çalışması” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Suhaib AAMIR





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Suhaib Aamir
Öğrenci Numarası	20155213006
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Doktora
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Nuray Atsan
Tez Başlığı	Seyahat Endüstrisinde Yeniliğin Yayılması ve Benimsenmesi Sürecinde Çok Boyutlu Bir Çerçeve: Çevrimiçi B2B Seyahat Çözüm Sistemi Vaka Çalışması
Turnitin Ödev Numarası	1500573319

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 168 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 03/02/2021 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 3

alıntılar dahil % 4 'dür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

03/02/2021

(imzası)

Doç.Dr. Nuray Atsan

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SEYAHAT SEKTÖRÜNÜN BİLEŞENLERİ VE TEKNOLOJİK ETKİLER

1.1. Geçmişten Bugüne Seyahat Sektörü.....	4
1.2. Dağıtım Kanalları	6
1.2.1. Dağıtım Kanalların Tarihsel Gelişimi	7
1.2.1.1. Küresel Dağıtım Sistemleri (GDS) Öncesi Dönem	7
1.2.1.2. Küresel Dağıtım Sistemleri (GDS'ler) Dönemi	8
1.2.1.3. İnternet, Çevrimiçi Seyahat Acenteleri (OTA) ve Meta Arama Motorları Dönemi.....	10
1.2.1.4. Küresel Yeni Katılımcılar (GNE'ler) Dönemi	11
1.2.1.5. Çok Taraflı Platformlar (Multi Sided Platforms - MSP) Dönemi.....	13
1.2.1.6. Doğrudan Bağlantı (Direct Connect) ve Yeni Dağıtım Yeteneği (NDC) Dönemi.....	13
1.3. Seyahat Acenteleri.....	16
1.3.1. IATA ve non-IATA Seyahat Acenteleri.....	16
1.3.2. Çevrimdışı Seyahat Acenteleri (Offline Travel Agents)	18
1.3.3. Çevrimiçi Seyahat Acenteleri (Online Travel Agents - OTA).....	19
1.3.4. Seyahat Acentelerinin Geleneksel İş Modeli.....	20
1.4. Seyahat Sektöründe Bilgi ve İletişim Teknolojileri	26
1.4.1. Sektörde Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kullanımı ve Önemi	26
1.4.2. Seyahat Sektörü Özelinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerine İlişkin Gelişmeler	27
1.4.3. Elektronik Ticaret (e-ticaret) ve Seyahat Sektöründe E-Ticaret Türleri	28
1.4.3.1. İşletmeler Arası İşlemler (B2B)	29
1.4.3.2. İşletmeden Tüketiciciye (B2C) İşlemler	30

1.4.3.3. Tüketiciden İşletmeye (C2B) İşlemler	31
1.4.3.4. İşletmeler Arası İşlemlerden Doğrudan Tüketicisy (B2B2C) İşlemler.....	31
1.4.3.5. Tüketiciden Tüketicisy (C2C) İşlemler.....	32
1.5. Seyahat Sektöründe Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Yol Açtığı Yeni İş Modelleri.....	32
1.5.1. Aracısızlaşma (Disintermediation)	32
1.5.2. Yeniden Aracılık (Re-intermediation).....	34
1.5.3. Çok Taraflı Platformlar (Multi-Sided Platforms - MSP).....	35

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİĞİN YAYILIMI VE BENİMSENME SÜRECİ

2.1. Yenilik Kavramı	40
2.2. Yenilik Türleri	43
2.2.1. Alan ve İşlevlerine Göre Yenilikler.....	43
2.2.1.1. Ürün/Hizmet Yeniliğı (Product/Service Innovation)	43
2.2.1.2. Süreç Yeniliğı (Process Innovation).....	44
2.2.1.3. Pazarlama Yeniliğı (Marketing Innovation).....	46
2.2.1.4. Örgütsel Yenilik (Organizational Innovation).....	46
2.2.2. Teknolojinin Yoğunluğına Göre Yenilik.....	47
2.2.2.1. Adımsal Yenilik (Incremental Innovation).....	47
2.2.2.2. Radikal Yenilik (Radical Innovation).....	47
2.2.3. Yarattığı Değışim ve Farklılıklara Göre Yenilik	48
2.2.3.1. Sürdürülebilir Yenilik (Sustainable Innovation)	48
2.2.3.2. Yıkıcı Yenilik (Disruptive Innovation)	49
2.2. Yeniliğın Yayılım ve Benimsenme Süreci ve Etkileyen Faktörler	52
2.2.1 Yeniliğın Yayılması (Diffusion of Innovation)	53
2.2.2 Yeniliğın Benimsenmesi (Adoption of Innovation)	56
2.3. Yenilik Yayılımını ve Benimsenmesini Açıklayan Kuram ve Modeller	59
2.3.1. Yenilik Yayılımı Kuramı (Diffusion of Innovation Theory - DOI)	60
2.3.2. Gerekçeli Eylem Kuramı (Theory of Reasoned Action - TRA).....	63
2.3.3. Planlanmış Davranış Kuramı (Theory of Planned Behavior - TPB).....	64
2.3.4. Teknoloji Kabul Modeli (Technology Acceptance Model - TAM)	65
2.3.5. Teknoloji, Örgüt, Çevre Modeli (Technology, Organization, Environment - TOE).....	66
2.3.5.1. Teknolojik Özellikler.....	67

2.3.5.2. Örgütsel Özellikler	68
2.3.5.3. Çevresel Özellikler	70
2.3.6. Birleştirilmiş Teknoloji Kabulü ve Kullanımı Kuramı (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology - UTAUT)	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEYAHAT ENDÜSTRİSİNDE YENİLİĞİN YAYILMASI VE BENİMSENMESİ SÜRECİNDE ÇOK BOYUTLU BİR ÇERÇEVE: ÇOK-TARAFLI PLATFORM (MSP) VAKA ÇALIŞMASI

3.1. Seyahat Sektöründe Çok-Taraflı Platform (MSP) Teknolojisi Geliştiren Yerli Firma - Vaka Anlatımı	73
3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	77
3.3. Araştırma Yöntemi	78
3.3.1. Çalışma Grubu	80
3.3.2. Veri Geliştirme	82
3.3.3. Veri Analizi	86
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik	87
3.5. Araştırmanın Bulguları	89
3.5.1. Yeniliğin Algılanma Şekli	89
3.5.2. Yeniliğin Fark Edilmesi ve Öğrenilmesi	91
3.5.3. Yeniliğin Yayılım ve Kabul Sürecini Etkileyen Faktörler	93
3.5.3.1. Örgütsel Faktörlerin Etkisi	94
3.5.3.1.1. Üst Yönetim Desteği	95
3.5.3.1.2. Çalışanların Desteği	97
3.5.3.1.3. Acente Büyüklüğü ve Kapsamı	98
3.5.3.1.4. İş Modelinin Uyumluluğu	101
3.5.3.1.5. Finansal Çözümler	103
3.5.3.1.6. Satış Sonrası Destek	104
3.5.3.2. Teknolojik Faktörlerin Etkisi	105
3.5.3.2.1. Göreli Avantaj	105
3.5.3.2.2. Karmaşıklık	107
3.5.3.2.3. Denenebilirlik	109
3.5.3.2.4. Ön Büro / Arka Büro Desteği	110

3.5.3.2.5. Entegrasyon Desteği	111
3.5.3.2.6. Güvenirlik ve Güvenlik	113
3.5.3.2.7. Çoklu Platform Kullanımı (Multi-homing)	114
3.5.3.3. Çevresel Faktörlerin Etkisi	115
3.5.3.3.1. Pazarın Hazırlılığı	116
3.5.3.3.2. İş Ortaklarının Hazırlılığı	117
3.5.3.3.3. Rekabet	118
3.5.3.3.4. Hükümet Politikaları ve Düzenlemeleri	120
3.5.3.3.5. Finansal Düzenlemeler	121
3.5.3.4. Bireysel Faktörlerin Etkisi.....	123
3.5.3.4.1. Algılanan Kullanışlılık.....	123
3.5.3.4.2. Algılanan Kullanım Kolaylığı	124
3.5.3.4.3. Değişime Direnç	126
3.5.4. Yeniliğin Geliştirilmesi Yönündeki Öngörüler	126
3.5.5. GATA'nın Akreditasyonunun IATA Tarafından İptal Edilmesi Durumu ve Yaşananlar.....	128
3.5.5.1. Yeni İş Modelin Algılanma Şekli ve Yeni İş Modeline Geçiş.....	130
3.5.5.2. Eski ve Yeni İş Modelleri Arasında Karşılaştırma.....	132
3.6. Bulguların Değerlendirilmesi	133
SONUÇ	142
KAYNAKÇA.....	146
EK – 1 GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU	182
EK – 2 YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU	183
ÖZGEÇMİŞ	184

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Basitleştirilmiş Dağıtım Kanalları Yapısı (1993-2009)	12
Şekil 1.2 Seyahat Sektöründe Havayolu Dağıtımının Gelişimi ve Dönüşümü	15
Şekil 1.3 İş Modelini Oluşturan Dokuz Yapıtaşı.....	21
Şekil 1.4 Geleneksel Seyahat Acenteleri için İş Modeli Kanvası	24
Şekil 1.5 Çevrimdışı ve Çevrimiçi Seyahat Acentelerinin İş Modeli.....	25
Şekil 2.1 Yenilik Kalıpları.....	45
Şekil 2.2 Yenilik Süreci.....	45
Şekil 2.3 Yeniliğin Benimsenmesini Etkileyen DOI Kuramı Özellikleri	63
Şekil 2.4 Gerekçeli Eylem Kuramı (TRA)	64
Şekil 2.5 Planlanmış Davranış Kuramı (TPB)	65
Şekil 2.6 Teknoloji Kabul Modeli (TAM)	66
Şekil 2.7 Teknoloji-Örgüt-Çevre Modeli	71
Şekil 3.1 MSP'nin Merkezi Konsolidasyon ve Dağıtım Modeli	76
Şekil 3.2 Merkezi ve Pazar Yeri Modelleri	85
Şekil 3.3. MSP Teknolojisinin Yayılımı ve Benimsenme Süreci Modeli	135

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Görüşme ve Görüşmecilere Ait Bazı Bilgiler (Birinci Tur Görüşmeler).....	81
Tablo 3.2 Katılımcıların Seyahat Acentelerinin Bilgileri.....	81
Tablo 3.3 İkinci Görüşme Dizisinin Bazı Bilgileri	86
Tablo 3.4 Yenilgin Yayılması ve Benimsenmesinin Aşamaları, Tema ve Alt Temalar	94



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri	KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
ADM	Ek Borç Dekontu	MSP	Çok taraflı platformu
API	Uygulama Programlama Arayüzü	m-Ticaret	Mobil Ticaret
B2B	İşletmeler Arası	NDC	Yeni Dağıtım Yeteneği
B2B2C	İşletmeler Arası Tüketicie	NewGen- ISS	New Generation of IATA Settlement Systems
B2C	İşletmeden Tüketicie	OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
BİT	Bilgi ve İletişim Teknoloji	OTA	Çevrimiçi seyahat acente
BSP	Billing and Settlement Plan	PARS	Programlı Havayolu Rezervasyon Sistemini
C2B	Tüketiciden İşletmeye	PC	Kişisel Bilgisayar
C2C	Tüketiciden Tüketicie	PNR	Yolcu Adı Kaydı
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi	PROS	Pricing and Revenue Optimization Solutions
CRS	Bilgisayar Rezervasyon Sistemi	SAS	Scandinavian Air Services
DATAS	Delta Otomatik Seyahat Hesabı Sistemi	TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
DCC	Dağıtım Maliyeti Ücreti	TWA	Trans World Airlines
DMO	Destinasyon Pazarlama Kuruluşu	URL	Tekdüzen Kaynak Konum Belirleyici
EM	Elektronik Pazar	vb.	Ve başkaları, ve benzerleri, ve bunun gibi
e-Ticaret	Elektronik Ticaret	vd.	Ve diğerleri
GDS	Küresel Dağıtım Sistemi	vs.	Ve saire
GNE	Küresel Yeni Katılımcı, GDS Yeni Katılımcı	VPOS	Sanal Satış Noktası
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla	WTO	Dünya Ticaret Örgütü
HP	Hewlett-Packard	WTO	Dünya Ticaret Örgütü
IATA	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin	WTTC	Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi
ISS	IATA Uzlaştırma Sistemleri	WWW	Geniş Dünya Ağı
ITN	Internet Travel Network		

ÖZET

Günümüz işletmelerinin hayatta kalmak, büyümek ve etkili olmak için sınırsız rekabetin, teknolojideki ilerlemelerin ve artan kaynak kıtlığının hüküm sürdüğü küresel koşullarda yenilikler yapması gerekmektedir. Yenilik üretimi kadar önemli bir konu, yeniliğin paylaşılması, yayılması ve kullanılmasıdır. Yeni ürünler geliştiren firmaların yeniliğin yayılımı sürecini iyi anlamaları önemlidir. Çünkü yayılım ve benimsenme süreci bir ürünün pazarda başarı ve başarısız olma ihtimali konusunda yol göstericidir. Bu doğrultuda bu tez çalışması, seyahat endüstrisinde bilgi işlem teknolojisi kullanılarak geliştirilen yıkıcı yeniliklerin yayılımı ve benimsenmesini etkileyen kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı faktörlerin tespit edilmesini amaçlamaktadır. Bu amaçla, seyahat sektöründe seyahat çözüm sistemi olarak bulut tabanlı yazılım (SaaS) formunda “çok taraflı platform (MSP)” teknolojisi geliştiren ve küresel düzeyde yayılımını sağlayan yerel bir Türk girişimci firması vaka olarak ele alınmıştır. Araştırma yöntemi olarak yeniliğin yayılımı ve benimsenmesi sürecine ilişkin deneyim ve ortaya çıkan anlamların aktarılabilmesi için nitel araştırma tasarımı seçilmiştir. Veriler yarı-yapılandırılmış görüşmelerle iki aşamada toplanmıştır. İlk aşamada, teknolojinin yayıldığı 17 ülkenin temsilcisinden, ikinci aşamada, 11 ülkenin temsilcisinden veri toplanmıştır. Ayrıca veri zenginliği sağlayabilmek için katılımcı gözlem, ön görüşme, saha notları ve doküman incelemesi gibi birden fazla veri toplama aracının kullanılmasını içeren veri çeşitlendirmesine gidilmiştir. Elde edilen bulgular seyahat endüstrisinde yıkıcı yeniliklerin yayılması ve benimsenmesinin hem firma düzeyindeki hem de bireysel düzeyindeki faktörlere bağlı olarak geliştiğini ortaya koyarak literatüre katkıda bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: yenilik, yıkıcı yenilik, çok taraflı platform, yeniliğin yayılması, yeniliğin benimsenmesi, vaka çalışması.

SUMMARY

A MULTIDIMENSIONAL FRAMEWORK FOR THE DIFFUSION AND ADOPTION OF INNOVATION IN THE TRAVEL INDUSTRY: A CASE-STUDY OF AN ONLINE B2B TRAVEL SOLUTION SYSTEM

In the contemporary world, businesses need to innovate to survive, grow and be effective in global conditions, which are dominated by limitless competition, advances in technology, and increasing resource scarcity. In this regard, innovation development is of utmost importance, but so are the diffusion, sharing, and usage of innovations. It is important for companies that develop new products to understand the diffusion process of innovation well. Because the process of diffusion and adoption guides the prospect of a product's success and failure in the market. Thus, this study aims to identify facilitating and inhibiting factors that affect the diffusion and adoption of disruptive innovations developed using information communication technology in the travel industry. For this purpose, a local Turkish entrepreneurial firm that developed a “multisided platform (MSP)” as a travel solution system based on cloud-based software as a solution (SaaS) technology is considered as a case, which has been diffused on a global scale in the travel industry. The qualitative research design was chosen as a research method to study the experiences and emerging meanings regarding the diffusion and adoption of innovation. Data were collected in two stages with semi-structured interviews. In the first stage, the data were collected from 17 country representatives, and in the second stage, the data were collected from 11 country representatives. Besides, method triangulation was applied to enhance data richness, which included the use of multiple data collection tools such as observation, preliminary interviews, field notes, and document review. The findings contribute to the literature that the diffusion and adoption of disruptive innovations in the travel industry are driven by factors at both firm and individual levels.

Keywords: Innovation, disruptive innovation, multisided platform, diffusion of innovation, adoption of innovation, case study

ÖNSÖZ

“İlim Çin’de bile olsa, gidin, alın”

Hazreti Muhammed (S.A.S.)

Öncelikle danışmanlığımı yürüten hocam Doç. Dr. Nuray Atsan'a tezim boyunca koşulsuz danışmanlığı, desteği ve motivasyonu için gönülden teşekkürlerimi sunarım. Bilgi birikimi, deneyimi ve uzmanlığıyla araştırma sürecimin her adımında başından sonuna kadar bana rehberlik ettiği için minnettarım.

Ayrıca doktoram boyunca bana verdiği sonsuz destek için hocam Prof. Dr. Ferda Erdem'e özel teşekkürlerimi sunarım. Akdeniz Üniversitesi'nde doktora programına başladığım ilk günden beri bana verdiği mentörlük için kendisine minnettarım.

Doktora tez izleme komitesi'nde ve tez savunmamda yer alan, doktora tezime katkı sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Ali Cem Başarır hocama sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Tez süresince bana destek olan ve aile gibi seven değerli arkadaşım Yasin Yurduseven'e ve ailesine sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Her daim yanımda olan, desteğini her zaman hissettiğim canım anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, bu süreci her şeyiyle birlikte yaşadığımız ve varlıklarından güç aldığım sevgili eşime ve çocuklarıma içten şükranlarımı sunarım.

Tezimi annem Arsh Bibi, babam Tajammul Shah, eşim Sara Iqbal, kızım Hilyah Ahmad ve oğlum Ashhad Ahmad'a ithaf ediyorum.

Suhaib AAMIR

Antalya, 2021

GİRİŞ

Günümüz dünyasında, bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), seyahat ve turizm sektörü de dahil olmak üzere iş hayatının her sektörünü etkilemiştir. İnternetin ortaya çıkmasından önce seyahat sektöründeki toptancılar ve perakendeciler özellikle seyahat acenteleri, müşterileri yalnızca kendilerinin erişebildiği veri ve bilgilere dayanarak yönlendirebilmekteydi (Andreassen, 2015). Ancak internet teknolojilerinin ticarileşmesinden bu yana, toptancıların ve perakendecilerin monopolistik kontrolü, bilgiye erişim, şeffaflık ve çevrimiçi B2B ve B2C gibi yeni dağıtım kanalları nedeniyle etkisini yitirmeye başlamıştır (Buhalis ve Law, 2008). İnternetin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması, aynı zamanda, seyahat sektörüne ürün ve hizmetler sunmak için en son teknolojileri, yeni çevrimiçi yolları, araçları ve mekanizmaları kullanan birçok yeni oyuncu, sistem ve çözüm getirmiştir. Dünyanın dört bir yanındaki çevrimdışı geleneksel seyahat acentelerinin yerini yavaş yavaş çevrimiçi seyahat acenteleri almaya başlamıştır (Weber, 2013; Olenski, 2015). Seyahat sektörüne yeni dağıtım kanallarının eklenmesi, toptancılar ve perakendeciler için hikâyenin sonu anlamına gelmemektedir. Aksine bilgi ve iletişim teknolojileri sektörün geleneksel oyuncularına proaktif yaklaşımla yeni teknolojileri benimsemeleri durumunda, operasyonlarında, iletişimlerinde, pazarlama ve tedarik faaliyetlerinde çeşitli iş fırsatları ve yeni perspektifler getirmiştir (Stamboulis ve Skayannis, 2003; Bigné vd., 2008). İnternet teknolojileri çağında, seyahat acenteleri zengin bilgi içeriğine erişmek ve müşterilerine özelleştirilmiş seçenekler ve çözümler sunmak için yenilikçi sistemlere ve çözümlere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle toptancı ve perakendecilerin, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin kolaylaştırdığı özelleştirilmiş seyahat seçeneklerine yönelik taleplerin artması nedeniyle, seyahat sektöründeki rekabet ve dinamizmle başa çıkmak için yenilikleri benimsemeleri gerekmektedir (Dixit vd., 2006; Al-Weshah vd., 2013).

Yenilik, örgütlerde hem ekonomik büyümenin hem de rekabet avantajının sürdürülmesi açısından hayati önem taşır (Schumpeter, 1934). OECD'nin (2018: 20) yayınladığı yenilikçiliğin temel referans kitabı Oslo Kılavuzunda yenilik, “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin, ya da çalışma hayatında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır. Hayatta kalmak, büyümek ve etkili olmak için örgütler, sınırsız rekabetin, teknolojideki ilerlemelerin ve artan kaynak kıtlığının hüküm sürdüğü küresel koşullarda yenilikler yapmalıdırlar (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 270). Yenilik üretmede örgütler yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, hizmet veya teknoloji geliştirirken,

yeniliğin benimsenmesinde ise yenilik, başka örgütler tarafından ya edinme ya da taklit yoluyla benimsenir ve özümseir (Dougherty ve Hardy, 1996: 1126; Damanpour ve Schneider, 2009: 502). Yenilik yaratmak, ürünü/hizmeti satın almak isteyen potansiyel kullanıcı sayısını, benimseme ve satışları artırma açısından başarılı olduğunda anlam kazanır (Hobcraft, 2014). Yayılma olmadan yenilik eksik kalır. Yayılma, sosyal bir sistem içinde bireyler ve/veya örgütler arasında bir yeniliğin farklı aşamalardan geçerek belirli kanallar aracılığıyla iletilmesi sürecidir (Azam, 2015: 53). Yeniliğin yayılımı insanlık tarihindeki kâğıt, ampul, otomobil lastiği veya matbaa teknolojisi gibi çok önemli ilerlemelerin yayılımını sağlamıştır. Yeniliğin yayılımını açıklamaya çalışan teori ve modeller bireyler ve örgütler açısından kullanıcı davranışının ve eğilimlerinin nasıl oluştuğunu ve toplumların neden bazı teknolojileri benimsediklerini açıklamaya çalışmaktadır. Yeni ürünler geliştiren firmaların yeniliğin yayılımı sürecini iyi anlamaları önemlidir. Çünkü yayılım ve benimsenme süreci bir ürünün pazarda başarı ve başarısız olma ihtimali konusunda yol göstericidir.

Bu düşüncelerden hareketle, tez çalışmasında, Antalya merkezli yerel bir seyahat ve teknoloji firmasının geliştirdiği, yıkıcı yenilik özellikleri taşıyan çok taraflı platform teknolojisinin seyahat sektöründe küresel ölçekte nasıl yayılım gösterdiğini ve benimsendiğini incelemek amaçlanmıştır. Çok taraflı platformun bir web tarayıcısı veya mobil uygulama aracılığıyla seyahat ürün ve hizmetlerine çevrimiçi erişim sağlamak için dünyanın dört bir yanından binlerce seyahat acentesine nasıl yayıldığını ve benimsendiğini anlamak, yenilik yayılımı ve kabulü araştırma alanına değerli katkılar sunabilecektir. Çalışma, aynı zamanda, örgütsel ve bireysel düzeyde kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı faktörleri değerlendirmek suretiyle farklı ülkelerdeki seyahat acenteleri arasında çok taraflı platform teknolojisinin yayılım ve benimsenme faktörlerini inceleyen kültürlerarası bir çalışmadır. Ayrıca seyahat acenteleri için çok taraflı platformların rolü ve önemi hakkında görgül bilgiler sağlayabilecektir. Özellikle seyahat sektöründeki aracı firmaların aracısızlaşma risklerini azaltmada ve yenilikleri benimseyerek yeniden aracılık yapmalarını kolaylaştırmada yeniliklerin rolü ve önemi üzerinde durarak yeniden aracılık kavramına farklı bir perspektiften bakma fırsatı yaratmaktadır. Öte yandan çalışma, yeniliği üreten firmaların bir kriz durumuyla karşılaşmaları halinde nasıl tepki verebilecekleri konusunda yol gösterici bilgiler içermektedir. Gerek ulusal gerek uluslararası literatür incelendiğinde, turizm ve seyahat sektöründe yıkıcı yeniliğe dayalı teknolojilerin yayılımı ve kabulü ile ilgili çalışmaların yok denecek kadar az oluşu (Martinez, 2017; Bolici vd., 2020) çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

Belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışmanın ana araştırma sorusu; “Yıkıcı yeniliğe dayalı çok taraflı platform teknolojisi seyahat sektöründeki seyahat acentelerine nasıl yayılmakta ve bu işletmeler tarafından nasıl benimsenmektedir?” şeklinde belirlenmiştir. Alt araştırma soruları ise: “1. Yıkıcı yeniliklerin yayılma ve benimseme sürecini etkileyen bu sektöre özgü örgütsel, teknolojik, çevresel ve bireysel faktörler nelerdir? 2. Yeniliğin yayılmasının ve benimsenmesinin seyahat acentelerinin iş modelleri üzerindeki etkisi nedir?” sorularıdır.

Çalışmanın birinci bölümün ilk kısmında, seyahat ve turizm sektörü hakkında bir giriş yapılmış ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) bu sektör üzerindeki etkisi kısaca ele alınmıştır. Ardından seyahat acenteleri ve gelişimleri ve işlevleri tartışılmıştır. Bunun yanı sıra dağıtım kanalları, tarihsel gelişimleri, çevrimdışı ve çevrimiçi sistemler hakkında temel bilgiler sunulmuştur. Bu bölümün ikinci kısmı, BİT'in seyahat ve turizm sektöründeki rolü, kullanımı, önemi ve e-ticaret ile ilgilidir. Son olarak ise seyahat sektöründe aracılardan ortadan kaldırılması, yeniden aracılık ve çok taraflı platformlar şeklinde görülen yeni iş modelleri ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yenilik kavramı, kapsamı ve türleri hakkında temel bilgilere yer verilmiştir. Ardından yenilik yayılımı ve benimsenme süreci ve bunları etkileyen faktörler ele alınmıştır. Ayrıca, literatürde yer alan firma veya bireysel düzeyde yenilik yayılımını ve benimsenmesini açıklayan kuram ve modeller tartışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde öncelikle seyahat endüstrisinde çok-taraflı platform (MSP) teknolojisini geliştiren ve vaka olarak ele alınan yerli firma tanıtılmış ve teknolojinin içeriği ve işleyişi anlatılmıştır. Ardından araştırmanın amacı, araştırma soruları ve araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda vaka firmasının geliştirdiği teknolojinin yayılımı ve benimsenmesini etkileyen faktörler, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim ve vaka yaklaşımıyla irdelenmiş ve elde edilen bulgular ayrıntılı bir biçimde sunulmuştur. Sonuç bölümünde ise söz konusu çalışmanın sunduğu katkılara ve kısıtlarına değinilmiş ve gelecekteki çalışmalar için öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SEYAHAT SEKTÖRÜNÜN BİLEŞENLERİ VE TEKNOLOJİK ETKİLER

1.1. Geçmişten Bugüne Seyahat Sektörü

Turizm ve seyahat sektörü, dünyadaki farklı sektörler arasında en hızlı büyüyen sektörlerin başında gelmektedir (Hong, 2018). Turizmin temelini oluşturan “seyahat” kavramının üç temel unsuru vardır: insanların iki veya daha fazla yer arasındaki hareketi (başlangıç ve varış noktası), hareketin süresi (geçici) ve amacı (Hudman ve Jackson, 2003: 23). Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi’nin (WTTC, 2018: 1) seyahat ve turizm tanımı: “gezginlerin normal ortamlarının dışında bir yıldan daha kısa süreli gezilerdeki faaliyetleri” şeklindedir. Yıllar içinde bu sektör, ekonomilerin döviz kazancı elde etme, istihdam yaratma, bölgesel gelişmeleri teşvik etme, gelir ve istihdam eşitsizliklerini azaltma, farklı sektörler arasındaki bağları güçlendirme ve yoksulluğu azaltmalarında lokomotif sektörlerden birine dönüşmüştür (Azhar, 2012: 90). Sektör, 2019 yılında %3,5 büyüme göstermiş, 330 milyon işi desteklemiş ve dünya GSYİH’sına 8,9 trilyon ABD doları katkı sağlamıştır (WTTC, 2020: 3).

Diğer yandan, Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) günümüz dünyasında hayatın her alanına yayıldığı gibi, iş dünyasının dinamiklerini de bütünüyle değiştirmiştir. Elbette seyahat sektörü de bu etkinin dışında kalamayarak iş modellerinde radikal değişikliklere gitmek zorunda kalmıştır (Buhalis ve Law, 2008; Budiasa vd., 2017). Geniş anlamda BİT kavramı; bilgi toplamaya, saklamaya, analiz etmeye, iletmeye ve yaymaya yardımcı olan her türlü teknolojiyi kapsar (Middleton vd., 2009: 242). BİT, dijitalleştirilmiş elektronik pazarlar yaratarak, lojistik ve dağıtım kanallarını değiştirerek ve faaliyetleri ve işlemleri çevrimdışı sistemlerden çevrimiçi sistemlere kaydırarak seyahat sektörünü dönüştürmüştür. Aynı zamanda, seyahat bilgilerinin etkili ve verimli bir şekilde işlenmesi ve dağıtılması için dijitalleştirilmiş bir ekosistemde tedarikçileri, distribütörleri, satıcıları, yolcuları ve diğer seyahat işletmelerini birbirine bağlı, etkileşen gruplar haline getirmiştir (Buhalis ve Laws, 2001; Lee ve Cheng, 2009; Drosos vd., 2016; Alt, 2020).

İnternete kolay ve düşük maliyetli erişim, tedarikçiler ve tüketiciler arasında doğrudan bağlantı kurulmasını sağlamıştır. Böylece tedarikçiler, ürünlerini ve hizmetlerini tüketicilere verimli ve etkili bir şekilde sunma, tüketicilerle paylaşma ve ticaretini yapma imkânını bulmuşlardır. Özellikle internetin gelişimi, havayolları ve otellerin doğrudan rezervasyon web sitelerini hayata geçirmeleriyle ve çevrimiçi seyahat acentelerinin (OTA), meta arama

motorlarının, Uygulama Programlama Arayüzü (API¹) bağlanabilirliğinin ve Yeni Dağıtım Sisteminin (NDC) geliştirilmesiyle seyahat sektörüne büyük bir dönüşüm ve değişim getirmiştir (Loureiro, 2016; Gholami vd., 2017). Ancak tedarikçiler ile müşteriler arasındaki bu doğrudan etkileşimler, seyahat sektöründeki seyahat acenteleri gibi geleneksel araçlar için zorlukları da beraberinde getirmiştir (Almunawar vd., 2013; Almunawar ve Anshari, 2014).

İnternetin ortaya çıkışından (1990'lar) önce, seyahat sektöründeki araçların, asimetrik bilgi avantajlarını kullanarak müşterileri kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirme imkanları vardı (Andreassen, 2015: 88). Halbuki bilgiye erişim kolaylığı, artan şeffaflık ve elektronik ticarete (e-ticaret) yeni çevrimiçi dağıtım kanallarının gelişimi nedeniyle internet teknolojilerinin ticarileştirilmesinden bu yana, araçların seyahat sektöründe tek başına kontrolü azalmıştır (Buhalis ve Law, 2008: 617). Elektronik ticaret ve onun mobil cihazlarda gerçekleşmesini ifade eden mobil ticaret, seyahat endüstrisindeki ticaretin temel araçlarına dönüşmüştür. İnternetin gelişinden bu yana seyahat endüstrisi hem zaman içinde giderek artan hem de köklü bir evrim ve dönüşüme tanık olmuştur (Kracht ve Wang, 2010: 739). Bu seyir, araçların rolünü de tehdit etmiş ve aracısızlaşmayla ilgili tartışmalar seyahat sektöründe ve akademik literatürde ana gündem konusu haline gelmiştir (Cheyne vd., 2006; Silvennoinen, 2017; Abrate vd., 2020).

Aracısızlaşma (Disintermediation) “aracılığı tedarik zincirinden çıkarmak, doğrudan tüketiciye yönelik e-ticaret yöntemlerinin ve doğrudan hizmet sağlayıcılarla iş yapan tüketicilerin bir sonucu olarak aracılık işlevini üstlenen işletmeleri ortadan kaldırmak” anlamına gelmektedir (Vaish, 2017). Örneğin, Dell veya Hewlett-Packard (HP) tarafından internet üzerinden bilgisayarların doğrudan satışı, toptancılar ve perakendeciler gibi tüm ara kuruluşları ortadan kaldırmıştır. Bu durum, müşterilere yönelik ürün teslimatının maliyetini düşürmekte ve işletmelerin kârları artırmaktadır (Radovitsky, 2015: 9).

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler bir yandan araçları aracısızlaşmaya zorlarken, diğer yandan araçlara faaliyetlerine, iletişim sistemlerine, pazarlama ve tedarik süreçlerine ve tedarik zincirlerine entegre edebilmeleri durumunda çeşitli iş fırsatları ve bakış açıları da sağlamaktadır (Stamboulis ve Skayannis, 2003; Bigné vd., 2008). Araçların, aracısızlaşmaya direnmek, rekabet ortamında ayakta kalmak, dinamizmi sürdürmek ve

¹ API: İki uygulamanın aralarında haberleşmesine veya konuşmasına imkân sağlayan bir yazılım aracıdır. Bir örnekle anlatmak gerekirse, bir restoranda menüden yemek siparişi verildiğini düşünelim. Siparişi mutfaka iletecek ve yemek hazır olduğunda mutfaktan getirecek bir aracıya ihtiyaç vardır. API bu konuda yardımcı olan garsonlara benzetilebilir. API'ler yalnızca gerekli olan bilgiyi paketler halinde alır, iletir ve işlenmek üzere geri getirir. Yani, API herhangi bir platformdaki bir uygulamaya ait özelliklerin, fonksiyonların ve yeteneklerin başka bir uygulamada da kullanılabilmesini sağlamaktadır.

seyahat endüstrisinde kişiselleştirilmiş seyahat seçeneklerine artan talepleri karşılamak için kendilerini yeniden yapılandırmaları ve güncel bilgi ve iletişim teknolojilerini benimsemeleri gerekmektedir (Dixit vd., 2006; Lin ve Fu, 2012; Al-Weshah vd., 2013). Bu doğrultuda, dünyanın dört bir yanındaki farklı pazar ve sektörlerde e-ticaret odaklı örgütler, tedarikçilerin, distribütörlerin, toptancıların, perakendecilerin ve tüketicilerin birbirleriyle etkileşime girebildiği, işlem yapabildiği ve birbirlerine katkıda bulunabildiği çok taraflı platformlar (MSP) kurarak veya bunları satın alarak değer yaratmaya giderek daha fazla odaklanmaktadır (Falk ve Riemensperger, 2019). Aracıların çok taraflı platformları kullanmaya başlaması, kalıpların dışında düşüncelerini ve aracısızlaşmayı önlemek için kendilerini çeşitlendirmelerini kolaylaştırmaktadır. Aracısızlaşma tehdidiyle karşı karşıya kalan seyahat sektöründeki aracılar, çok taraflı platformları satın alarak ve kullanarak rekabetçi kalma fırsatını yakalayabilmektedirler (Silvennoinen, 2017: 15).

Seyahat ve turizm sektörünün dört ana alt sektörü olduğu belirtilmektedir (Camilleri, 2018). Bunlar; ulaşım, konaklama, yan hizmetler, satış ve dağıtımdır. Bu tez çalışması, seyahat ve turizm sektörünün satış ve dağıtım alt sektörüne odaklanmakta ve seyahat acenteleri başta olmak üzere seyahat araçlarının aracısızlaşma tehditlerinden korunmalarında çok taraflı platformların rolünü ve önemini ele almaktadır.

1.2. Dağıtım Kanalları

Turizm ve seyahat sektöründeki dağıtım kanalları, tedarikçiler ve tüketiciler arasındaki satın alma sürecini yürüten ve sektördeki tüketici davranışı ve rekabet gücü üzerinde önemli etkileri olan, çoğunlukla araçların oluşturduğu ağ organizasyonlarıdır (Buhalis ve Laws, 2001; Kracht ve Wang, 2010; Wang ve Kracht, 2014). Dağıtım kanalları, doğrudan ve dolaylı kanallar olarak sınıflandırılır. Hem doğrudan hem de dolaylı kanallar çevrimiçi ve çevrimdışı şeklinde alt sınıflara ayrılabilir (Vinod, 2011). Doğrudan kanalın çevrimiçi ögesi tedarikçinin web sitesi ve/veya mobil uygulamasını ifade ederken, çevrimdışı öge tedarikçinin satış ofisi ve/veya çağrı merkezine işaret etmektedir (Vinod, 2011: 57). Doğrudan kanallar, doğrudan işlemler için doğrudan tedarikçinin bilgisayar rezervasyon sistemlerine (CRS) bağlanır. Dolaylı kanallarda, çevrimiçi öge çevrimiçi seyahat acenteleri (OTA) ve diğer web tabanlı portallardan, çevrimdışı öge ise fiziki mekânda faaliyet gösteren acentelerden veya çevrimdışı seyahat acentelerinden meydana gelmektedir. Dolaylı kanalda seyahat acenteleri, tedarikçilere rezervasyon uygunluğu, program ve ücretler hakkındaki bilgilere erişmek için küresel dağıtım sistemleri (GDS) ve/veya çok taraflı platformlar (MSP) gibi araçlar üzerinden işlem yaparlar (Vinod, 2011: 57; Aamir ve Atsan, 2020: 7).

Seyahat sektöründeki tedarikçiler, aracılardan dağıtım kanallarındaki rolünü azaltacak veya ortadan kaldıracak fikirler, yenilikler ve mekanizmalar geliştirmeye çalışmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler özellikle e-ticaret, rezervasyon süreçlerini çevrimiçi hale getirerek, dağıtım lojistiğini değiştirerek ve işlem maliyetlerini düşürerek bu konuda sektörün işleyişini kolaylaştırmaktadır (Buhalis ve Law, 2008: 614).

1.2.1. Dağıtım Kanallarının Tarihsel Gelişimi

Bu bölüm, 1920'lerden bu yana seyahat sektöründe dağıtım kanallarının tarihsel gelişimini ve dönüşümünü kronolojik sırayla altı döneme bölerek açıklamaktadır.

1.2.1.1. Küresel Dağıtım Sistemleri (GDS) Öncesi Dönem

Havayolu dağıtımının geçmişi, yolcu taşımacılığının ticari olarak başladığı 1920'li yıllara dayanmaktadır (Hanke, 2019: 106). O dönemde kullanılan dağıtım kanalları, otel ve havalimanlarındaki bilet ofislerini telefon ve seyahat acentelerini içeriyordu. O zamandan beri seyahat acenteleri halkla doğrudan etkileşim içinde olduklarından, havayolu işletmelerinin dağıtım ağlarını büyütme ve kolaylaştırmaları kolaylaşmıştır (Hanke, 2019: 106). Seyahat dağıtımına yönelik ekosistem, 1945'te Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (IATA) kurulmasının ardından değişmeye başlamıştır. 1946'da American Airlines, "Elektromekanik Reserisor" adlı ilk otomatik rezervasyon sistemini kurmuş ve bunu "Magnetronic Reserisor" adlı sistem izlemiştir (Roberts, 2013). 1959'da IBM ile ortaklık yapan American Airlines, dağıtım için elektronik bir mekanizma geliştirerek 1964'te dünyanın en büyük sivil veri işleme sistemi olarak Sabre'yi hayata geçirmiştir (Roberts, 2013; Hanke, 2019: 106).

Uçakların hızı, boyutu ve kapasitesindeki gelişmelerle birlikte havayolu endüstrisi bir kitle pazarı haline gelmiştir. Kitlelere erişim amacıyla havayolu firmaları, ekosistemlerinde envanter, fiyatlandırma ve kapasitelerini verimli ve etkili bir şekilde yönetebilmek için elektronik dağıtım kanallarını kullanmaya mecbur kalmıştır. 1968'de Delta AirLines tarafından Delta Otomatik Seyahat Hesabı Sistemi (DATAS) hayata geçirilmiştir (Roberts, 2013). 1971'de United Airlines firması Apollo Rezervasyon Sistemini, Trans World Airlines (TWA) ise Programlı Havayolu Rezervasyon Sistemini (PARS) kullanıma sunmuştur (Habtemariam, 2018).

1970'lerde Bilgisayar Rezervasyon Sistemleri (CRS), havayolu firmaları tarafından bir dağıtım aracı olarak kullanılmış ve bu sistemler seyahat acenteleriyle kurulan yakın ortaklıkları beraberinde getirmiştir (Schulz, 1997). Bilgisayar Rezervasyon Sistemleri seyahat acentelerinin yolcuların isteklerine en uygun teklifleri arama ve değerlendirme süreçlerini kolaylaştırmıştır. Ancak bir sisteme angaje olduktan sonra, kullanılan bilgisayar rezervasyon

sistemini değiştirmek, seyahat acentelerine yüksek geçiş maliyetleri getirmekteydi. Bunun yanı sıra, havayolu firmaları bilgisayar rezervasyon sistemlerinin yardımıyla bilgi sistemlerini seyahat acentelerine yönelik genişletebildilerse de, kurumiçi bir CRS'ye sahip olmak havayolları için yüksek bir maliyet unsuruydu (Lewis ve Talalayevsky, 1997: 27).

1975 yılında kurulan Microsoft'un, kişisel bilgisayarlar (PC) için 1981'de MS-DOS 1.0'ı ve 1990'da Windows 3.0'ı piyasaya sürmesi, bilgi ve iletişim teknolojileri alanında büyük bir gelişmedir. Bundan sonra kişisel ve kurumsal düzeylerde yaşamın her alanında PC'lerin kullanımı yaygınlaşmıştır. 1976 ve 1985 yıllarında ABD'deki seyahat acentelerinin tüketicilere yönelik bilet satışı, %40'tan %80'lerin üzerine çıkararak muazzam bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bu artış, 1978'deki Havayolu Deregölasyon Yasası gibi yasaların ve anlaşmaların ve 1980'lerde farklı ölkeler ile ABD arasındaki ikili havacılık anlaşmalarının yapılmasının önünü açmıştır (Lewis ve Talalayevsky, 1997: 26). 1978 yılında ABD'de yürürlüğe giren Havayolu Deregölasyon Yasası ücretler, rotalar, kapsam ve pazara giriş üzerindeki kısıtlamaları kaldırarak sektörün dinamizmini artırmıştır (Camilleri, 2018: 7).

1.2.1.2. Küresel Dağıtım Sistemleri (GDS'ler) Dönemi

Küresel Dağıtım Sistemi (GDS), çeşitli tedarikçilerden gelen seyahat içeriğini, seyahat acentelerinin uçuş, otel, araç, gemi ve tren seyahatlerini rezerve etmeleri için tek bir sistemde toplayan bir rezervasyon aracıdır. GDS'ler aracılığıyla seyahat acenteleri her bir seyahat tedarikçisiyle ayrı ayrı iletişim kurmak, işbirliğı yapmak ve bağılantı kurmak zorunda kalmamaktadır. Küresel dağıtım sistemleri, aslında havayolu işletmelerinin dahili rezervasyon faaliyetleri için geliştirilen bilgisayar rezervasyon sistemlerinden (CRS) evrilmiştir. Ancak daha sonra uçuş tarifelerine, rezervasyon müsaitliğıne ve satış noktalarındaki ücret oranlarına hızlı erişim sağılamak amacıyla seyahat acentelerince kullanılmaya başlanmıştır (Quinby, 2009: 3).

Küresel dağıtım sistemleri, seyahat acentelerine atanan komut satırı terminalleri aracılığıyla uçuşlar için rezervasyon yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Terminaller üzerinden seyahat ürünleri, uçuşların müsaitliğı, ücretler, rezervasyonlar ve ek hizmetler hakkındaki bilgilere ulaşılabilmektedir. Küresel dağıtım sisteminde bulunan bilgilere göre, bireysel yolcular veya gruplar için güzergâh, yolcu sayısı, ödeme türü gibi gerekli bilgileri içeren Yolcu Adı Kaydı (PNR) oluşturularak rezervasyon yapılmaktadır (Schulz, 1997: 68).

Zaman içinde dünyada, seyahat acentelerinin seyahat içeriklerini daha kolay yoldan, daha hızlı ve güvenli arayabildikleri ve ilgili tüm bilgilere erişebildikleri farklı küresel dağıtım sistemleri ortaya çıkmıştır (Budiasa vd., 2017: 2). Amadeus, Galileo, Sabre ve

TravelSky gibi küresel dağıtım sistemleri, seyahat içeriği tedarikçileri ile distribütörler/satıcılar/alıcılar arasında aracı olarak hizmet veren en yaygın kullanılan uçuş aracı sistemleridir. Küresel dağıtım sistemleri hizmetlerini çevrimdışı seyahat acentelerine terminaller, çevrimiçi seyahat acentelerine de API entegrasyonları yoluyla sunmaktadır. Son yıllarda araştırmalar seyahat pazarının teknolojik anlamda gelişmişliğini kanıt göstererek, seyahat acentelerinin yalnızca küresel dağıtım sistemlerine dayalı olarak faaliyet göstermemesi gerektiğini, çünkü küresel dağıtım sistemlerinin gereksiz masraflar getiren demode sistemler olarak geçerliliklerini yitirdiklerini savunmaktadırlar (Kracht ve Wang, 2010: 741; Viljoen vd., 2015: 571).

Aslında küresel dağıtım sistemi kavramı, internetin doğuşundan (1990'lar) neredeyse otuz yıl öncesine dayanmaktadır ve internet sonrası geliştirilen bir ürün değildir. Dot-com döneminden önce, küresel dağıtım sistemlerinin öncülleri elektronik seyahat ticareti için kullanılan bilgisayarlı rezervasyon sistemleri (CRS) olarak adlandırılmıştır (Quinby, 2009: 4). İlk küresel dağıtım sistemi (GDS) olan Sabre 1960'larda American Airlines tarafından kurulmuş ve bunu diğer havayolu işletmelerinin kendi havayolu bilgilerini yaymak üzere faaliyete geçirdikleri Amadeus, Galileo, Abacus ve Worldspan gibi GDS'ler izlemiştir (Kracht ve Wang, 2010: 739). Zaman içinde küresel dağıtım sistemleri diğer havayolu işletmeleri, oteller ve araç kiralama hizmetleri ile ilgili de bilgi sağlayabilen karmaşık sistemlere dönüşmüşlerdir (Madalozzo ve Fernandes, 2016: 7).

Seyahat sektöründeki seyahat dağıtımının liderleri, Amadeus, Sabre ve Travelport küresel dağıtım sistemleridir. Bu sistemlerin hepsi birlikte dünya çapında yarım milyondan fazla seyahat acentesine hizmet vermektedir (Quinby, 2009: 2). Travelport firmasının Apollo, Galileo ve Worldspan olmak üzere üç küresel dağıtım sistemi bulunmaktadır. Sabre firması, Sabre ve ABACUS'un, Amadeus firması ise Amadeus'un sahibidir. Bunların dışında Japonya'da Axess ve Infini, Çin'de TravelSky, Rusya'da Sirena-Travel, Latin Amerika'da KIU System gibi başka yerel küresel dağıtım sistemleri de mevcuttur (AltexSoft, 2019).

1993 yılına değin seyahat ve turizm sektöründe hâkim olan dağıtım kanalları, dağıtım sistemleri ve firmalar; seyahat acenteleri, tur operatörleri, turist getiren ve turist gönderen seyahat acenteleri, destinasyon pazarlama kuruluşları (DMO'lar), tedarikçiler ve küresel dağıtım sistemleri gibi geleneksel oyunculardan oluşuyordu (Kracht ve Wang, 2010: 73). Küresel dağıtım sistemleri o zamana kadar teknik düzeyde elektronik olarak donatılmış tek araçlardı. İnternet öncesi dönemde küresel dağıtım sistemlerinin, seyahat ürünleri ve hizmetlerinin dağıtımında oligopolistik güç oldukları söylenebilir.

1.2.1.3. İnternet, Çevrimiçi Seyahat Acenteleri (OTA) ve Meta Arama Motorları Dönemi

İnternetin, yani geniş dünya ağının (www) 1993 yılında resmi olarak kullanılmaya başlanmasından sonra ürün/hizmet tedarikçileri, müşterileriyle doğrudan bağlantı ve etkileşim sağlamak için perakende satış noktaları ve çağrı merkezlerinin yanı sıra kendi web sitelerini kurarak seyahat acentelerini tedarik zincirinden çıkarmanın ilk adımını atmışlardır (McCubbrey, 1999; Kracht ve Wang, 2010: 740). Geleneksel olarak satışlarını seyahat acenteleri üzerinden gerçekleştiren oteller, müşterilere internet üzerinden de doğrudan erişim sağlayıp satış yapabilir hale gelmişlerdir (Tse, 2003). Bir tarafta havayolu ve otel işletmeleri gibi tedarikçiler aracılığı işlevsiz kılarken, diğer tarafta dağıtım kanallarında Google gibi arama motorları yeni araçlar olarak ortaya çıkmaya başlamıştır.

Bu dönem, ayrıca, çevrimiçi seyahat acentelerinin (OTA) sektörde yerini aldığı bir dönemdir. Günümüzde milyonlarca kişi tarafından tatil ve iş seyahatleri için rezervasyon ve biletleme amacıyla kullanılan çevrimiçi seyahat acenteleri: “tüketicilerin oteller, uçuşlar, arabalar, turlar, seyahatler, etkinlikler ve daha fazlası dahil olmak üzere seyahat ürünlerini ve hizmetlerini doğrudan seyahat tedarikçileriyle araştırıp rezervasyon yapmasına olanak tanıyan web tabanlı pazar yerleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Expedia, 2020). 1995 yılının sonlarında internet üzerinden otel rezervasyonları yapmak için ilk çevrimiçi ama interaktif olmayan web portalı “hoteldiscount.com” kullanıma sunulmuştur (Schaal, 2016). Ancak portalın önemli bir sorunu vardı; talep/yanıt mekanizmasına dayalı olduğundan, sunulan hizmetler yavaştı ve işlemin başarıyla tamamlanması saatler sürüyordu.

Aynı yıl, Internet Travel Network (ITN) gibi pek çok diğer çevrimiçi seyahat acentesi, geleneksel çevrimdışı seyahat acentelerini işlevsiz kılacak şekilde seyahat dağıtım kanallarına yeni araçlar olarak katılmıştır (Chircu ve Kauffman, 1999: 115; Chircu ve Kauffman, 2000: 11). 1996 yılında Sabre tarafından “Travelocity”, Microsoft tarafından ise “Expedia” adlı yeni iki çevrimiçi seyahat acentesi kurulmuştur (Chircu ve Kauffman, 1999: 113; Kracht ve Wang, 2010: 741; Schaal, 2016).

1990'ların sonlarında yaşanan önemli gelişmelerden biri, 1998'de "Google"ın piyasaya sürülmesidir. Google'ın piyasaya sürülmesi, dünya çapında bilgi arama davranışını değiştiren bir yenilik olmuştur (Buczynski, 2010). Google'ı sektörün diğer önemli oyuncularını izlemiştir. Örneğin, Farelogix, “Priceline”, “lastminute.com”, Çinli seyahat devi Ctrip, Orbitz, TripAdvisor gibi çevrimiçi seyahat acenteleri piyasada yerlerini almıştır (Schaal, 2016).

Çevrimiçi seyahat acentelerin sayısının hızlı artışı, küresel dağıtım sistemlerinin varlığına yönelik bir tehdide dönüşmüştür. Çünkü müşteriler artık havayolu firmalarının

çevrimiçi satış kanallarını kullanma eğilimi göstermişlerdir. Buna karşın küresel dağıtım sistemleri, geleneksel seyahat acenteleriyle yaptıkları gibi, çevrimiçi seyahat acenteleriyle de güçlü işbirlikleri kurarak veya kendi çevrimiçi çözümlerini geliştirerek işlevsiz bırakılma tehditlerini bertaraf etmeye çalışmışlardır (Kracht ve Wang, 2010: 745; Schaal, 2016). Benzer şekilde, değişen seyahat endüstrisinde rekabet avantajlarını kaybetmemek için bilgi teknolojisi firmaları ve seyahat aracıları kendi aralarında yeni işbirlikleri ve ittifaklar oluşturmuşlardır. Öte yandan, havayolu firmaları ile doğrudan ilişkilerini kullanan çevrimiçi konsolidatörler, indirimli fiyatlar elde etmeyi ve ardından bunları küresel dağıtım sistemlerinde görülen fiyatlardan daha rekabetçi fiyatlardan satma çabasına girmişlerdir. Aracısızlaşmaya geçiş, müşterilere daha fazla seçenek sunan siber aracılığın (cybermediation) bir başlangıcıdır (Sarkar vd., 1995; Carr, 2000; Cheng vd., 2011) ve firmalara işlerini daha hızlı, daha akıllıca ve daha iyi bir şekilde büyütmeye imkân sağlamıştır.

2000 yılından itibaren, ilki “SideStep” olmak üzere “meta arama motoru” olarak adlandırılan siber araçlar sektörde yer almaya başlamıştır (Kracht ve Wang, 2010: 746). Meta arama motorlarının, birden çok arama motorunun sonuçlarını derleme yeteneği vardır.

Meta arama motorlarının yaptığı şey, kullanıcının sorgusunu aynı anda arama motorları, veritabanları vb. birden çok veri kaynağına göndermek ve sonuçları tek bir arayüzde toplamaktır. Böylece daha kapsamlı ve konuyla ilgili arama sonuçları bir araya getirilir ve birden çok kaynağı taramak için zaman harcamaya gerek kalmaz. Meta arama motorları kendilerine ait bir veritabanı oluşturmazlar, ancak sonuçları toplamak için diğer veritabanlarından yararlanırlar (Chauhan ve Panda, 2015: 54).

Halen sektörde Kayak, Skyscanner, Momondo, Wego ve Jetcost gibi bazı popüler meta arama motorları faaliyetlerine devam etmektedir (Kracht ve Wang, 2010: 744). 2008 yılında Google, arama için “chrome” adlı kendi web tarayıcısını kullanıma sunmuştur. Chrome, diğer arama motorlarından gelen trafiği kendisine yönlendirmesiyle diğer arama motorları için bir tehdit haline gelmiştir. Bunun yanı sıra Google, anahtar kelimelere dayalı arama sorgularında elde edilen arama sonuçlarını geliştirerek, trafiği kullanıcıların ziyaret etmek istediği web sitelerine yönlendirmeye başlamıştır. Böylece Google aracılık rolünü geliştirmiş ve yönlendirmelerden elde ettiği geliri de artırmıştır (Kracht ve Wang, 2010: 746).

1.2.1.4. Küresel Yeni Katılımcılar (GNE'ler) Dönemi

2005 yılından itibaren, “Küresel Yeni Katılımcılar” veya “GDS Yeni Katılımcılar” olarak adlandırılan başka bir aracı katmanı, dağıtım kanalları yapısına giriş yapmıştır (Longhi, 2008). GNE'ler, içeriği doğrudan seyahat acentelerine yönlendirmek için havayolu firmalarına doğrudan bağlantı teknolojileri sunan üçüncü taraf teknoloji geliştiricileridir (Habtemariam, 2018). Küresel yeni katılımcıların pazara girişinde büyük havayolu firmalarının dağıtım

1.2.1.5. Çok Taraflı Platformlar (Multi Sided Platforms - MSP) Dönemi

2000'lerin sonlarında çok taraflı platformlar (MSP'ler) seyahat sektöründeki farklı kuruluşlara gelişmiş teknolojik çözümler ve hizmetler sunmak üzere dağıtım kanallarında işletmeler arası (B2B) aracılar olarak yer almaya başlamıştır. MSP'ler, iki veya daha fazla taraf arasındaki etkileşimleri dijital kanallar aracılığıyla kolaylaştırarak değer yaratan aracı sistemlerdir ve eşleştirme hizmetleri için komisyon alırlar (Schmidt vd., 2020: 2). Bu yapılar, farklı grupların kullanıcıları arasındaki etkileşimi ve işlemi kolaylaştıran ve böylece işlem maliyetlerini düşüren ve sıfır marjinal maliyetle dışsalıkları içselleştiren piyasa aracıları olarak kabul edilir (Gawer, 2014: 1240; Schmidt vd., 2020: 1).

Aamir ve Atsan'a (2020: 7) göre çok taraflı platformlar, seyahat acenteleri ve GDS'ler gibi aracılardan kendilerine yönelik ortaya çıkan aracısızlaşma tehditlerini önleyebilmelerine ve dağıtım kanalları yapısında yeniden aracılık edebilmelerine yardımcı olmuştur. Çok taraflı platformlar, özellikle mikro ve küçük ölçekli seyahat acentelerine kolay bağlantı ve birden çok kaynaktan ve tedarikçiden küresel seyahat içeriklerine erişim kolaylığı sağlamaktadır. Çok taraflı platformlar, küresel dağıtım sistemlerinin ürün içeriklerini API modülleri üzerinden entegre etmelerini sağlayarak seyahat içeriklerini küresel ölçekte dağıtabilmelerine imkân vermiştir. Sektörde en bilinen örnekleri; 2006'da kurulan “TBO Holidays”, 2007'de kurulan “akbartravels.com”, 2009'da kurulan “wbe.travel”, 2009'da kurulan “mystifly”, 2013'te kurulan “trawex”, 2014'te kurulan “flightroutes24” ve 2015'te kurulan “paximum” ve “babylon booking”dir.

1.2.1.6. Doğrudan Bağlantı (Direct Connect) ve Yeni Dağıtım Yeteneği (NDC) Dönemi

Küresel dağıtım sistemi Sabre'nin kurucusu American Airlines, 2011 yılında Farelogix GNE aracılığıyla havayolu firmalarını seyahat acentelerine doğrudan bağlayabilen ilk Doğrudan Bağlantı (“AA Direct Connect”) sistemini kullanıma sunarak havayolu dağıtım yapısını altüst etmiştir (Bilotkach vd., 2017). Doğrudan bağlantı seçeneği, havayolu firmalarının seyahat acentelerinin satış sistemlerine doğrudan erişim sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Doğrudan Bağlantı yoluyla, hem havayolu firmaları hem de seyahat acenteleri, GDS'ler gibi geleneksel dolaylı dağıtım aracılarını kullanmak zorunda kalmamaktadır. Havayolu satış sistemlerine Doğrudan Bağlantı ile erişilebilirlik, üçüncü taraf seyahat acentelerine rezervasyon müsaitliği arama, rezervasyonları bire bir bazda yapabilme ve yönetme kabiliyeti kazandırmıştır (Padilla ve Piccolo, 2020: 1).

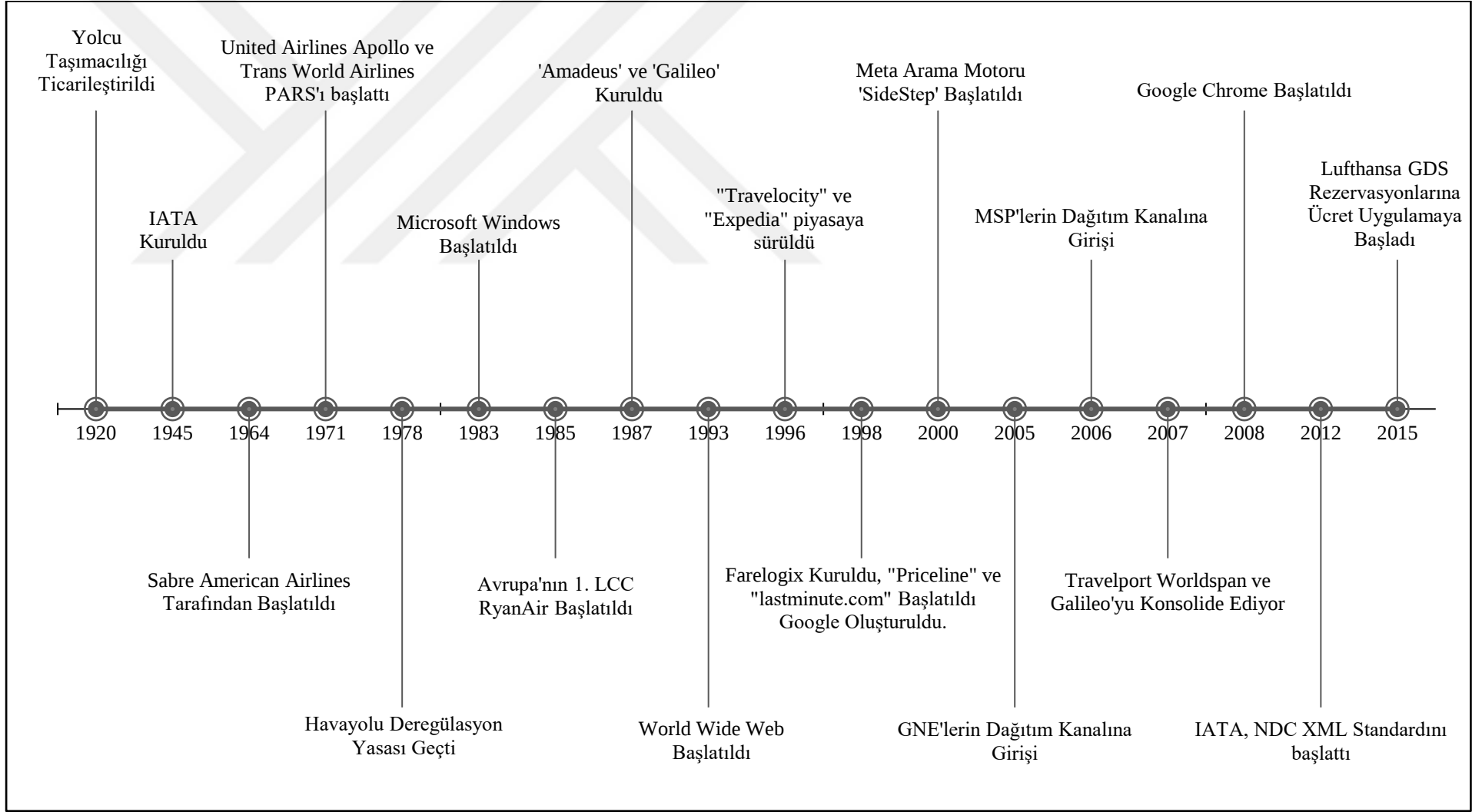
Diğer yandan, Yeni Dağıtım Yeteneği (NDC), havayolları ve seyahat acenteleri arasındaki iletişim yeteneğini artıran Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)

tarafından desteklenen XML tabanlı bir veri iletim standardıdır. IATA tarafından geliştirilen NDC; havacılık sektöründeki satış kanalları ile ürün yelpazesini yolcu lehine genişleten, yolculara çok zengin bir içerik sunan ve bunu tüm kanallar arasında şeffaf bir şekilde yapılmasını sağlayan XML temelli bir sistemdir. Hava yolları, seyahat acenteleri, küresel dağıtım sistemleri ve IT firmaları arasındaki iletişim kapasitesini genişleten NDC, bu yolla hava taşımacılığının kalitesini yolcular lehine geliştirmeyi amaçlamıştır (Bingemer, 2018: 208). Yeni Dağıtım Yeteneği (NDC), dağıtım için ortak uygulama programlama arayüzü (API) standartları aracılığıyla havayollarını seyahat acentelerine bağlayan modernleştirilmiş ve standartlaştırılmış bir Doğrudan Bağlantı (Direct Connect) biçimidir. NDC programı 2012 yılında Abu Dabi'de düzenlenen Dünya Yolcu Sempozyumu'nda IATA tarafından resmi olarak tanıtılmıştır (Bingemer, 2018: 210). IATA (2020), resmî web sitesinde NDC'yi şöyle tanımlamaktadır:

NDC (Yeni Dağıtım Yeteneği), endüstrinin mevcut dağıtım sınırlamalarını: ürün farklılaştırması ve pazara sunma süresi, eksiksiz ve zengin içeriklere erişim ve son olarak şeffaf alışveriş deneyimi ele alarak seyahat endüstrisinin hava ürünlerinin şirketlere, tatilcilere ve iş amaçlı seyahat edenlere perakende satış şeklini değiştirmesini sağlayacaktır (IATA, 2020).

Yeni dağıtım yeteneği, havayolu hizmet tedarikçilerinin seyahat acentelerine zengin içerik ve yardımcı hizmetler sunmasına olanak tanımaktadır. NDC'nin sunduğu avantajlar arasında kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimi ve müşteri bilgilerine erişim, içerik ve fiyatlandırma özerkliği, ürün farklılaştırması vardır. Lufthansa, British Airways, American Airlines ve Iberia, NDC'yi ilk benimseyen havayolu firmaları olmuştur (Altexsoft, 2019).

Yukarıda özetlenen literatür, seyahat sektörünün dağıtım kanallarında meydana gelen tarihsel gelişmelere ve değişikliklere bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler yoluyla ışık tutmaktadır. Şekil 1.2, seyahat sektöründeki havayolu dağıtımının gelişimine ve dönüşümüne ilişkin zaman çizelgesini göstermektedir. Bu gelişmeler, seyahat sektörünün dağıtım kanallarında yeni oyuncuların, işletmelerin, süreçlerin, iş modellerinin, kanalların ve katmanların aracılık, aracısızlık ve yeniden aracılık rolünü oynamalarına yol açmıştır. Bu tez çalışmasının amaçlarından biri, seyahat acentelerinin seyahat hizmeti sunmaya devam edebilme ve aracısızlaşma tehdidinden kaçınabilmelerinde çok taraflı platformun rolü ve önemini ayrıntılı olarak ele almakta ve seyahat sektöründeki dağıtım kanalları literatürüne bu açıdan katkı sağlamaktır.



Şekil 1.2 Seyahat Sektöründe Havayolu Dağıtımının Gelişimi ve Dönüşümü

Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

1.3. Seyahat Acenteleri

Seyahat acenteleri tüketicilere seyahat etme olanakları, konaklama ve destinasyona ulaşım konularında bilgiler veren ve önceden belirlenmiş bir komisyona karşılık tur operatörlerinin hazırladığı ve bütün haline getirdiği turistik ürünlerin satışını yapan aracı kuruluşlardır (WTO, 1998: 6). Bir aracı olarak seyahat acentesinin, “satacak bir ürünü yoktur, yalnızca hizmetinin kalitesi vardır” (Buck, 2013: 68). Albustanlıoğlu’nun (2009: 13) seyahat acentesi tanımı;

Seyahat ve tatil üreten ulaştırma, konaklama, ağırlama, eğlence ve diğer turizm işletmelerinin ürünlerini olduğu gibi, ya da bu ürünleri hizmetleri birleştirerek, düzenlenmiş olarak tüketiciye özel tekniklerle pazarlayan, geliştirilmiş satış yöntemleri ile sunan, satan ticari kuruluşlardır (Albustanlıoğlu, 2009: 13).

Seyahat acenteleri uzmanlıklarına dayanarak tüketicilerin yararına hareket ederler, onlara danışmanlık hizmetleri sunar ve seyahat hizmetleri arasından en iyi seçimi yapmaları için yardımcı olurlar. Ayrıca seyahat acenteleri, seyahat ürünlerini ve hizmetlerini kendi adlarına müşterilere dağıtmak, pazarlamak ve satmak için dolaylı temsilciler olarak hizmet veren çeşitli tedarikçilerle ve aracılarda bağlantılıdır (Cheyne vd., 2006: 54; Quinby, 2009: 5). Seyahat acenteleri tüketiciler ve seyahat endüstrisi arasında bir köprü işlevi görmekte ve tüketicilerin var olan ürün ve hizmetlerden yararlanmalarında önemli rol oynamaktadırlar. Seyahat acenteleri IATA ve non-IATA veya çevrimdışı (offline) ve çevrimiçi (online) seyahat acenteleri olarak sınıflandırılabilir (Barata, 2014; Lv vd., 2020: 1785).

1.3.1. IATA ve non-IATA Seyahat Acenteleri

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), hava taşımacılığı sektöründe güvenli, güvenilir, emniyetli ve uygun fiyatlı havayolu hizmetlerini teşvik etmeye yönelik faaliyet gösteren, sadece havayolu işletmelerinin üye olabildiği kâr amacı gütmeyen, standart belirleyici bir kuruluştur. 19 Nisan 1945'te Küba'nın Havana şehrinde kurulmuştur. 1945'te 57 kurucu üyesi olan IATA, günümüzde 120'den fazla ülkede 281 havayolu firmasını temsil etmektedir. Dünyadaki uluslararası hava trafiğinin %83'ünü taşıyan IATA üyeleri arasında dünyanın önde gelen yolcu ve kargo havayolu firmaları bulunmaktadır (OECD, 2016: 134). IATA hava taşımacılığı endüstrisinin, seyahat acenteleri, yolcu, kargo, havaalanları, finansal uzlaşma, güvenlik, çevre, politika, uçuş operasyonları ve yer operasyonları sektörlerinde faaliyet göstermektedir (OECD, 2016: 134). OECD raporunda (2016: 134) IATA'nın yetkisi şu şekilde açıklanmıştır:

IATA, dünyayı sürdürülebilir bir şekilde birbirine bağlayan ve zenginleştiren güvenli, emniyetli ve karlı hava taşımacılığı sektörünü yönlendiren değer yaratma ve yenilikçiliğin gücü olmayı amaçlar.

IATA'nın misyonu, havayolu sektörünü temsil etmek, yönetmek ve sektöre hizmet vermektir (OECD, 2016: 134).

Seyahat acenteleri IATA üyesi olamamakta, ancak IATA akreditasyonu alabilmektedir. Bu akreditasyon, seyahat acentelerinin üye havayolları adına bilet satmalarına imkân tanımaktadır. IATA akreditasyonu, IATA tarafından yayınlanan “Seyahat Acentesinin El Kitabı” adlı dokümanda belirtilen ülkelere özgü minimum kriterler karşılanarak alınabilmektedir. Bu kriterler dört ana kategoriye ayrılmıştır: genel kriterler, finansal kriterler, personel yeterlilik kriterleri, ve emniyet ve güvenlik kriterleridir. Bununla birlikte akreditasyon, finansal yükümlülük gibi bir dizi kriterin yerine getirilmesini gerektirmektedir. Güncel istatistiklere göre, 217 ülke ve bölgede faaliyet gösteren 54.000'den fazla IATA onaylı seyahat acentesi, IATA havayolu üyeleri adına 220 milyar ABD doları değerinde uçak bileti satmaktadır (IATA, 2020).

Genel olarak, IATA'ya akredite olmuş seyahat acenteleri IATA acenteleri olarak, IATA akreditasyonu olmayan seyahat acenteleri ise non-IATA acenteler olarak tanımlanmaktadır. IATA akreditasyonu, acenteler ile havayolu firmaları arasındaki ilişkiyi kolaylaştırmakta ve havayolu firmalarının dünya çapında güvenilir bir ağa erişmesini sağlamaktadır. IATA akreditasyonu, IATA tarafından dünya çapında tanınan seyahat acentelerine verilen bir onay mührü gibidir. IATA, müşteri hizmetlerini ve seçimlerini iyileştirmek için tüm seyahat acenteleriyle birlikte çalışmaya ilişkin kurallar, düzenlemeler, standartlar ve prosedürler tanımlamıştır (IATA, 2020). IATA, akredite firmalara eğitim ve danışmanlık gibi hizmetler de sunmaktadır.

IATA akreditasyonu alan seyahat acenteleri, uluslararası ve/veya yurt içi biletlerin satışına izin veren tek bir Satış Acentesi Anlaşması ile IATA üyesi havayolu firmalarına erişebilmektedir. Ayrıca teknolojik ilerlemelere paralel olarak IATA'nın geliştirdiği NewGen ISS (Yeni Nesil IATA Dağıtım Sistemleri) gibi programlarla, üye havayolu firmalarına daha hızlı hesap kapatma, daha güvenli fonlar ve daha düşük dağıtım maliyeti imkânı, akredite seyahat acentelerine ise kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler, gelişmiş müşteri desteği ve daha uygun maliyetli çözümler sunulmaktadır (TURSAB, 2019).

IATA'a akredite seyahat acentesi çalışanları, rezervasyon ve biletleme işlemlerini öğrenmek için bir eğitim sürecinden geçmektedir. Bu eğitim süreci, Amadeus, Galileo, Sabre ve Worldspan gibi küresel dağıtım sistemlerinin ve komut satırı arayüzünün (CLI²)

² “CLI kısaltmasının açılımı command line interface'dir yani Türkçe karşılığıyla komut satırı arayüzüdür. Kullanıcıların, bilgisayarlara belirli görevleri yapmaları için metin komutlar girmelerini sağlayan bir programdır.” (Hostinger, 2020)

kavranmasını ve kullanılmasını içermektedir. Tüm bu süreçler ve aşamalar ücretlidir ve seyahat acenteleri için oldukça pahalı hizmetler olabilmektedir. Bu nedenle seyahat acentelerinin çoğu IATA akreditasyonuna sahip değildir.

Non-IATA acenteler veya bağımsız seyahat acenteleri, IATA tarafından akredite edilmemiş acentelerdir. IATA'ya akredite olmadan da bilet alıp satabilirler. Bu acenteler, biletleri diğer IATA'ya akredite seyahat acentelerinden veya doğrudan havayolu firmalarından, yada konsolidatörlerden satın alırlar. Geleneksel anlamda, bir non-IATA seyahat acentesinin işleyişi; siparişleri toplama, rezervasyonu IATA'ya akredite seyahat acentelerine gönderme ve kesilmiş olan biletleri müşterilerle paylaşma aşamalarından oluşmaktadır (TTS, 2020).

1.3.2. Çevrimdışı Seyahat Acenteleri (Offline Travel Agents)

Çevrimdışı seyahat acenteleri, müşterilerine yüz yüze etkileşim yoluyla kişiselleştirilmiş seyahat hizmetleri sunma konusunda uzmanlaşmış, fiziki mekânda faaliyet gösteren geleneksel seyahat acenteleridir (Sorrells, 2018; Munikrishnan vd., 2019). Çevrimdışı seyahat acenteleri, telefonla veya yüz yüze etkileşim ile bilgi, rezervasyon ve bilet kesme gibi seyahat hizmetleri sunar (Granados vd., 2012). Bu tür acenteler, niş pazarlarda uzmanlığa sahip olup, müşterilere danışmanlık, karmaşık seyahat düzenlemeleri, sorun çözme ve müşteri ilişkileri yönetimi konularında da yardımcı olur (Buhalis, 2003; Cheyne vd., 2006). Hatta özel uzmanlıklar, müşteri hizmetleri, karmaşık seyahat organizasyonları ve güvenilirlik söz konusu olduğunda daha güçlü ve başarılı oldukları söylenebilir (Cheng vd., 2011: 88).

Son yirmi yılda, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, tedarikçiler ile tüketiciler arasındaki doğrudan bağlantıların oluşması ve seyahat acentelerinin seyahat dağıtımına yüklü maliyetler getirdiği algısı nedeniyle çevrimdışı seyahat acenteleri aracılığıyla yapılan rezervasyonlar büyük ölçüde azalmıştır (Cheng vd., 2011). Buna rağmen fiyata duyarsız olan müşteriler, özellikle iş için seyahat edenler, kişiselleştirilmiş ve özel seyahat hizmeti almak için çevrimdışı seyahat acentelerini tercih etmeye devam etmektedirler. Bu tercihin en önemli nedenleri; güvenlik kaygıları, kişisel bilgilerin sızdırılma riski, kurumsal politikalar, verimlilik, şeffaflık, zaman kısıtlamaları, çevrimiçi aramalarda yaşanan tedirginliklerdir. Ayrıca bu müşteri grubu elde edecekleri değeri, seyahat acentelerinin bireylerarası becerileri, deneyimleri, müşteri hizmetleri, güvenilirlikleri, profesyonellikleri ve teknik uzmanlıklarıyla ilişkilendirme eğilimi göstermektedirler (Cheng vd., 2011; Granados vd., 2017; Wu vd., 2018).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimlere ayak uydurmak, yeni fikirler geliştirmek, yenilikçi olmak ve işleri yapmanın yeni yollarını bulmak, firmaların hem ayakta kalmaları hem de büyümeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak teknolojik, finansal ve insan kaynağına ilişkin sınırlılıklar nedeniyle özellikle küçük ve orta ölçekli (KOBİ) seyahat acentelerinin yenilikler gerçekleştirmesi kolay değildir (Lee ve Cheng, 2009: 184). KOBİ'lerin çoğu için bu sınırlılıklar, küresel seyahat ve turizm pazarlarına erişimlerini engelleyerek büyümelerini zorlaştırmaktadır (Bloch vd., 1996).

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler seyahat sektöründeki pazarlama ve satış yapılarını ve faaliyetlerini yeniden şekillendirerek çevrimdışı seyahat acentelerinin rolünü sekteye uğratmıştır (Bloch vd., 1996; Lee ve Cheng, 2009; Hjalager, 2010; Aamir ve Atsan, 2020). Dolayısıyla çevrimdışı seyahat acenteleri için de çevrimiçi teknolojilerin benimsenmesi ve/veya yeni dağıtım kanallarına geçiş kaçınılmaz hale gelmiştir. Bloch vd. göre (1996: 115) çevrimdışı seyahat acenteleri rekabetçi olmak, mevcut müşterilerini elinde tutmak ve potansiyel müşterileri çekmek için yeni koşulları göz önünde bulundurmalı ve buna göre stratejilerini geliştirmelidirler. Bununla birlikte aynı zamanda çevrimiçi teknolojilerin benimsenmesi ve/veya yeni dağıtım kanallarına geçiş, karmaşık yapısal değişiklikler, mevcut modelin veya müşteri grubunun yeni modelle uyumsuz olması ve yeni teknoloji, kanal veya model için yeni veya potansiyel müşteriler bulmada yaşanan güçlükler nedeniyle rekabetçi bir pazarda çevrimdışı seyahat acenteleri için başarıyı garanti edemeyebilir (Werthner, 2003: 14; Harris ve Duckworth, 2005: 215).

Çevrimdışı seyahat acentelerinin işlevsiz hale gelmesi, dağıtım kanallarının tekelleşmesine yol açabileceğinden tüketicilerin yararına değildir (Cheng vd., 2011: 65). Ancak seyahat dağıtım kanallarında kritik rol oynayan çevrimdışı seyahat acenteleri artık hem tedarikçiler hem de tüketiciler tarafından maliyet yükü yaratan unsurlar olarak görölmektedir. Bu algının önüne geçmek, kaybedilen müşterileri yeniden kazanmak ve mevcut müşterileri elde tutmak için seyahat acentelerinin, değer zincirinin zıt uçlarında yer alan tedarikçiler ve tüketiciler gibi tüm taraflara değer katacak şekilde yeniden aracılık stratejisi oluşturmaları gerektiğı belirtilmektedir (Viljoen vd., 2015: 571).

1.3.3. Çevrimiçi Seyahat Acenteleri (Online Travel Agents - OTA)

Çevrimiçi seyahat acenteleri (OTA), çevrimiçi kanallar veya internet tabanlı rezervasyon platformları aracılığıyla doğrudan tüketicilere rezervasyon ve satın alma olanakları sunmaktadır (Granados vd., 2012: 164). OTA'lar, genellikle esnek ve kapsamlı seyahat hizmeti almak için çevrimiçi arama yapmak isteyen ve tatil ve iş amaçlı seyahat eden

kişiler tarafından tercih edilmektedir. Çevrimdışı seyahat acentelerine kıyasla OTA'lar daha fazla şeffaflık, bilgi ve karşılaştırma sağlamaktadır (Buhalis ve Law, 2008: 612; Lee ve Cheng, 2009: 196). Tedarikçiler çevrimiçi seyahat acentelerini, ürünlerini ve hizmetlerini pazarlamak ve satmak için uygun maliyetli bir dağıtım kanalı olarak kullanırken, tüketiciler bu tür acenteleri seyahat ürünlerini ve hizmetlerini daha ucuza aramanın, karşılaştırmanın ve rezervasyon yaptırmanın yeni, basit ve hızlı bir yolu olarak görmektedirler (Drosos vd., 2016: 207).

Seyahat sektöründe alım satım işlemleri somut ürünlerden ziyade, bilgi niteliğindeki soyut hizmetleri içermektedir. Hizmetin bu niteliği, bilginin arandığı, karşılaştırıldığı ve nihai işlemlerin gerçekleştirildiği mekanizmaları yeniden tanımlayan e-ticaret teknolojileri ve çevrimiçi seyahat acenteleri ile köklü bir değişimden geçmiştir (Quinby, 2009). Çevrimiçi seyahat acenteleri, gerçek zamanlı büyük verilere dayalı olarak seyahat ürünleri ve hizmetleri için çevrimiçi aramayı ve fiyatların, programların, güzergâhların ve alternatiflerin karşılaştırılmasını daha basit ve daha kolay hale getirmiştir. Böylece satış öncesinde, satış sırasında ve satış sonrasında tüketicilere hizmet, kolaylık, seçenek ve destek sunmada verimlilik ve maliyet etkinliği sağlanmıştır (Drosos vd., 2016: 210).

Çevrimiçi seyahat acenteleri son yirmi yılda rekabetçi fiyatlandırma, programlama ve uygunluk içeren çevrimiçi gerçek zamanlı teklif sunabilme kabiliyetleri nedeniyle satışlarda katlanarak büyüme yaşamışlardır (Vinod, 2011: 102). Örneğin, Avrupa'daki tedarikçi-OTA kanalları 2018 yılı boyunca 47,9 milyar Euro brüt rezervasyon almıştır (Phocuswright, 2019). Çevrimiçi seyahat acentelerinin başarısı ve rekabetçiliği, teknolojiye ve e-ticarete odaklanmaları ve hızlı büyüyen bir kanal olarak mobil ticaret gibi mobil teknolojileri kullanım kabiliyetleri ile ilişkilidir (Phocuswright, 2019).

1.3.4. Seyahat Acentelerinin Geleneksel İş Modeli

İş modeli, teknoloji, bilgi, insan kaynağı gibi üretim/hizmet kaynaklarından değer yaratmak ve değeri sürekli kılmak üzere geliştirilen birbirine bağlı faaliyetler sistemidir (Zott ve Amit, 2010: 216; Amit ve Zott, 2012: 41). Başka bir ifadeyle, bir işletmenin “değeri” nasıl yaratıp, nasıl dağıttığını ve finansal sürekliliğini nasıl kazandığını tanımlayan mantık modelidir (Zott vd., 2011). Geissdoerfer vd. (2018: 402) iş modelini “değer önermesi, değer yaratma, sunma ve yakalama unsurlarının basitleştirilmiş temsilleri ve örgütsel bir birim içinde yer alan bu unsurlar arasındaki etkileşimdir” şeklinde tanımlamaktadır.

Firmalar iş modelini fikirlerini veya teknolojilerini pazarda ticarileştirmek için kullanmaktadır. İş modelleri, yeni fikirler ve teknolojiler keşfetmek ve üretmek için yatırımlar

ve süreçler gibi girdileri kullanır (Chesbrough, 2010: 355). Firmalar, gelecek vaat eden ekonomik sonuçlar ve rekabet üstünlükleri elde etmek için bu girdilerin verimli ve etkili kullanımına yönelik iş modellerini yenileyebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu nedenle, firmaların iş modellerine yenilik getirme becerilerini ve yeteneklerini kazanmaları gerekir (Chesbrough, 2010: 360).

Dr. Alexander Osterwalder ve Dr. Yves Pigneur, iş modeli kavramının anlaşılabilirliği için, bir bireyin veya grubun iş modeli geliştirmelerine ve güncellemelerine imkân veren basit ama etkili bir araç olarak "iş modeli tuvalini" geliştirmişlerdir (Kreinberger vd., 2014: 8). Bu tuvale göre iş modelinin dokuz temel yapıtaşı vardır (Osterwalder ve Pigneur, 2010) Bu yapıtaşları; kilit ortaklar, kilit etkinlikler, kilit kaynaklar, değer önerileri, müşteri ilişkileri, müşteri kesitleri, kanallar, maliyet yapısı ve gelir kaynaklarıdır (Şekil 1.3). Söz konusu dokuz yapıtaşının her biri seyahat acenteleri perspektifiyle aşağıda tanımlanmış ve Şekil 1.4'teki iş modeli tuvali üzerinde gösterilmiştir.

Kanvas İş Modeli

Kim için hazırlandı: _____ Tasarlayan: _____

Tarih: _____

Versiyon: _____

Kilit Ortaklar Kilit Ortaklarımız kimler? Kilit Tedarikçilerimiz kimler? Hangi Kilit Kaynakları ortaklarımızdan alıyoruz? Hangi Kilit Etkinlikleri ortaklarımızı gerektiriyor? İSTİKLAL KİLİT İZLEMLERİ: Ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler?	Kilit Etkinlikler Değer Önerimizi hangi Kilit Etkinliklerle üretiyoruz? Değerimizi sunuyoruz? Değerimizi kanıtlayarak? Müşteri ilişkileri? Ürünlerimizi geliştiriyoruz? İSTİKLAL KİLİT İZLEMLERİ: Ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler?	Değer Önerileri Müşterimize sağladığımız değerler nelerdir? Müşterimizin hangi sorunlarına çözümüne yardımcı oluyoruz? Her müşteri kesite hangi ürün ve hizmet demetlerini sunuyoruz? Hangi müşteri ihtiyaçlarını karşılıyoruz? İSTİKLAL KİLİT İZLEMLERİ: Ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler?	Müşteri İlişkileri Müşteri kesitleri bizimle nasıl ilişki kuruyorlar? Ne kadar sık ilişki kuruyorlar? Ne kadar sık ilişki kuruyorlar? Bu ilişkilerden hangilerini kurtulmak? İlişkiler, İş Modelimizin geri kalan kısımları ile ne kadar uyumlu? Ne kadar maliyetlidir? İSTİKLAL KİLİT İZLEMLERİ: Ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler?	Müşteri Kesitleri Kimler için değer yaratıyoruz? En önemli müşterilerimiz kimlerdir? Kilit kesitlerimiz kimlerdir? Kilit kesitlerimiz kimlerdir? Kilit kesitlerimiz kimlerdir? İSTİKLAL KİLİT İZLEMLERİ: Ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler?
Kilit Kaynaklar Değer Önerimizi hangi Kilit Kaynaklarla ürettik? Hangi Kanalları kullanıyoruz? Müşteri ilişkileri? Ürünlerimizi geliştiriyoruz? İSTİKLAL KİLİT İZLEMLERİ: Ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler?	Kanallar Ürünleri nasıl ulaştırıyoruz? Kanalları nasıl ulaştırıyoruz? Hangileri en iyi işliyor? Hangileri en az maliyetle çalışıyor? Kanalları müşteri ilişkilerimizle ne kadar uyumlu? İSTİKLAL KİLİT İZLEMLERİ: Ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler?	Maliyet Yapısı İş modelimizin en önemli maliyet noktaları nelerdir? Temel kaynaklarımızdan en pahalı olan hangisidir? Temel etkinliklerimizden en pahalı olan hangisidir? İSTİKLAL KİLİT İZLEMLERİ: Ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler?	Gelir Kaynakları Müşterilerimiz perspektiften hangi değerler için para ödemeyi kabul ediyor? Su anda nasıl için ödeme yapıyorlar? Bu anda nasıl ödeme yapıyorlar? Nasıl ödeme yapmayı tercih ediyorlar? Her Gelir Kaynağının bizim için katkısı ne kadardır? İSTİKLAL KİLİT İZLEMLERİ: Ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler? Kilit ortaklarımızın kimler?	

www.busturismodelgeneration.com

Türkiye'de işletmelerin Kanvas İş Modeli'ni www.aadlari.com adresinden indirip kullanabilirler.

Şekil 1.3 İş Modelini Oluşturan Dokuz Yapıtaşı

Kaynak: Osterwalder ve Pigneur, 2010: 18

1. **Müşteri Kesitleri:** Bir işletmenin ulaşmayı ve hizmet vermeyi amaçladığı farklı insan topluluklarını veya işletmeleri ifade eder. Bir işletmenin ürün ve hizmetlerini sunmak için hedeflediği kitleyi temsil eder. Seyahat acenteleri için müşteri segmentleri, hem işletmeden müşteriye (B2C) hem de işletmeden işletmeye (B2B) kategorilerindeki

müşterileri kapsar. İşletmeden müşteriye (B2C) faaliyetleri, kendi başına veya grup halindeki çevrimdışı ve çevrimiçi müşterileri veya yolcuları içerir. İşletmeden işletmeye (B2B) faaliyetlerinde ise kurumsal firmalar ile IATA akredite ve IATA akredite olmayan seyahat acenteleri hedef kitleyi oluşturur.

2. Değer Önerileri: Bir işletme, değer önerileri ile hedef müşteri gruplarının sorunlarını çözmeyi ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar. Değer önerisi, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri kapsar. Seyahat acentelerinin değer önerisi; uçuş, otel, transfer, tur vb. için rezervasyon kolaylığı, uygun maliyetli ve kişiselleştirilmiş hizmetler, farklı seyahat ürün ve hizmetlerinin dinamik paketlenmesi, özel paketlerin, turların ve gezilerin düzenlenmesi, satış öncesi ve satış sonrası müşteri hizmetleri, çevrimdışı veya çevrimiçi hizmetlerin mevcudiyeti, yan hizmetler seçeneği ve seyahat ürün ve hizmetlerinin değişimlerinde, yeniden düzenlenmelerinde ve geri ödemelerinde müşteriye kolaylık sağlanması gibi unsurlardan bir veya birkaçını içerebilir.
3. Kanallar: Değer önerisi müşterilere iletişim, dağıtım ve satış kanalları aracılığıyla iletilir. Kanal, bir firmanın müşterilerine ürün ve hizmet sunma yollarını ifade eder. Seyahat acenteleri tarafından kullanılan kanallar; fiziki ofisler, ön mağazalar, şubeler, telefon hatları, rezervasyon web siteleri, mobil rezervasyon uygulamaları ve meta arama motorlarıdır.
4. Müşteri İlişkileri: Bu yapıtaş bir firmanın farklı müşteri kesitleri ile nasıl ilişki kurduğunu ifade eder. Her firma yeni müşteri bulmak ve mevcut müşterilerini korumak için müşterilerle çeşitli yollarla ilişki kurar, etkileşim geliştirir. Seyahat acentelerinin müşteri ilişki biçimleri; kullanıcı dostu olma, kolay rezervasyon, sezonluk hediye puan kampanyaları, indirim teklifleri, tamamlayıcı teklifler, güçlü arka ofis desteği ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), müşteri tutma programları, puanlar ve ödül sistemleri, haber bültenleri, e-postalar, kısa mesajlar ve anlık bildirimler gibi stratejileri içerebilir.
5. Gelir Kaynakları: Gelir kaynakları, müşterilere başarıyla sunulan değer önerisinin bir sonucudur. Bir firmanın para kazanma yollarını ifade eder. Firmalar kendilerine birden fazla, farklı gelir elde yöntemleri belirleyebilirler. Seyahat acentelerinin gelir elde etme yolları arasında; seyahat ürün ve hizmetlerinin rezervasyonu ve satışından elde edilen gelirler, müşterilerden gelen hizmet ücreti kazançları, segment satışı başına küresel dağıtım sisteminden alacaklar, üç aylık, altı aylık ve yıllık hedeflere ulaşıldığında sağlanan GDS teşvikleri, hedef satışlar elde edildiğinde havayollarından alınan teşvikler ve komisyonlar ve oteller, transferler, gemi yolculukları vb. diğer seyahat tedarikçilerinden gelen teşvikler ve komisyonlar vardır.

6. Kilit Kaynaklar: Kilit Kaynaklar, müşteri kesitlerine değer önerilerini sunmak ve dağıtmak için kullanılan varlıklardır. Seyahat acentelerinin kilit kaynakları; mevcut ve potansiyel müşteriler, yerel mevcudiyet ve ağ, çok yönlü seyahat içeriği, rezervasyon web siteleri ve mobil uygulamalar, arka ofis ve müşteri desteği, marka adı ve uzman işgücüdür.
7. Kilit Etkinlikler: Bir işletmenin, müşteri kesitlerine değer önerisi sunmak için gerçekleştirmesi gereken faaliyetleri ifade eder. Seyahat acentelerinin kilit etkinlikleri şunlardır: seyahat ürünleri ve hizmetlerinin satışı, mevcut müşterileri ve ağları yönetme, potansiyel yeni müşterileri hedefleme, yerel dağıtımı genişletme, ağ, satışları ve pazar payını büyütme, pazarlama ve reklamlarla talebi harekete geçirme, müşteri ilişkileri yönetimini (CRM) ve şikayet yönetimini geliştirme, değer önerilerini ve müşteri deneyimlerini zenginleştirme, ana ortaklar ve tedarikçilerle bağları güçlendirme ve seyahatle ilgili yeni ürünler ve hizmetler sunma.
8. Kilit Ortaklar: Bazı faaliyetler dış kaynaklardan yararlanılarak gerçekleştirilir ve bazı kaynaklar işletme dışından sağlanır. İşletmelerin temel faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için işbirlikleri gerekir. Seyahat acentelerinin ana ortakları arasında tedarikçiler (Havayolları, oteller, GDS'ler vb.), distribütörler, diğer seyahat acenteleri, kurumsal şirketler, BİT ortaklıkları, IATA gibi uluslararası örgütler ve meta arama motorları bulunur.
9. Maliyet Yapısı: İş modeli unsurları, maliyet yaratır. Bunlar, iş modelinde kullanılan araçların parasal sonuçlarıdır. Seyahat acentelerinin temel maliyet yapısı; pazarlama ve reklam maliyetleri, faiz maliyetleri, müşteri destek maliyetleri, yanlış geri ödemelere yönelik müşteri ilişkileri yönetim maliyetleri, değişiklikler veya iptaller, hizmet ve bakım maliyetleri, altyapı maliyetleri, kira maliyetleri, ürün ve pazar genişletme maliyetleri, çalışanlar için maaş bordrosu, yasal maliyetler ve mutabakat maliyetleri, sigorta maliyetleri, tedarikçi veya distribütör cezaları ve havayolu Ek Borç Dekontları (ADM'leri) gibi kalemlerden oluşur.

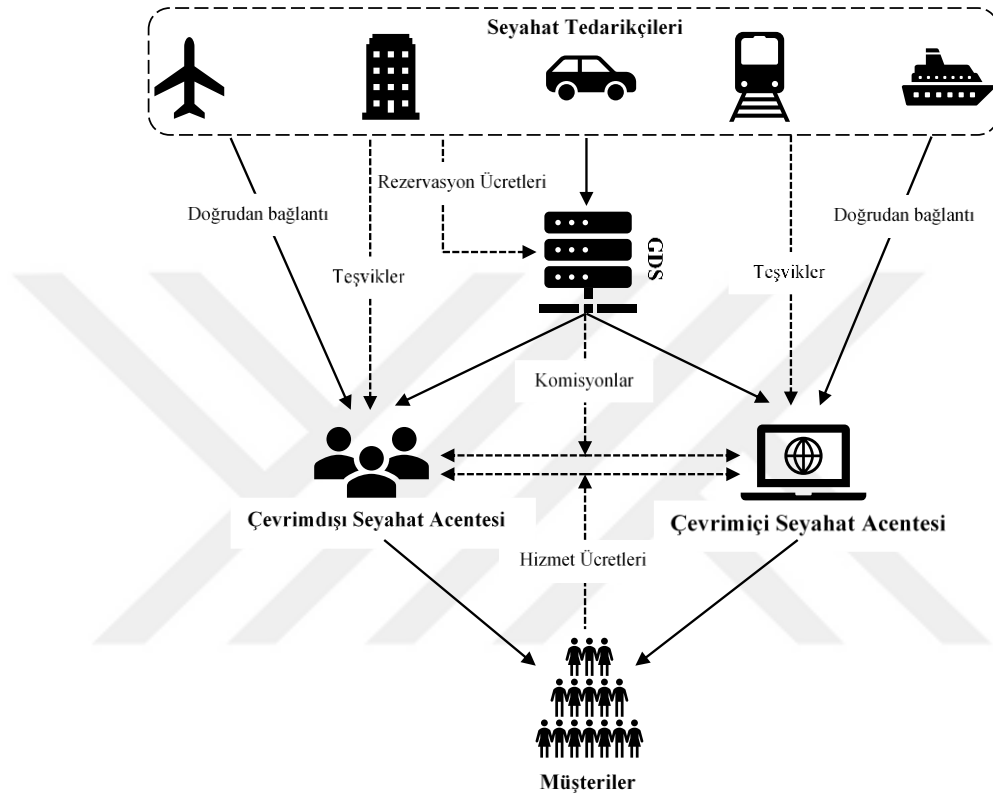
Fikir ve teknolojiler, uygun ve özgün bir iş modeli ile hayata geçirilmediğinde tek başına bir değer taşımaz. İş kurma süreci geleneksel veya yenilikçi bir iş modeli kullanılarak sağlanabilir. Her ikisinin de farklı sonuçları ve getirileri olacaktır. Buradaki temel amaç, fikir veya teknolojiye maksimum değer elde etmektir ki bu, örgütlerin rutinlerinin dışına çıkıp iş modeli yeniliklerini benimsemeleri ile mümkün olur (Chesbrough, 2010). Paydaşları için yeni bir değer yaratmak ve sunmak amacıyla yeni teknolojileri kullanmak isteyen yerleşik firmaların, mevcut iş modellerini güncellemeye ihtiyaçları vardır (Souto, 2015).

Kilit Ortaklar - Tedarikçiler (Havayolu, otel, transfer, vb.), - Aracılar (GDS, GNE, vb.), - Distribütörler, - Seyahat acenteleri, - Tür operatörleri, - Kurumsal şirketleri, - BİT ortakları, - Meta arama motorları.	Kilit Faaliyetler - Seyahat ürün ve hizmetleri satmak, - Mevcut müşterileri ve ağları yönetmek, - Potansiyel yeni müşterileri hedeflemek, - Yerel dağıtımını genişletmek, - Ağı, satışları ve pazar payını büyütmek, - Pazarlama ve reklamcılık yoluyla talebi canlandırmak, - Müşteri ilişkileri yönetimini ve şikâyet yönetimini geliştirmek, - Değer önerilerini ve müşteri deneyimlerini zenginleştirmek, - Ana ortaklar ve tedarikçilerle bağları güçlendirmek, - Seyahatle ilgili yeni ürünler ve hizmetler sunmak.	Değer Önerileri - Uçuş, otel, transfer, tur vb. için rezervasyon yapmak - Uygun maliyetli ve özelleştirilmiş hizmetler sunmak - Farklı seyahat ürünleri ve hizmetlerinin dinamik paketlenmek. - Özel paketlerin, turların ve gezilerin düzenlenmek. - Satış öncesi ve satış sonrası müşteri hizmetleri sağlamak. - Kaliteli müşteri hizmetleri sunmak. - Çevrimdışı veya çevrimiçi hizmetlerin kullanılabilirlik - Yardımcı hizmetler teklif etmek. - Seyahat ürün ve hizmetlerinde değişiklik, yeniden düzenleme ve para iadelerinde müşterilere kolaylığı sağlamak.	Müşteri ilişkileri - Kullanıcı dostu, - Kolay rezervasyon, - Sezonluk teşvik kampanyaları, - İndirim teklifleri, - Tamamlayıcı teklifler, - Güçlü arka ofis desteği, - Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), - Müşteri tutma programları, - Puan ve ödül sistemleri, - Haber bültenleri, e-postalar, metin mesajları ve push bildirimleri.	Müşteri Kesitleri - Çevrimdışı ve çevrimiçi müşteriler dahil olmak üzere işletmeden müşterilere (B2C) ticaret. - Kurumsal firmalar, IATA ve IATA-olmayan seyahat acenteleri dahil olmak üzere işletmeler arası (B2B) ticaret. - Bireysel ve grup müşterilerle ticaret.
Kilit Kaynaklar - Mevcut ve potansiyel müşteriler, - Yerel mevcudiyet ve ağ, - Çok yönlü seyahat içeriği, - Web site ve mobil uygulama erişimi, - Arka ofis ve müşteri desteği, - Marka adı, - Yetkin personel	Maliyet Yapısı - Pazarlama ve reklam maliyetleri, - Faiz maliyetleri, Kiralama maliyetleri, - Müşteri destek maliyetleri, - Yanlış iadeler, değişiklikler veya iptaller için CRM maliyetleri, - İşletme ve bakım maliyetleri, Sigorta masrafları, - Altyapı maliyetleri, - Ürünler ve pazar genişletme maliyetleri, - Çalışan maaş bordroları, - Hukuk, yerleşim masrafları, - Tedarikçi veya distribütör cezaları ve havayolu ADM'leri.			
		Gelir Kaynakları - Seyahat ürün ve hizmetlerinin rezervasyonu ve satışından elde edilen gelir, - Müşterilerden servis ücreti kazançları, - Segment bazında satışlar için GDS'den alacaklar, - Üçer aylık, altı aylık ve yıllık hedeflere ulaşmak için GDS teşvikleri, - Hedef satışlara ulaşmak için havayolu teşvikleri ve komisyonları, - Oteller, transferler, gemi seyahatleri vb. Gibi diğer seyahat tedarikçilerinden alınan teşvikler ve komisyonlar		

Şekil 1.4 Geleneksel Seyahat Acenteleri için İş Modeli Kanvası

Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Yerleşik firmalar, yenilikçi fırsatları belirlemeye ve değerlendirmeye ilişkin bilgi ve yeteneklere sahipse yeni değer önerileri oluşturabilirler (Teece, 2007). Sürdürülebilirlik stratejisi ve çözümü kapsamında iş modelindeki yenilikler daha yüksek getiri sağlayabilir, riskleri azaltabilir, değer yaratabilir ve çeşitlilik sağlayabilir. Ancak başarı her zaman garanti değildir. Birçok firmanın iş modellerini yenileme çabası başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Geissdoerfer vd., 2018).



Şekil 1.5 Çevrimdışı ve Çevrimiçi Seyahat Acentelerinin İş Modeli

Kaynak: Gunther vd.'den (2012: 167) adapte edilmiştir.

Şekil 1.5 çevrimdışı ve çevrimiçi seyahat acentelerinin ve seyahat acentelerini çeşitli tedarikçilere ve tüketicilere bağlayan dağıtım kanallarının iş modellerini göstermektedir. Şekilde görüleceği gibi seyahat acenteleri, tedarikçilerin ürün içeriklerine ya küresel dağıtım sistemi (GDS) tabanlı bir dağıtım kanalı veya doğrudan bağlantılı bir dağıtım kanalı aracılığıyla erişebilirler. GDS tabanlı dağıtım kanalında GDS'ler, seyahat acentelerinin erişebildiği, satın alabildiği ve rezerve edebildiği uçuşlar, oteller, araç kiralama, tren ve gemi seyahati biletleri gibi çeşitli seyahat tedarikçilerinden toplanan program, ücret ve uygunluk ile ilgili bilgilerin merkezi belleği olarak işlev görür. Seyahat tedarikçileri, seyahat acentelerini rezervasyonlar için GDS'yi kullanmaya teşvik etmek amacıyla belirli bir yüzdesinin seyahat acenteleriyle paylaşıldığı rezervasyon ücretleriyle GDS'yi telafi ederler.

Doğrudan bağlantılı dağıtım kanalında seyahat acenteleri, tüketicileri adına seyahat ürünleri ve hizmetleri satın almak ve rezervasyon yapmak için, seyahat tedarikçilerinden gelen bilgilere herhangi bir aracı olmadan doğrudan erişebilirler. Bu kanalda seyahat acenteleri, tedarikçilerden alınan komisyonlar veya teşviklerle gelir elde ederler. Gerek GDS tabanlı kanallar gerek doğrudan bağlantı kanalları kullanılsın, bir başka gelir akışı tüketicilerden alınan hizmet bedelidir. Komisyon, teşvik ve hizmet bedeli şeklindeki bu gelir akışları Şekil 1.5'te noktalı çizgilerle gösterilmiştir.

1.4. Seyahat Sektöründe Bilgi ve İletişim Teknolojileri

1.4.1. Sektörde Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kullanımı ve Önemi

Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT'ler) etkileri, yaşamın her alanında farklı sektör ve ekonomilerde görülebilmektedir. Seyahat ve turizm sektörü yeni teknolojilerin etkilerini yoğun olarak yaşayan sektörlerin başında gelmektedir (Buhalis ve Law, 2008: 614; Budiasa vd., 2017). Bilgi ve iletişim teknolojileri, seyahat bilgilerine verimli, daha sık ve zamanında erişilmesi, işlenmesi ve dağıtımı için seyahat sektöründeki yolcuları, tedarikçileri ve diğer kuruluşları birbirine bağlar, bu nedenle günümüzde seyahat sektörü için yaşamsal öneme sahiptir (Drosos vd., 2016).

Seyahat sektöründe yeni teknolojiler ve çözümler geliştirme ve pazara sunma konusunda sürdürülen yarış, sektördeki rekabeti ve fiyatlamayı etkilemiş ve sektör, küresel ekonomideki en büyük bilgi ve iletişim teknolojileri kullanıcısı haline gelmiştir (Drosos ve Tsotsolas, 2014). Bilgi ve iletişim teknolojileri hem kurum içi hem de kurumlar arası iletişimi ve destek sistemlerini geliştirmiş ve iyileştirmiştir. Bu durum, envanter yönetimi, bordro kontrolleri, finansal işlemler ve muhasebe işlemleri gibi süreçlere yönelik manuel faaliyetleri ve işlemleri azaltarak kurumların verimliliğinde ve üretkenliğinde artışlara yol açmıştır (Drosos vd., 2016).

Buna karşılık Cheng vd. (2012: 138), seyahat sektöründe bilgi ve iletişim teknolojilerinin faaliyetlere şeffaflık getirdiğini, ancak dağıtım verimliliği üzerindeki etkilerine ilişkin bulguların tutarsız olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacıların çalışma bulguları dikey entegrasyonların olumlu bir etkisinin olmadığını ve teknolojiye gelişmelerle dağıtım performansında artış sağlanmadığını göstermektedir. Bu durumu açıklamak için, havayolu sektörü ve bu bağlamda gerçekleştirilen alım satım işlemlerinin regule edildiği ve bu yolla daha az karmaşıklık ve belirsizliğin söz konusu olduğu belirtilmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı giderek daha kullanıcı dostu, düşük maliyetli ve çok sayıda kişi ve kurum tarafından erişilebilir hale gelmektedir (Buhalis ve Law,

2008: 615). Uzun vadede firmaların verimli, etkili ve rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmeleri için donanım, yazılım ve ağ yazılımlarında ortaya çıkan sürekli yeniliklere uyum sağlayarak dinamik davranmaları gerekmektedir. Örgütler teknolojik bilgi yapılarını ve işbirliği entegrasyonlarını kullanarak veriyi etkili bir şekilde işleyip tedarikçilerine, ortaklarına ve müşterilerine verimli şekilde iletebilirler (Buhalis, 2003; Buhalis ve Law, 2008: 615). Birlikte çalışabilirlik (interoperability), doğru bilgiyi doğru tarafa doğru zamanda doğru araçlarla ve doğru maliyetlerle sunarak sektördeki farklı oyuncuların kolaylıkla iletişim kurmaları ve birbirini anlamalarını sağlayacak şekilde aralarındaki elektronik etkileşimi kolaylaştırır.

1.4.2. Seyahat Sektörü Özelinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerine İlişkin Gelişmeler

İletişim, yazılım ve donanım teknolojisindeki hızlı gelişmeler kişisel bilgisayarları (masaüstü, dizüstü, tablet vd.) iş istasyonları kadar etkin ve etkili kılmıştır (Mazumdar, 1997). Kişisel bilgisayarların yaygınlaşmasına, 1993 yılında geniş dünya ağının (www) ve İnternet'in ticarileştirilmesi gibi ağ teknolojilerindeki ilerlemeler eşlik etmiştir (Kracht ve Wang, 2010: 740).

Bilgi ve iletişim teknolojileri, seyahat sektöründeki farklı işletmeler arasındaki iletişim ve etkileşimlerin sorunlarını ve engellerini ortadan kaldırarak ağ çözümleriyle dünyayı adeta küçültmüştür (Drosos vd., 2016: 208). Veriye ve bilgiye her an her yerden erişim kolaylığı ile küresel pazarda, uluslararası ticarete coğrafi sınırlar, mesafeler ve saat dilimi farklılıkları artık engel olarak görülmemektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri, seyahat sektöründeki tüm aktörleri hem dikey hem de yatay olarak birbirine bağlamıştır. Böylece aralarındaki karşılıklı bağlantı ve karşılıklı bağımlılık da artmıştır. İster havayolu, otel, demiryolu firması gibi tedarikçiler, ister GDS'ler, tur operatörleri, seyahat acenteleri, OTA'lar gibi distribütörler veya birey ve şirketler gibi tüketiciler olsun, hepsi bu teknolojiler aracılığıyla birbirine bağlanmıştır (Drosos vd., 2016: 209).

İçinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağında veri, bilgi temelli bir varlıktır. Veriye erişim ve yönetimi, herhangi bir sektörde ama özellikle seyahat sektöründe vazgeçilmez bir öğedir. Bilgi ihtiyacı rekabetin, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin hüküm sürdüğü bağlamsal çerçevelerde işletmelerin karlı bir şekilde hayatta kalmaları ve işletilmeleri için temel bir unsur haline gelmiştir (Zack, 1999: 129). Bu değişiklikler ve ilerlemeler, bilginin son derece yoğun kullanıldığı seyahat ve turizm sektörü başta olmak üzere hizmet sektörlerinde etkili olmaktadır. Ancak internet ve internet ağı, geniş bir veri ve bilgi yelpazesine erişimi kolaylaştırdıysa da merkezi kontrollerden yoksun kalmıştır. Bu nokta,

zayıf yönlerinden biridir. Farklı sistemler, platformlar ve uzantılar arasında çeşitlilik hâkim olmuş ve aralarındaki bütünleşme zorlaşmıştır. Bunlar, veri formatlarının standartlaştırılmasının pratikliği ve elverişsizliğiyle ilgili talep ve tartışmaların başlatılma nedenleridir (Mazumdar, 1997: 64).

Seyahat sektöründeki bilgi ve iletişim teknolojik çözümleri, örgüt içi, örgütler arası veya her iki düzeyde ön büro (front office) ve arka büro (back office) hizmetlerini içermektedir. Bazı örgütlerin yalnızca ön büroya, bazılarının arka büroya ve diğerlerinin hem ön hem de arka büro hizmetlerine erişimi vardır. İsimlerinden de anlaşılacağı gibi, ön büro sistemi çoğunlukla satış personeli tarafından uçuş/konaklama müsaitliği, rezervasyonlar, faturalama vb. aramak için ön uçta kullanılırken, arka büro sistemi teknik, idari, finansal ve muhasebesel görevleri ve faaliyetleri yönetmek ve kontrol etmek için kullanılmaktadır (Drosos vd., 2016: 210).

1.4.3. Elektronik Ticaret (e-ticaret) ve Seyahat Sektöründe E-Ticaret Türleri

Elektronik ticaretin (e-ticaret) en basit tanımı, “ticaret yapmak için elektronik araçların ve teknolojilerin kullanılmasıdır” (Whinston vd., 1997). E-ticaret yeni yapılar geliştirerek, örgütsel etkinliği iyileştirerek ve müşterilerin algıladığı değeri artırarak sektörleri ve işletmeleri dönüştürmüştür (Chircu ve Kauffman, 2000: 13). E-ticaretin seyahat sektöründe yerini alması, hiçbir havayolu firması ve otel tedarikçisinin kendi web sitesi yokken Sabre’nin çevrimiçi hale geldiği 1964 yılına dayanır. Sabre, American Airlines ile IBM’in ortak çabalarının bir ürünü olup, bir havayolu firmasının sahip olduğu ve işlettiği ilk Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi’dir (Quinby, 2009).

E-ticaret, örgütler ve pazarlar üzerindeki etkileri açısından geleneksel ticaretten ayrılmaktadır. Bu farklılaşma ya oyuncular, ürünler ve süreçler gibi bileşenlere (Whinston vd., 1997) yada içerik, bağlam ve altyapı gibi özelliklere (Rayport ve Sviokla, 1994: 141) dayanmaktadır. Bu bileşenler ve özellikler fiziksel bir ortamda yer alıyorsa geleneksel ticaretle ilgilidirler. Buna karşın söz konusu bileşenler ve özellikler, değer zincirindeki bilgilerin sanal üretimi ve elektronik işlemler üzerinden dolaşımıyla değer yaratıldığı sanal bir pazarda yer alıyorsa elektronik ticaret (e-ticaret) olarak sınıflandırılır. Bu nedenle e-pazar alanındaki değer önerisi, fiziksel pazardakinden farklıdır ve firmaların kendilerini yeni ortama adapte etmeleri ve bu ortamda rekabet edebilmek için dinamik stratejiler oluşturmaları gerekir (Chircu ve Kauffman, 2000: 12). E-ticaretin rutin hizmetler sunan, ancak değer zincirindeki ürün veya hizmetlere herhangi bir değer katmayan aracılığı ortadan kaldıracığı öngörülmektedir (Tapscott, 1996). Ancak bu konuda araştırma bulguları tutarlı değildir.

Örneğin, Sarkar vd.'nin (1995: 6) çalışmaları işlem maliyeti açısından aracılardan değer yaratmaya devam ettiğini göstermektedir. Benzer şekilde, finans sektöründe yapılan bazı çalışmaların bulguları, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin geleneksel araçları işlevsiz kılmadığına işaret etmektedir (Easterwood ve Morgan, 1991).

E-ticaretin yanı sıra, mobil teknolojilerle ilgili olan mobil ticaret (m-ticaret), birçok sektörde ürün ve hizmet tekliflerini mevcut ve potansiyel pazarlara iletme ve pazarlama yöntemlerini yeniden şekillendirmiştir. Mobil teknolojilerin sunduğu fırsatlar ve zorluklar, kurumların mobil ticareti olabildiğince anlamaya ve kullanmaya çalıştığı seyahat sektöründe belirgindir (Kim vd., 2008: 394). Hem e-ticaret hem de m-ticaret teknolojilerinin uçuş, otel ve kiralama hizmetleri gibi seyahatle ilgili bilgilerin yayılması ve iletilmesine yönelik faydalı kanallar olduğu kabul edilmektedir (Kim vd., 2008: 394).

Bloch vd.'e (1996) göre işletmelerin ağırlıklı olarak ilgilendikleri üç paydaş vardır: işletmeler, tüketiciler ve devlet. Paydaş olarak işletmeler; işletmeler arası ticaretin (B2B) ve alım satım işlemlerinin gerçekleştirildiği diğer işletmeleri anlatır. Tüketiciler; ürün veya hizmetlerin satıldığı son kullanıcıları ifade eder. Devlet; kamu kurumlarını, yetkililerini, ortaklıklarını ve ticari faaliyetler veya süreçlerdeki rollerini ifade eder. İşlem ortaklarına göre seyahat sektöründe en yaygın olarak kullanılan e-ticaret iş modelleri; işletmeler arası (B2B), işletmeden tüketiciye (B2C), tüketiciden işletmeye (C2B), işletmeler arası tüketiciye (B2B2C) ve tüketiciden tüketiciye (C2C) modelleridir.

1.4.3.1. İşletmeler Arası İşlemler (B2B)

İşletmeler arası alışveriş, bir firma ile bireysel tüketici arasında değil, firmalar arasında yürütülen işlemleri ifade eder. Örneğin, bir üretici ile toptancı veya bir toptancı ile bir perakendeci işletme arasında gerçekleşen işlem şeklindedir. Bir başka ifadeyle işletmeler arası (B2B) ticaret, iki veya daha fazla işletme arasında doğrudan veya bir aracı üzerinden elektronik olarak gerçekleştirilen ticari işlemleri kolaylaştırmakla ilgilidir (Raju ve Feldman, 2017: 14-15). B2B e-ticaret, sipariş yönetimi, fatura ve ödemeler ve envanter yönetimi gibi etkileşimleri içermektedir. Üç tür B2B e-ticaret modeli mevcuttur: alıcı odaklı, tedarikçi odaklı ve aracı odaklı. Çoğunlukla pazardaki baskın tedarikçilere yönelik bir iş modeli olan tedarikçi odaklı modelde tedarikçi, diğer işletmeler için kişiselleştirilmiş fiyatlandırma ve çözümlerin bulunduğu bir elektronik pazar meydana getirir. Alıcı odaklı modelde, satın alma gücü yüksek büyük işletmeler mal ve hizmet satın almak için pazar yerleri oluştururlar. Aracı odaklı modelde ise üçüncü bir taraf, e-ticaret gerçekleştirmek üzere alıcılar ve satıcılar için bir pazar yeri oluşturur.

B2B ticaretinde aracılar, satıcılar ile alıcılar arasındaki işlemi kolaylaştıran kişi veya kurumlardır. Aracı kolaylaştırıcılık rolünü, ürünlerin, hizmetlerin ve bunlarla ilgili bilgilerin dağıtımını derlemek, düzenlemek ve yönlendirmek gibi katma değer yaratan hizmetler sunarak ve onarım, garanti gibi satış sonrası hizmetlerin yürütülmesini sağlayarak gerçekleştirir (Whinston vd., 1997; Chircu ve Kauffman, 2000: 12). Dolayısıyla aracılık, tedarikçiler ile alıcılar arasındaki bağlantıyı kolaylaştırmak için B2B tedarik ve değer zincirine yeni ve yenilikçi yollarla hizmet sağlayıcı olarak veya rakip olarak yeni bir firmanın girişi olarak tanımlanır (Bakos, 1991: 295; Chircu ve Kauffman, 1999: 112). İnternetin yaygınlaşmasından önce seyahat sektöründe küresel dağıtım sistemleri, seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi B2B araçları, tedarikçilerin ürünlerini ve hizmetlerini dağıtmak için başvurabilecekleri yegâne araçlardı (Buhalis ve Law, 2008: 616).

Bailey ve Bakos (1997: 15) elektronik pazarlardaki araçlara duyulan ihtiyacın görmezden gelinemez olduğunu ve özellikle teknoloji yoğun pazar ve sektörlerin, ürün ve hizmetleri tek bir sistemde derleyebilen, bilgi alışverişini kolaylaştırabilen ve teklifleri güvenle sunabilen çevrimiçi araçlara ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. E-ticarette araçlar, farklı pazar oyuncuları arasında eşleştirme rolü oynar ve aralarındaki işlemleri kolaylaştırır (Bakos, 1998: 36). Üstelik B2B e-ticarette bilgi toplama, derleme ve sunma işini üstlenen bilgi aracılığı (infomediaries) rolü gibi yeni roller ortaya çıkmaktadır (Hagel ve Singer, 1999: 133). Bilgi araçları, alıcılar adına satıcılarla etkileşime girme ve taleplerini bir araya getirip konsolide ederek satın alma güçlerini artırma konusunda alıcıların güven duydukları komisyonculardır.

1.4.3.2. İşletmeden Tüketicie (B2C) İşlemler

İşletmeden tüketiciye (B2C) işlemi, bir işletme ile işletmeye ait ürünlerin veya hizmetlerin son kullanıcıları arasında doğrudan ürün ve hizmet alışveriş sürecini ifade eder (Kenton, 2019). Ürün ve hizmetlerini doğrudan tüketicilere satan firmalar, B2C firmaları olarak adlandırılır.

İşletmeden tüketiciye (B2C) e-ticaret, işletmeler ile tüketiciler arasındaki ticari işlemleri kolaylaştırır. B2C'de işletmeler, araçlara ihtiyaç duymadan doğrudan tüketicilere mal ve hizmet satarlar. Tüketiciler işletmeleri, kalite ve fiyatlandırmaya göre seçme imkânına sahiptir. İşletmeler doğrudan pazarlamadan ve yüksek kâr oranlarından, tüketiciler ise uygun fiyat ve zamanında teslimat avantajlarından yararlanırlar (Raju ve Feldman, 2017: 15).

B2C e-ticarette, işletmeler ürün ve hizmetlerini tüketicilere sunmak için interneti kullanırlar. Aracı hizmeti yoktur ve alıcı, internet üzerinden doğrudan satıcının internet sitesinde çevrimiçi olarak yer alır (Razani, 2012: 29). Aslında,

İşletmeden Tüketicisy, kavram olarak geleneksel perakendecilik yöntemine benzer. Aralarındaki temel fark, işi yürütmek için araç olarak İnternetin kullanılmasıdır. Böyle bir ticari işlem gerçekleştirme yönteminde tüketicinin www'ye erişimi olduğu varsayılır (Anumba ve Ruikar, 2002: 266).

1.4.3.3. Tüketiciden İşletmeye (C2B) İşlemler

Tüketiciden işletmeye (C2B) e-ticaret, tüketicilere belirli mal veya hizmetler için ihtiyaçları ve bütçeyi belirleme fırsatı sunar ve ardından işletmeler ihtiyaçları en iyi tekliflerle eşleştirir (Raju ve Feldman, 2017: 15). C2B, tüketicilerin işletmelere bir bedel karşılığında ürün ve hizmetler sunduğu bir iş modelidir. Bu iş modeli, işletmelerin tüketicilere mal ve hizmet sunduğu geleneksel iş modelinin tersidir. C2B modelinin tipik örnekleri; bireylerin bir firmanın anketini yanıtlamak için hizmet sunduğu ve karşılığında firmanın bireye verdiği hizmetler için ödeme yaptığı çevrimiçi surveys.com ve survey monkey gibi web siteleridir (Adzroe ve Ingirige, 2017: 324). “Priceline.com” gibi çevrimiçi seyahat acenteleri, potansiyel alıcılardan teklif almak ve ardından teklifin kabulü veya reddi konusunda karar vermek için satıcılarla iletişim kurmak amacıyla tüketiciden işletmeye (C2B) e-ticaret modelini uyguladılar (Kracht ve Wang, 2010: 741; Kotler vd., 2015). Bu modelin ayırdedici özelliği, tüketicilerin firmalara değer katmasıdır.

1.4.3.4. İşletmeler Arası İşlemlerden Doğrudan Tüketicisy (B2B2C) İşlemler

Bu model, eksiksiz bir ürün veya hizmet işlemi yaratmak amacıyla B2B ve B2C modellerini birleştiren yeni bir ticaret modelidir. Kategori olarak, B2C veya B2B'ye göre anlaşılması ve açıklanması daha zordur. Ancak giderek daha önemli hale gelmektedir. Başarılı yeni teknoloji girişimlerinin çoğu B2B2C iş modelini kullanmaktadır.

B2B2C karşılıklı faydalı ürün veya hizmet dağıtım kanalları yaratan bir işbirliği sürecidir. Bu modelde “e-ticaret işletmeleri, diğer işletmelere kendi müşterilerini koruyan bazı ürünler veya hizmetler sağlamaktadır. Örneğin eBay, müşterilerine (işletme ve bireyler) ürünlerini eBay aracılığıyla kendi müşterilerine satan sanal bir pazar sunar” (Radovilsky, 2015: 13). B2B2C modelini iki işletmenin ilişkisi üzerinden anlatalım. A ve B işletmeleri aynı müşterilere erişmek istemektedir. Ancak A'nın tüketicilere doğrudan erişimi yoktur. B işletmesi ise tam tersine, tüketicilerle olan ilişkiyi kontrol etmektedir. B işletmesi, daha geniş bir ürün ve hizmet portföyü sunmanın tüketici deneyimini iyileştireceğini farkındadır. İşletme içinde temel nitelik taşımayan ürün ve hizmetleri geliştirmek istemez, ancak bunları A işletmesinden satın almaya açıktır. Bu nedenle, B işletmesi, daha geniş bir ürün ve hizmet paketinin parçası olarak A işletmesinin çözümlerini satmayı kabul eder. Böylece B İşletmesi, A İşletmesinin tüketicilerine doğrudan erişim sağlamasına olanak tanır. B işletmesi hala

tüketici ilişkisinin sahibidir, ancak A işletmesinin markası görünür hale gelir ve zamanla tanınır. Bu ilişkide A işletmesi, müşteri verilerine de erişebilmektedir.

Bu tarz bir iş modelini yürüten firmaların temel hedefi, tedarikçiler ile perakendeciler arasında her iki tarafın da çıkarına çalışacak bir ilişki geliştirmektir. Öte yandan, bu yeni iş modeli arka planda çalışan dijital bir altyapıya sahip değilse kırılganlaşabilmektedir. Stok, ürün iade, teslimat problemleri gibi konular için bir müşteri hizmetleri yönetimi yazılımına, insan kaynakları ve benzeri diğer iş süreçlerinin yönetimi için iş süreçleri yönetimi yazılımına ve dijital pazarlama ve satış süreçlerini yöneteceği yazılımına ihtiyaç duyulmaktadır.

1.4.3.5. Tüketiciden Tüketicie (C2C) İşlemler

Tüketiciden tüketiciye e-ticaret modeli, tüketiciler arasındaki ticari işlemleri kolaylaştırır. Tüketicilerin internet üzerinden diğer tüketicilerle ürün ve hizmet ticareti yapmaları için bir pazar ortamı sağlar. Bu modelde, hem alıcılar hem de satıcılar, müzayede siteleri gibi üçüncü şahıs ticaret platformları üzerinden işlem yaparlar ve fiyatları müzakere etme ve diğer tüketiciyle doğrudan iletişim kurma imkânına sahiptir. Alıcılar, genellikle daha düşük fiyatlardan yararlanırken, satıcıların paketleme ve nakliye sorumluluğu vardır. Diğer tüketicileri hedef alan bloglar ve değerlendirmeler gibi bazı durumlarda, tüketiciler arasında hiçbir ticari işlem gerçekleştirilmez; bununla birlikte, yayıncılar çevrimiçi reklamlardan ve web trafiğinden yararlanabilir (Raju ve Feldman, 2017: 15). C2C e-ticaret modelinin bazı örnekleri arasında Airbnb, Uber, Craigslist, eBay ve Letgo sayılabilir.

1.5. Seyahat Sektöründe Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Yol Açtığı Yeni İş Modelleri

1.5.1. Aracısızlaşma (Disintermediation)

Seyahat literatüründe ve sektörde uygulamacılar arasında “aracısızlaşma” kavramı 1996'dan bu yana tartışılmaktadır. Kavram, turist ve gezginlerin seyahat acenteleri dahil olmadan seyahat bilgi sistemlerine doğrudan erişim sağlayarak seyahat seçeneklerini taraması, incelemesi, karşılaştırması ve rezervasyon yapmasını ifade etmektedir (Heijden, 1996: 152). Chaffey (2009: 53) aracısızlaşmayı, “Daha önce bir firmayı müşterilerine bağlama rolünü üstlenen aracılardan ortadan kaldırılması” olarak tanımlamıştır. Bir başka anlatımla aracısızlaşma, üreticilerin veya tedarikçilerin, geleneksel komisyoncu/aracı katmanı dahil edilmeden alıcılarla veya tüketicilerle doğrudan ticaretini anlatır (Ferrell ve Hartline, 2012: 178). İnternet döneminden önce 1990'lı yılların başlarında havayolu firmaları, oteller ve tur operatörleri perakende satış noktaları veya ücretsiz çağrı merkezleri üzerinden tüketicilere doğrudan değer tekliflerini sunar ve bu yolla diğer oyuncuları dağıtım

kanallarından uzaklaştırmaya çalışırlardı (Kracht ve Wang, 2010: 750). Bilgi ve iletişim teknolojileri, turizm ve seyahat endüstrisinin çeşitli paydaşlarını asimetrik bir şekilde etkileyerek sektörün geleneksel dağıtım kanalı ve değer zinciri yapılarını bozmuştur (Díaz vd, 2015: 330). Dijital ve teknolojik ağların ortaya çıkması ve benimsenmesi, seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi araçların dağıtım kanallarından elimine edilmesine yani aracısızlaşmaya neden olmuştur (McCubbrey, 1999: 36; Werthner ve Klein, 1999: 256; Chircu ve Kauffman, 2000: 12; Anckar, 2003: 16).

Aracısızlaşma eğiliminin ana nedenleri arasında maliyetleri düşürmek, kar marjlarını artırmak ve rekabetçi pazarlarda zengin müşteri bilgilerine erişim sağlamak ön plana çıkmaktadır (King, 1999: 54; McCubbrey ve Taylor, 2005: 464). Esasen araçların, değer zincirlerindeki maliyet artışlarının ana kaynağı oluşu, değer zincirinden çıkarılmaları için önemli bir gerekçedir (Benjamin ve Wigand, 1995: 62; Prahalad, 1998: 14). BİT destekli çözümlerin etkin olduğu arama maliyetlerinin, geleneksel araçlarla ilişkili maliyetlerden daha düşük olması aracısızlaşmaya yol açmaktadır (Buhalis ve Law, 2008: 616).

Havayolu deregülasyon yasası yürürlüğe girmeden önce tedarikçiler (havayolu firmaları) ve alıcılar (seyahat acenteleri) arasında stratejik ittifaklar yoğun olarak yaşanmaktaydı (Lee ve Cheng, 2009: 189). Dijital ağların ortaya çıkmasına kadar bu ittifaklar iki tarafı da mutlu edecek nitelikteydi. Dijitalleşme ile birlikte havayolu firmaları, yüksek komisyonla çalışan çevrimdışı seyahat acenteleri gibi maliyetli araçları elimine ederek, tüketicilere doğrudan satış yapabilecekleri kendi web sitelerini kurmaya, çevrimiçi e-bilet sunarak ve çağrı merkezi operasyonlarını geliştirerek geleneksel dağıtım kanalı yapısını değiştirmeye başlamıştır (Chircu ve Kauffman, 2000: 12). Bu iş modeli, tedarikçilerden gelen bilgilere doğrudan erişim, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından ve seyahat bilgilerini aramak ve karşılaştırmak için hızlı ve kullanımı kolay araçlar sunduğundan nihai tüketiciler için daha faydalı olmuştur (Lee ve Cheng, 2009: 189). Buna karşın bu süreç, seyahat acentelerinin rolünü ortadan kaldırmamış, aksine dönüşüm geçirmelerine yol açmıştır (Cheng vd., 2012: 138). Havayolu firmalarının tüketicilere doğrudan sunduğu bilginin aşırılığı, çeşitli teklifleri toplayan, işleyen ve sıralayan meta arama motorları ve rezervasyon platformları gibi yeni araçların çoğalmasına neden olmuştur (Chircu ve Kauffman, 2000: 13). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki sürekli gelişmelerin dağıtım kanallarındaki araçların sayısını azaltmadığını, bunun yerine aracılık sürecini karmaşık ve çok kanallı bir organizasyon haline getirdiği ifade edilmektedir (Sarkar vd., 1998: 215; Palmer ve McCole, 1999: 35; Kracht ve Wang, 2010: 740). Araçların tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir, çünkü aracısızlaşma sürecini yaşayan araçlar, rekabetçi pazarlarda eski konumlarına geri dönmek

için tedarikçilerin ürünlerini bir araya getirme, konsolide etme, kolaylaştırma, artırılmış güven gibi birtakım yeni rollerle ortaya çıkmışlardır (Bailey ve Bakos, 1997: 10; Bakos, 1998: 37).

Sonuç olarak, seyahat acentelerinin hem aracılık hem de bilgi aracılığı rolleri olsa da, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle belirli bir aracısızlaşma düzeyine gelindiği kanıtlanmıştır (Abrate vd., 2020: 5). İngiltere'de 2019'da iflas eden dev Thomas Cook şirketi dahil olmak üzere seyahat acentelerinin dörtte biri son yedi yılda piyasadan silinmiştir (Onita, 2019). Görülen o ki, geleneksel seyahat acenteleri ancak bilgi ve iletişim teknolojilerini benimseyerek ve faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanarak eski rekabet güçlerini elde edebilecektir (Cheyne vd., 2006: 44).

1.5.2. Yeniden Aracılık (Re-intermediation)

Yeniden aracılık, “Müşteriler ile tedarikçiler arasında, tedarikçi arama ve ürün değerlendirme gibi hizmetler sağlayan yeni aracılardan oluşturulması” olarak tanımlanmaktadır (Chaffey, 2015: 54). Bir başka anlatımla yeniden aracılık, satıcılar ile alıcılar arasındaki işlemleri kolaylaştırmak amacıyla aracısızlaşma tehdidinde maruz kalan sektördeki oyuncuların veya işletmelerin değer zincirindeki yerlerini geri almak için sektöre yeniden giriş süreci olarak tanımlanmaktadır (Chircu ve Kauffman, 2000: 14).

Yeniden aracılık kavramı ilk olarak, finansal hizmet aracılarının yeni yenilikçi mekanizmalardan eski geleneksel yöntemlere ters geçişini anlatmak için kullanılmıştır (Easterwood ve Morgan, 1991: 350). Kavram daha sonra Negroponte (1997) tarafından, teknolojik olarak desteklenen yeni e-ticaret aracılarının neden olduğu ve geleneksel aracılardan maruz kaldıkları aracısızlaşma zorluklarına karşı gösterdikleri çabalara atıfta bulunmak için kullanılmaya başlanmıştır. Negroponte (1997) yeniden aracılığın sunduğu çözümü şu şekilde ifade eder: “...siz aracısızlaşmak üzereyken iş modelinize yeni bir değer boyutu ekleyerek kendinize yeniden işlev kazandırabilirsiniz”. Dağıtım kanallarından uzaklaştırılan araçlar, yeniden aracılık yoluyla hem tedarikçiler hem de müşteriler için yeni bir değer önerisi paketi sunarak dağıtım kanallarına geri dönme fırsatını yakalayabilmektedir (Shunk vd., 2007: 250). Geleneksel oyuncular, anlaşma ve işlem yapmak için yeni yenilikçi mekanizmalara odaklanarak ve aracısızlaşmanın baskılarını ve zorluklarını ortadan kaldırmak, rekabet avantajı kazanmak ve hayatta kalmak için modern BİT araçlarını kullanarak pazarda kendilerini etkili bir biçimde yeniden aracıya dönüştürebilmektedir (Rayport ve Sviokla, 1994: 145; Evans ve Wurster, 1997: 72; Chircu ve Kauffman, 1999: 112).

Seyahat acenteleri için yeniden aracılık süreci, sistematik bir aracılık, aracısızlaşma ve yeniden aracılık döngüsünden ortaya çıkmıştır. Yeniden aracılık sürecinde seyahat

sektöründeki müşterileri elde tutmak, seyahat acenteleri için zor bir meseledir. Çünkü müşterilerin başka bir kanala, otele, havayolu firmasına veya seyahat acentesine geçiş yapması kolay, hızlı ve ucuzdur (Ting, 2012: 4552). Seyahat acentelerinin, müşteriye elde tutma oranını artırmak için müşteriye sundukları değere odaklanmaları gerekir (Trasorras vd., 2009: 618). Viljoen vd. (2015: 574) yaptıkları çalışmada, seyahat acentelerinin yeniden aracılık etmek ve müşteriye elde tutmak için “kişisel etkileşim”, “teknolojiyle bir arada var olma”, “eğlence amaçlı müşterilere yönelik ürünleri farklılaştırma”, “düşük hizmet ücretleri” ve “yüksek kaliteli hizmet” gibi etkenlere odaklanmaları gerektiği sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde, iş modelini ve sürecini değiştirmenin seyahat acentelerine yeniden aracılık etme ve müşterileri elde tutma konusunda yardımcı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

1.5.3. Çok Taraflı Platformlar (Multi-Sided Platforms - MSP)

Uzun yıllardır satıcı ve alıcılara hizmet veren elektronik pazarlar, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemelere paralel olarak gelişim göstermektedir (Alt ve Klein, 2011: 42; Alt ve Zimmermann, 2014: 234). İnternete dayalı platform iş modelleri, son yıllarda popülerlik kazanan dijital işlem araçlarından biri olmuştur. Platformlar başlangıçta Caillaud ve Jullien (2001: 799) ile Jullien ve Caillaud'un (2003: 312) çalışmalarında “siber araçlar” olarak anılırken, “platform” terimi ilk kez Rochet ve Tirole (2003: 990) tarafından kullanılmıştır.

Platformlar internet üzerinde iki veya daha fazla farklı kullanıcı grubu için buluşma yeri sağlayan dijital işlemlerin yapıldığı sanal ortamlardır. Teknolojik açıdan bakıldığında platformlar, Uygulama Programlama Arayüzlerini (API) kullanan yazılım tabanlı sistemlerdir (Evans vd., 2006; Tiwana vd., 2010: 676). Genellikle teknolojik bir altyapı yardımıyla kişileri, grupları ve kaynakları birbirine bağlayarak, aralarındaki doğrudan iletişim ya da etkileşimler üzerinden değer yaratan yapılardır (Hagiu, 2014: 92). Bu yapılar, “iki taraflı pazarlar”, “çok taraflı pazarlar”, “çok taraflı platformlar” veya “dijital platformlar” olarak da bilinmektedir (Alt, 2020: 11; Gawer, 2014: 1240; Alt, 2018: 399). Bu yapıların yarattığı değer, geleneksel olarak birbirleriyle alışverişi sınırlı olan farklı kullanıcı grupları arasındaki etkileşimi ve işlemleri kolaylaştırmaktır. Ayrıca çok taraflı platformların pazarda giderek artan başarısı, arama ve işlem maliyetlerindeki azalma ve katılımcı grupları ve pazar oyuncuları açısından bilginin bulunabilir hale gelmesi ile ilgilidir (Rochet ve Tirole, 2003: 992; Evans vd., 2006; Henten ve Windekilde, 2015: 8). Bugün yaşadığımız dünya çoğunlukla, Facebook, Airbnb, Netflix, Uber gibi günlük olarak kullandığımız platformlarla doludur.

Platformların çoğu, sektörlerden bağımsız olarak her yerde yaygındır ve işletmeler, davranışlar ve hükümetler üzerinde yıkıcı etkilere sahiptir (Sánchez-Cartas ve León, 2018).

Platformlar, üreticiler ve tüketiciler gibi farklı kullanıcı grupları arasındaki alışverişini kolaylaştırarak değer yaratan iş modelleridir (Citron, 2013). Çok taraflı platformlar sundukları değer önerilerine göre birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Facebook, PayPal veya Amazon'dan farklıdır. Bununla birlikte platformlar kategorik olarak, “üretici” ve “alışveriş” platformları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Üretici platformlar, içerik üreticilerinin içeriklerini oluşturmalarına ve hedef kitleye ulaştırmalarını sağlayarak değer yaratır. Alışveriş platformlarında ise üreticiler, distribütörler ve tüketiciler arasında doğrudan alışveriş kolaylaştırılarak değer yaratılır (Citron, 2013). Platformlar, bir işletme içindeki farklı birimler arasında koordinasyonu ve etkileşimi sağlayan dahili unsurlar olabilir. Tedarikçiler, distribütörler ve son kullanıcılar arasında koordinasyonu ve etkileşimi sağlayan tedarik zinciri tabanlı olabilirler (Gawer, 2014: 1240).

Platformların en önemli özellikleri ağ dışsallıkları, zarflama, ortaklıklar, çoklu platform kullanımı(multi-homing), kullanımla artan değer (stored value) ve ağ etkileridir. Ağ dışsallıkları bir tüketici için bir ağın değerinin başka bir tüketicinin ağına katılması ve bu vesileyle ağın genişlemesi ile artması durumudur (Banton, 2019). Platformlar açısından bakıldığında, platformdaki etkileşim ve/veya işlem miktarını ve platformun bu etkileşimlerden kaynaklanan çekiciliğini ifade etmektedir. Ağ dışsallıkları çok taraflı platformlarda önemlidir, çünkü platformun herhangi bir tarafındaki katılımcı sayısı arttıkça, yaratılan faydanın da artışı söz konusudur. Bu eğilim Trendyol, Alibaba, Uber gibi platform örneklerinde açıkça görülmektedir. Ağ dışsallığı ile ilgili diğer bir konu, her bir yeni kullanıcının marjinal maliyetinin sıfır olmasıdır. Bu yapıların milyonlarca hatta milyarlarca tüketiciyi bir araya getirirken, her gelen yeni kullanıcıda görece ekstra sıfır maliyete sahip olmaları en önemli avantajlarıdır. Örneğin, bir gazetenin daha fazla okuyucuya sahip olması için daha fazla kâğıda, kamyonu ve dağıtım noktasına ihtiyacı vardır. Ancak Yemeksepeti'nin yeni bir müşteriye hizmet etmek için hiçbir maliyeti yoktur. Ağ dışsallıkları olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu etkiler ağ etkisine, hızlı büyümeye ve pazara hakimiyete yol açarken, olumsuz etkiler platformun kritik kullanıcı kitlesine ulaşamamasına neden olabilir (Alt ve Zimmermann, 2019: 144).

Zarflama, bir işletmenin ürünlerinin ve hizmetlerinin kapsamını genişleterek temel ticari faaliyetlerinin dışına çıkmak için platformunu veya markasını güçlendirdiği iş stratejisini ifade eder (Rossotto vd., 2018: 103). Zarflama, platformların kendilerine özellikler ve işlevler ekleme ve bunları artırma eğiliminde olduğu bir süreçtir. Platform zarflamasında,

pazar oyuncuları zorlu bir rekabet döneminden geçerler ve başarıya ulaşmaları için ellerinde küçük bir fırsat penceresi vardır. Pazardaki yerleşik platformlar, zarflamadan yararlanma ve rakiplerinin potansiyel avantajını azaltma açısından çok daha iyi bir konumdadır (Johnson, 2014). Zarflamaya örnek olarak, Google'ın Google Çeviri hizmetlerini başlatması; Rus kökenli platform Yandex'in Yandex taksi hizmetlerini kullanıma sunması ve Mısır kökenli platform Jumia'nın Jumia Seyahat, Jumia Araba Kirlama ve Jumia House'u kurması verilebilir (Rossotto vd., 2018: 104).

Platformlar aracılığıyla ortaklıklar kurma, kapsamı genişletmek, üretkenliği ve verimliliği artırmak için diğer örgütler ve oyuncularla ortaklıklar, ortak girişimler ve birleşmeler şeklinde işbirliği yapmayı ifade etmektedir. Örneğin, Disney için Alibaba ile ortaklık kurmadan Çin pazarına girmek mümkün değildi. Benzer şekilde Careem, dağıtım hizmeti sunabilmek için Pakistan'daki bir gıda pazarı markası ChaCha ile ortaklık kurmuştur (Rossotto vd., 2018: 104).

Aynı anda birden çok platform kullanımı (multi-homing), kullanıcılar aynı anda birden fazla ağa veya platforma katılıp bunları kullanabildiğinde meydana gelmektedir (Hagiu, 2014: 93). Platformlar arası geçiş ve kullanım maliyetlerinin düşüklüğü, kullanıcıların aynı anda birden çok platform kullanmalarına olanak vererek sektörü daha rekabetçi hale getirmektedir. Pazarda kullanıcıların aynı anda birden fazla platform kullanma eğilimleri ancak platformlar kullanıcılara kullanımla artan değer yarattıklarında önlenebilmektedir. Kullanımla artan değer, kullanıcıların bir platformu düzenli kullanımla elde ettikleri değer, işlevsellik, verimlilik veya faydalarda gerçekleşen artışı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, kullanıcılar platformu ne kadar çok kullanırlarsa, platform onlar için o kadar önemli ve değerli hale gelmektedir (Johnson, 2014).

Ağ veya network etkisi, yarattığı değer nedeniyle platform tartışmalarında en yaygın olarak kullanılan kavramdır. Platformlar satın alma maliyetlerini düşüren talep odaklı çok taraflı ağlardır. Çok taraflı olarak tanımlanmalarının sebebi iki veya daha fazla taraf arasındaki etkileşimi kolaylaştırmalarıdır. Platformdaki kullanıcı sayısı arttıkça daha fazla tedarikçi için cazip hale gelir. Daha fazla tedarikçi geldikçe de kullanıcı sayısı artar. Platforma katılan her kullanıcının, platformu halihazırda kullananlara artan oranda fayda sağlamasına Ağ Etkisi denir (Johnson, 2018). Başka bir tanıma göre, “Ağ etkisi, kullanıcı veya katılımcıların sayısındaki artışın bir mal veya hizmetin değerini artırmasıdır. İnternet, ağ etkisinin bir örneğidir” (Banton, 2019). Ağ etkisiyle ortaya çıkan değer artışı, doğrudan ve dolaylı ağ etkileri olmak üzere ikiye ayrılır. Doğrudan ağ etkileri (veya aynı taraf etkileri), bir hizmetten yararlanan kullanıcıların sayısında bir artış olduğunda o hizmetin değerindeki artışı

ifade eder (Gawer, 2014: 1242). Örneğin, ağ etkisinin en basit örneği sabit telefonlar üzerinden verilebilir. Sabit telefonların ilk yaygınlaştığı zamanlar düşünüldüğünde, yalnızca başka kullanıcıların da bir telefonu varsa işlev kazanmıştır. Yalnızca bir kişi telefona sahipse, telefon şebekesinin hiçbir değeri yoktur. Her yeni telefon kullanıcısı, daha fazla kişinin birbirine ulaşabilmesini sağladığı için toplam faydayı arttırmaktadır.

Platformlar ağda bulunan iki veya daha fazla grup arasındaki değer alışverişi nedeniyle dolaylı ağ etkilerinden de (veya çapraz yan etkiler/gruplar arası ağ etkileri) yararlanırlar (Gawer, 2014; Johnson, 2018; Hagiu ve Wright, 2015). Hagiu ve Wright'ın (2011: 5) dolaylı ağ etkisi tanımını şöyledir:

En az bir gruptaki (A tarafı) kullanıcılara yönelik fayda, diğer gruptaki (B tarafı) diğer kullanıcıların sayısına bağlıysa gruplar arası bir ağ etkisi ortaya çıkar. Her iki yönde de (A'dan B'ye ve B'den A'ya) gruplar arası ağ etkileri bulunuyorsa ve B tarafının katılım kararı, A tarafındaki katılımcı sayısına bağlıysa dolaylı bir ağ etkisi oluşur, bu yüzden B tarafı, (dolaylı olarak) A tarafındaki kullanıcı sayısına bağlıdır (Hagiu ve Wright, 2015: 5).

Çoğunlukla, platformlarda en az iki grup vardır: üreticiler ve tüketiciler. Bir ağda daha fazla üretici olması, tüketiciler için daha fazla değer anlamına gelir ve bunun tersi de geçerlidir. Böylece, bir gruptan yeni bir üyenin katılması, platformdaki başka bir grubun üyeleri için hizmet değerini artıracaktır.

Bir platformun sektörde rekabet avantajı yakalaması için kritik kitleye ulaşarak pazara ilk giren avantajını kullanması gerekir (Webster, 2014). Ancak buradaki ilk giren avantajı, pazara ilk giren olmak anlamına gelmemektedir. Kastedilen şey, kritik kitleye, yani ağ etkisinin geçerli olması için gereken kullanıcı sayısına ulaşmaktır. Bu durum, potansiyel rakiplerin pazara girişi için engel oluşturur ve mevcut rakiplerin rekabet etmesini zorlaştırmaktadır (Hagiu, 2014: 93). Çok taraflı platformlar aynı zamanda ölçek ekonomileri de sergilemektedir. Şöyle ki, bir müşteriye hizmet etmelerinin veya bireysel bir işleme aracılık etmenin ortalama maliyeti, platforma katılan toplam müşteri veya yapılan işlem sayısı ile azalır (Hagiu, 2014). Buna karşılık platformlar arası geçiş maliyetleri, kullanıcıların bir platformu terk edip rakip bir platforma geçmeleri için maruz kaldıkları maliyetleri ifade eder (Hagiu, 2014). Dolayısıyla, giriş engellerini zorlaştırmak için platformlar, ilk giren avantajı ve dolaylı ağ etkilerinin yanı sıra ölçek ekonomisi sağlamalı ve kullanıcılara yönelik geçiş maliyetlerinin yüksek olmasını garantilemelidir.

Seyahat sektöründe çok taraflı platformlar B2B tedarikçileri, distribütörleri ve satıcıları için kapsamlı bir bilgi teknolojileri tabanlı seyahat rezervasyon platformu sunmak üzere geliştirilmiştir. Geçmişte, platformlar için “seyahat merkezi”, “bilgi merkezi” ve “tek durak” gibi terimler kullanılmış ve “çok sayıda çevrimiçi alıcı ve satıcının kolaylıkla bir araya

gelebileceği ve ticaretin bir merkezde toplanabileceği entegre çevrimiçi bir alan" olarak tanımlanmıştır (Bloch vd., 1996: 115). Temel odak noktası, dünya genelindeki seyahat araçlarının iş akışını ve faaliyetlerini kolaylaştırmak ve basitleştirmektir (Silvennoinen, 2017). Çok taraflı platformların başarısı, Web hizmetlerini entegre etmedeki çok yönlülüklerine dayanmaktadır. Örneğin, GDS'ler, konsolidatörler, doğrudan bağlantılı havayolu firmaları, sanal satış noktaları gibi sistemlerin entegrasyonu. Çok taraflı platformlar araçlara, seyahat içeriğinin tek bir platformda tedariki, dağıtımı ve satışı için ihtiyaç duyulan araçlar, teknolojiler ve çözümlerin yanı sıra karşılaştırma, izleme ve kontrol süreçlerini kolaylaştıran bilgilere, fiyatlara ve paketlere erişim imkânı sağlamıştır (Silvennoinen, 2017). Ancak farklı oyuncuların sanal alana ortak erişiminin, entegrasyon süreçlerini destekleyecek ve kolaylaştıracak veri ve işlevlerin standardizasyonuna yönelik bir yazılım mimarisi gerektirdiği belirtilmektedir (Bloch vd., 1996: 115).

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİĞİN YAYILIMI VE BENİMSENME SÜRECİ

2.1. Yenilik Kavramı

Yenilik, örgütlerde hem ekonomik büyümenin hem de rekabet avantajının sürdürülmesi açısından hayati önem taşır (Schumpeter, 1934). Hayatta kalmak, büyümek ve etkili olmak için örgütler, sınırsız rekabetin, teknolojiadaki ilerlemelerin ve artan kaynak kıtlığının hüküm sürdüğü küresel koşullarda yenilikler yapmalıdırlar (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 270). OECD'nin (2018: 20) yayınladığı yenilikçiliğin temel referans kitabı Oslo Kılavuzunda yenilik, “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin, ya da çalışma hayatında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır.

Yenilik kavramı ilk olarak Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter (1934) tarafından kullanılmıştır. Schumpeter'a (1934) göre yenilik, işleri yeni yollarla yapmak veya üretim faktörlerini benzersiz bir şekilde bir araya getirmekle ilgilidir. Bu yeni yollar ve benzersiz birleşimler, firmaların değerini belirlemeye yönelik kritik faktörlerdir (McGuire, 1996). Yine Schumpeter (1934) yeniliğin, yeni ürünün/hizmetin kullanıma sunulması veya mevcut bir ürüne veya hizmete ait yeni özelliklerin geliştirilmesi; yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş üretim yöntemlerinin uygulanması; yeni pazarlara açılma; yeni kaynaklardan malzeme temin etme ve sektörlerin yeni yapılanmalarının oluşturulması olarak ifade edilen yapısal değişikliklere yol açtığını öne sürmektedir.

Yeniliğin, buluş ve ticarileştirme süreçlerinin birleşimi (Yenilik = Buluş + Ticarileştirme) olduğu belirtilmektedir (Roberts, 2007: 35). Buluş süreci, yeni bir fikrin geliştirilmesi ve işlevsellik kazanması iken, ticarileştirme süreci yeniliğin uygulanması, kullanılması ve pazara yayılmasıdır. Başka bir deyişle, yenilik iki aşamalı bir süreçtir. İlk aşama, bir fikrin veya buluşun ortaya çıkması ile ilgilidir. İkinci aşama ise bu buluşun bir işe veya başka bir yararlı uygulamaya dönüştürülmesidir (Roberts, 2007: 36).

Yenilik kavramı, farklı disiplinlerde farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır. Bu çalışmada yeniliği örgütlerde yeni fikir ve/veya davranışların oluşturulması ve kullanılması olarak tanımlayan örgütsel bakış açısı dikkate alınmıştır. Yeni fikirler; yeni bir ürünü, hizmeti, süreci, organizasyon yapısını, yönetim sistemini, pazarlama veya üretim yöntemini ifade eder. Yeni olma niteliği, yeniliğin tipik bir özelliğidir ve yenilik tanımlarında da vurgulanmaktadır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997).

Modern dünyada, işletmeler büyümek ve başarıya ulaşmak için “yenilik yapmak ya da piyasadan silinmek” gibi zorlu bir ikileme karşı karşıyadır (Ignatius, 2014: 16). Pek çok endüstride firmalar, yenilik ve teknolojilerdeki hızlı değişikliklere ayak uyduramadığından yok olup gitmektedir (Podolny ve Hansen, 2020: 88). Günümüzün kurumsal ortamında, ürünler, süreçler ve fikirler açısından yeniliklere ayak uydurmak ve yenilikleri üretmek veya benimsemek, örgütlerin büyümesine yol açtığı gibi, kendilerini farklılaştırmalarına ve yaptıkları işlere odaklanmalarına yardımcı olmaktadır (Purcell, 2019).

Son dönemde dikkat çeken e-ticaret teknolojilerinde yeniliğe dayalı gelişmeler, iş süreçlerinin dinamiklerini değiştirmiş ve işletmeler ile paydaşları arasındaki işbirliğini güçlendirmiştir. İşletmeler ve endüstriler üzerindeki etkilerinin yanı sıra, yenilikler makro düzeyde sosyo-ekonomik ve çevresel sorunların çözümüne de yardımcı olmaktadır (Dastidar ve Banerjee, 2020: 65). Yenilikler, aynı zamanda, “tüketicilerin minimum maliyetle geniş ürün kategorileri arasında bilgiye dayalı seçimler ve daha kolay karşılaştırmalar yapmalarına imkân sağlamaktadır” (Dastidar ve Banerjee, 2020: 65). Dolayısıyla yenilik, pazar koşullarını değiştirmedeki rolü ve rekabetçi araçlar, teknikler ve stratejiler yoluyla pazara rekabet gücü kazandırması nedeniyle önemlidir (Yüzbaşıoğlu vd., 2014: 735).

Yeniliğin özellikleri, makro ve mikro olmak üzere iki kategoride ele alınabilir (Damanpour ve Scheider, 2009: 498). Makro özellikler, yeniliğin benimsenmesi için örgütsel düzeydeki kolaylaştırıcı veya engelleyici etkenlere atıfta bulunur. Mikro özellikler ise yeniliğin kullanımında bireysel düzeydeki kolaylaştırıcı veya engelleyici faktörleri ifade eder. “Yeni olma” durumunu niteleyen yenilik, analiz bakımından alana göre değişen göreceli bir kavramdır; öyle ki yenilik, genel olarak psikoloji alanında bireysel düzeyde, işletme ve yönetim alanında örgütsel düzeyde, ekonomi alanında ise endüstriyel düzeyde analiz edilmektedir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 20). Harici veya dahili faktörler işletmelerin performans ve etkililik kaygısıyla değişimi kabul etme ve yeniliği benimseme davranışı göstermelerine yol açabilir (Damanpour ve Schneider, 2006: 224).

Literatürde yeniliğin çok farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Yeni bir ürün/hizmet veya üretim süreci oluşturmaya yönelik faaliyetlerdir (Kamien ve Schwartz, 1982).

Yenilik, ister mevcut bir işletmede, ister bir kamu hizmeti kurumunda, ister aile mutfağında yalnız bir bireyin başlattığı yeni bir girişimde olsun, girişimciliğin spesifik işlevidir. Girişimcinin ya yeni zenginlik üreten kaynaklar yaratması ya da mevcut kaynakları zenginlik yaratma potansiyeli ile donatmasıdır (Drucker, 2002).

Yenilikler, buluşları veya yaratıcı parlak fikirleri faydalı ürünler veya hizmetler haline getirmek üzere daha fazla geliştirmektir (Hjalager, 2002).

Yenilik, müşterilerin ve potansiyel müşterilerin yeni olarak algıladığı ürün/hizmet, fikir, süreç veya uygulamadır (Rogers, 2003).

Yenilik, bilim ve teknolojinin değere dönüştürülmesi olarak görülebileceğinden Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) yeniliğin temelini oluşturan faaliyetlerden biridir. Capon vd. (1992: 158) Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapmanın örgütlerin başarısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Günümüzde özellikle imalat sektöründeki büyük firmalar Ar-Ge bölümlerinin faaliyetlerine dayalı hareket etmekte ve Ar-Ge faaliyetlerini yenilikçi fikirlerin kaynağı olarak tanımlamaktadır (Karam ve Ullauri, 2017). Öte yandan Ar-Ge ile yenilik üretiminin yanısıra mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinin, ilerleyen teknoloji ve müşterilerin değişime yönelik sürekli değişen talepleri nedeniyle aynı derecede önemli olduğu vurgulanmaktadır (Leifer vd., 2000).

Ancak genel olarak hizmet sektöründe spesifik olarak da seyahat/turizm sektöründe yenilik, imalat sektöründe olduğundan daha farklı bir karakter taşımaktadır. Hizmet sektöründeki işletmelerin Ar-Ge'ye tahsis edebilecekleri girdi kaynakları kısıtlı olduğundan ve yenilik soyut nitelikteki hizmetlerin dönüşümünü gerektirdiğinden genellikle yenilik üretimi için geleneksel Ar-Ge yöntemlerini kullanmazlar. Örneğin seyahat firmaları, üniversiteler ve araştırma laboratuvarları arasında çok fazla işbirliği mevcut değildir (Hjalager, 2010: 9). Bunun yerine, turizm ve seyahat sektöründe yenilik, genellikle yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasını ve bu hizmetlerin sunulmasını sağlayan yapısal ve örgütsel değişimleri ve mevcut teknolojilerin kullanılmasını kapsamaktadır. Hizmet sektöründe yeniliğin temel niteliği; yeni teknolojiler geliştirmekten ziyade, mevcut teknolojiler üzerine yeni hizmet kavramları geliştirerek onlardan ticari olarak yararlanmak şeklinde olmaktadır. (Christensen, 2008: 4). Dolayısıyla yenilik üretimini ve teknolojik gelişmeleri sadece ve sadece Ar-Ge ile ilişkilendirme fikri çok doğru olmayabilir (Stoneman, 2018: 89). Örneğin, Battisti ve Stoneman'ın (2013) çalışmaları, firmaların sadece %21'inin Ar-Ge faaliyetlerini bir yenilik kaynağı olarak gerçekleştirdiklerini, Ar-Ge dışında tasarım, iş süreçleri, yazılım ve markalaşma gibi diğer etkenleri de yenilik kaynağı olarak gördüklerini göstermiştir. Özetle, yenilik üretim için tek bir kaynağa bağlı kalmak yerine farklı yenilik kaynakları arasındaki tamamlayıcılık çok daha iyi sonuçlar üretebilmektedir.

Yenilik için firma büyüklüğü, coğrafya, endüstriyel yapı, bağlantılar gibi bazı ön koşulların önemli olduğu kabul edilmektedir. Örneğin firma büyüklüğü açısından değerlendirildiğinde özellikle büyük firmaların mevcuttaki kar getiren operasyonlarından vazgeçmek istemeyişleri yenilik üretimi önünde engel teşkil edebilmektedir (Jacob ve

Groizard, 2007: 977; Vadell ve Sintes, 2008: 72; Pikkemaat, 2008: 188). Küçük firmalar ise yenilik üretimi konusunda kaynakları kısıtlı olsa bile esnek, çevik ve yenilikleri denemeye hevesli oluşları ile dikkat çekmektedirler (Orfila-Sintes vd., 2005: 861). İşletmelerin yenilikçiliğe yönelik eğilimlerini etkileyen diğer bazı etkenler ise yönetsel yetenekler, işletmelerdeki öğrenme ve takım çalışması kültürü, bilgi paylaşımı, insan kaynağı eğitimi, işbirlikleri ve iş ağlarıdır (Enz ve Siguaw, 2003: 120; Christensen, 2008: 10; Kumar, 2008: 19; Pikkemaat, 2008: 190).

Dinamik bir ortamda rekabet avantajı yaratan başarılı yeniliğin sırrı yeniliği, çalışanların kabiliyetlerini ve örgütü bir bütün olarak ele alarak, kurum içinde güçlü yetenekler yaratmaktır (Li, 2016). Yenilik yapmak isteyenler, ürünün ötesinde düşünmeli ve ürün, firma ve müşteriler arasında yeni etkileşimler yaratmanın yeni yollarını belirlemedirler. Yeniliğin buluşla sınırlı olduğu fikri kısır bir fikirdir. Çünkü yenilik, pazarı anlamaktan tutun, finansman seçenekleri yaratmak ve dağıtım kanalları oluşturmaya değin çok farklı aşamalar içermektedir (Henry ve Walker, 1991). Ayrıca yenilik üretimi yalnızca işletme içi faaliyetlerle ilgili değildir; yenilikler, benzersiz ve taklit edilemeyen özellikleri bulunan ürün, hizmet veya süreçler geliştirmek için gerekli olan yetkinliklerin ve bilgilerin bir birleşimidir (Pikkemaat ve Klaus, 2007: 70).

2.2. Yenilik Türleri

2.2.1. Alan ve İşlevlerine Göre Yenilikler

2.2.1.1. Ürün/Hizmet Yeniliği (Product/Service Innovation)

Ürün veya hizmet yenilikleri, müşteriler veya işletmeler tarafından daha önce görülmemiş ve deneyimlenmemiş olması anlamında yeni olan yenilikleri ifade eder (Hjalager, 2010: 4). OECD (2005) ürün/hizmet yeniliğini şu şekilde tanımlamaktadır:

Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. İyileştirme kapsam olarak, teknik özelliklerde, bileşen ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya sağlanan kolaylıkta ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (OECD, 2005: 48).

Yeni ürün ve hizmetler şeklinde veya mevcut ürün ve hizmetlerin önemli ölçüde geliştirilmiş işlevsellik kazanması şeklinde açıklanan ürün yeniliği, yeni bilgi veya teknolojiler kullanılarak veya yeni kullanımlar sunarak veya mevcut bilgi veya teknolojileri birleştirilerek elde edilmektedir (OECD, 2005: 48).

Ürün yenilikleri yeni kullanıcılara yeni verimlilik düzeyleri sunan somut nesnelerdir. Ürün yeniliklerine örnek olarak Apple'ın iPod'u, akıllı telefonlar ve otomatik para çekme makineleri (ATM'ler) verilebilir. Hizmet yenilikleri ise soyut yöntemler olup kullanıcılara

yeni bir performans düzeyi niteliğinde fayda yaratır. Hizmet yenilikleri; yeni bir hizmet konsepti (iTunes), müşterilerle etkileşim kurmanın yeni bir yolu (Dell Direct çevrimiçi bilgisayar mağazaları) veya yeni bir hizmet sağlama yöntemi (Peapod market teslimatı) gibi yenilikler olabilir (Garcia, 2015: 3).

2.2.1.2. Süreç Yeniliği (Process Innovation)

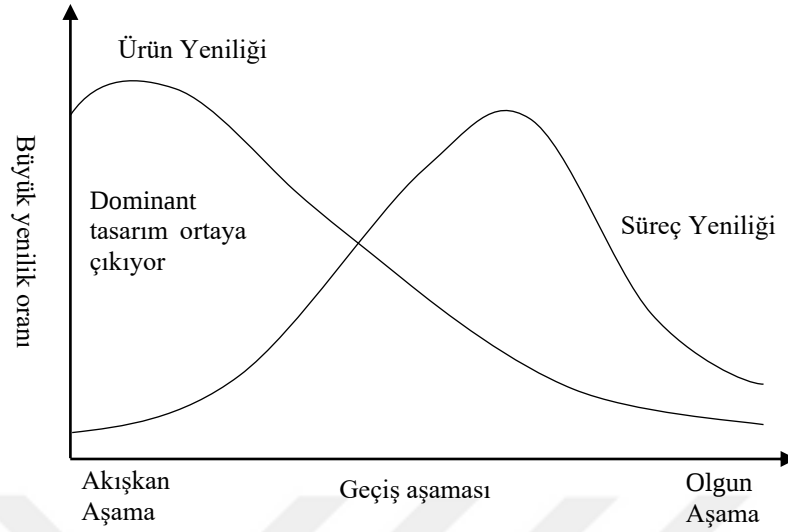
Süreç yenilikleri; işlerin, faaliyetlerin ve süreçlerin verimliliğini, üretkenliğini ve akışını artıran arka uçtaki³ yenilikleri ifade etmektedir. Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojileri, süreç yeniliklerinin belkemiği işlevini gördüğünden, teknolojik yatırımlar çoğunlukla süreç yenilikleri altında kategorize edilmektedir. Havalimanlarında güvenlik kontrolleri için iris tanıma ve X-ray kullanımı (Sheller ve Urry, 2006: 209), havalimanlarındaki otomatik check-in kontuarlarının oluşturulması (Hjalager, 2010: 5) süreç yeniliklerinin örnekleridir.

Süreç yenilikleri, bir firmanın kullandığı yönteme yeni bir performans düzeyi sağlamaktadır. Süreç yenilikleri, kârlılığı artırabilir, maliyetleri düşürebilir, verimliliği artırabilir, üretkenliği artırabilir ve/veya çalışanların iş memnuniyetini artırabilir. Süreç yeniliği, yenilik yapan taraf için kaliteyi yükselterek ve üretim veya geliştirme maliyetlerini düşürerek bir ürünün veya hizmetin göreceli değerini artırmaktadır (Garcia, 2015: 3). ISO 9000 Kalite Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), Henry Ford'un montaj imalatı ve nano imalat süreçleri süreç yeniliğine verilebilecek diğer örneklerdir.

Geleneksel olarak ürün ve hizmet yenilikleri tek bir kategoride bir araya getirilmiştir. Çünkü hem ürün hem de hizmet yenilikleri son kullanıcı olan müşterilere fayda sağlayan performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır. Süreç yeniliklerindeki performans iyileştirmeleri ise süreci uygulayan firmaya fayda sağlamaktadır (Garcia, 2015: 3). Hem ürün/hizmet hem de süreç yeniliklerinin eşzamanlı gerçekleştirilmesi çabası içinde olmak, bir firmanın yeni ürün geliştirme etkinliği için esastır. Sektörler ve pazarlar olgunlaştıkça yenilik

³ Yenilik geliştirme ve uygulanması bir süreç olarak ele alındığında, yeniliğin fikir ve konsept geliştirme aşaması literatürde “yeniliğin ön ucu (front end)” olarak değerlendirilebilmektedir. Yeniliğin “arka ucu (back end)” ise “ön uça” geliştirilen fikir ve konseptlerin bir değer yaratmak üzere hayata geçirildiği aşamadır. Ön Uçta örgütsel yaratıcılık gerektiren keşif, sezgi, deney yapma, araştırma ve belirsizlik ön plana çıkarken, Arka Uçta örgütsel disiplin gerektiren hassasiyet, risk yönetimi, planlama, hedef maliyet ve pazara sunum sürelerinin hesaplanması gibi faktörler önem kazanmaktadır. Ön uç faaliyetleri daha cazip ve daha medyatik, arka uç ise firmaların zaten aşına olması gereken türde faaliyetleri içermektedir. Yeniliğin arka ucuna dönük faaliyetler ürünü veya hizmeti geliştirerek ticarileştirilebilir hale getirmek; ürünün üretilebilirliğini sağlamak ve gerekirse üretim teknolojileri ile üretim hattını paralel bir şekilde geliştirmek; müşterilerle testler yapmak, pazara giriş stratejisini oluşturmak ve pazarlama planını kurgulamak; tedarik zinciri operasyonlarını düzenlemek ve özellikle parçaları birden fazla yerde üretilen karmaşık ürünlerde lojistik sorunlarını çözmek; saha ekibini oluşturmak ve eğitmek; müşteri hizmetlerini hazırlamak gibi başlıkları içerebilmektedir (Günzel & Holm, 2013).

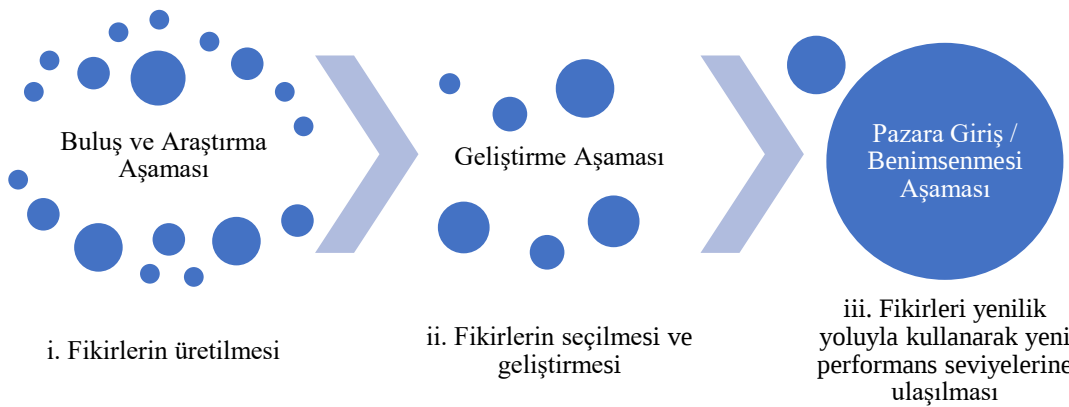
çabaları ürün ve hizmet oluşturmaktan maliyeti düşüren süreç yeniliklerine kayma eğiliminde olduğu için bu ikili odaklanmaya gerek duyulmaktadır (Utterback, 1996: 129).



Şekil 2.1 Yenilik Kalıpları

Kaynak: Utterback, 1996: 130

Şekil 2.1 bir sektörde yeniliğin ilk ortaya çıkma döneminde ürün yeniliği oranının süreç yeniliği oranını aştığını göstermektedir. Baskın bir tasarım oluşturulduktan sonra firmalar, sektörün rekabet gücünü yükseltmek amacıyla üretkenliği ve operasyonel güvenilirliği artırmak üzere süreç iyileştirmelerine odaklanırlar. Ulaşılmak istenen hedefler farklı olduğundan, ürün/hizmet ve süreç yeniliklerinin izlediği yol farklılaşır. Ürün ve hizmet yenilikleri talep eğrisini değiştirirken, süreç yeniliği maliyetleri düşürür ve marjinal üretim maliyetini azaltarak başlangıçtaki arz eğrisini değiştirir (Garcia, 2015: 3).



Şekil 2.2 Yenilik Süreci

Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir

Süreç yenilikleri, yenilik süreci ile karıştırılmamalıdır. Yenilik süreci, Şekil 2.2’de gösterildiği gibi (i) fikirlerin üretildiği buluş veya araştırma aşaması; (ii) en iyi fikirlerin seçildiği ve daha da geliştirildiği geliştirme aşaması; ve (iii) yeni performans seviyelerine

ulaşmak için fikirlerin yenilik yoluyla kullanıldığı pazara giriş/benimseme aşamasını kapsar. Bu sürecin sonucu olarak ortaya çıkacak yenilik, süreç yeniliği getirebilir veya getirmeyebilir. Süreç yenilikleri ve yenilik sürecini karşılıklı değerlendirirken yaşanan kafa karışıklığının sebebi, süreç yeniliklerinin radikal yenilikleri ortaya çıkaran teknolojik hamlelere yol açığının düşünülmesidir (Garcia, 2015: 4).

2.2.1.3. Pazarlama Yeniliği (Marketing Innovation)

Yenilik ve pazarlama, ticari işletmelerin müşteri yaratmaya yönelik iki temel işlevi olarak kabul edilir (Drucker, 2010: 39). Yenilik, “pazar araştırması, buluş, üretim geliştirme, ticarileştirme ve daha sonra ürün adaptasyonu ve yükseltmeyi” içerdiğinden pazarlama ve yenilik birbirinden ayrı düşünülemez (Purchase ve Volery, 2020: 763). Pazarlama yeniliği, daha önce firma tarafından kullanılmayan yeni pazarlama kavramları, stratejileri veya yöntemleri tasarlamak ve uygulamakla ilgilidir. OECD (2005) pazarlama yeniliğini şu şekilde tanımlamıştır:

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi ele almayı, yeni pazarlar açmayı veya bir firmanın ürününü pazarda yeniden konumlandırmayı amaçlamaktadır (OECD, 2005: 49).

Dolayısıyla, pazarlama ve yenilik kavramları, ürün ve hizmetleri tasarlamak, markalaştırmak, dağıtmak, tanıtmak ve fiyatlandırmak suretiyle geliştirmeye ve ticarileştirmeye yönelik pazarlama uygulamalarını anlatmak üzere "pazarlama yeniliği" kavramı altında birleştirilmiştir (Purchase ve Volery, 2020: 783). Pazarlama yeniliği, firma performansını, satışlarını ve pazar payını artırmak için müşterilere ve pazarlara odaklanan genel yenilik sürecinin çok önemli bir parçası kabul edilmektedir (OECD, 2005: 12).

2.2.1.4. Örgütsel Yenilik (Organizational Innovation)

Örgütsel yenilik, “firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2005: 51). Örgütsel yeniliğin bu tanımına göre, iş uygulamaları, işyeri organizasyonu ve dış ilişkiler olmak üzere üç boyutu vardır. İş uygulamaları açısından yenilik; yeni yöntemler, iş rutinlerini ve prosedürlerini yönetmek için yenilik faaliyetlerinin yeni yollarla uygulandığı örgütsel ortamları ifade eder (OECD, 2005; Nguyen-Van ve Chang, 2020: 6). İşyeri organizasyonunda yenilik; yeni yöntemler, işin bölündüğü, kararların alındığı ve farklı iş faaliyetlerinin bir örgüt içinde entegre edildiği yeni yollar uygulamayı anlatır (OECD, 2005; Nguyen-Van ve Chang,

2020: 6). Son olarak, örgütün dış ilişkilerinde yenilik; diğer firmalar veya kamu kurumları ile ilişkilerin organize edilmesinde yeni yöntemlerin uygulanmasına atıfta bulunur (OECD, 2005; Nguyen-Van ve Chang, 2020: 6).

2.2.2. Teknolojinin Yoğunluğuna Göre Yenilik

2.2.2.1. Adımsal Yenilik (Incremental Innovation)

Adımsal yenilikler mevcut ürün, hizmet veya teknolojiler üzerinde yapılan küçük değişiklikleri içermektedir. Bu tür yenilikler, mevcut insan gücü ve teknik imkanlar ile fazla masrafa girmeden yapılabilecek iyileştirmelerdir (Christensen, 1997). Adımsal yenilikler, firmaların mevcut bilgilerinin uygulanabilirliğini geliştirip desteklemektedir. Aynı zamanda yerleşik firmaların hâkimiyetini ve yeteneklerini ve baskın tasarımı güçlendirmektedir. Bu tür yenilikler güvenilirlik, öngörülebilirlik, düşük risk ve getiri ile karakterize edilmektedir (Li ve Huang, 2019: 1).

Adımsal yenilikler, sürekli yenilikler, türev yenilikler, evrimsel yenilikler, küçük yenilikler ve varyasyonlar olarak da adlandırılabilir. Adımsal yenilik, piyasalarda en yaygın uygulanan yenilik şeklidir. Örneğin Windows'un ilk sürümü radikal bir yenilik iken, sonraki sürümleri adımsal yeniliğin bir örneğini oluşturur. Kredi kartı radikal bir yeniliktir; öte yandan kredi kartına chip eklenmesi; işlemlerin ve diğer bilgilerin bu chip üzerinde tutuluyor olması adımsal bir yeniliktir. Adımsal yeniliklere video iPod, beyazlatıcı diş macunu ve Microsoft'un Windows Vista işletim sistemi de örnek olarak verilebilir (Garcia, 2015: 4).

2.2.2.2. Radikal Yenilik (Radical Innovation)

Radikal yenilikler daha önceki ürün ve uygulamalardan önemli bir kopuşu ya da daha önce piyasada olmayan bir ürün veya hizmetin hayata geçirilmesini, daha önce denenmemiş bir yöntemin denenmesini ifade eder. Mevcut pazarların dönüşümü veya yeni pazarların oluşturulmasıyla sonuçlanan ve performans veya maliyette önemli iyileştirmeler sunan yeniliklerdir. Firmaların temel teknolojik keşiflerini kapsar. Bu nedenle firma ve/veya sektör için yenidirler ve müşterilere önemli ölçüde yeni faydalar ve daha yüksek performans sunarlar. Radikal yenilikler nadir gerçekleşir. Son zamanlardaki tüm yeniliklerin yalnızca %10'unun radikal yenilikler kategorisine girdiği öne sürülmektedir (Garcia, 2015: 5). Örnekleri arasında manyetik rezonans görüntüleme (MRI), kişisel bilgisayarlar, İnternet ve cep telefonları yer alır (Garcia, 2015: 5).

Radikal yenilikler yüksek risk taşır ve ticari hayata aktarılması oldukça zordur. Fakat rekabet avantajı, yüksek performans ve pazar başarısı açısından firmalara uzun dönemde önemli kazançlar sağlar. Bir yenilik ne kadar radikalse riski ve pazardaki başarı için gereken örgütsel değişim o denli büyüktür. Radikal yenilikler pazarda büyük değişimler oluşturur. Adımsal yenilikler ise bu büyük değişimleri görece küçük adımlarla ileriye taşır ve yayılımına destek olur (Ulusoy vd., 2008: 5).

Radikal yenilikler, firmaların uzun vadede hayatta kalması ve başarı kazanmasında hayati bir role sahiptir (Escrig vd., 2020: 1104; Sorescu ve Spanjol, 2008: 116). Çünkü radikal yenilikler sayesinde firmalar pazarda rekabet avantajı elde edebilir, hâkim yerleşik firmalara meydan okuyabilir, kurumsal imajı geliştirebilir veya tüketiciler arasında marka bağlılığını artırabilirler. Ancak süreçle ilgili maliyetler, zorluklar ve belirsizlikler nedeniyle firmaların radikal yenilikler geliştirmesi kolay değildir (Escrig vd., 2020: 1104; McDermott ve O'Connor, 2002: 426).

2.2.3. Yarattığı Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilik

2.2.3.1. Sürdürülebilir Yenilik (Sustainable Innovation)

Sürdürülebilir yenilik, klasik anlamda yenilik kavramının ötesine geçerek toplumsal ve çevresel etkileri de gözetmeye atıfta bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, insanlığın ve çevresel ekosistemin birlikte var olma becerisini güçlendirecek yenilikler üretilmesini ve bu yeniliklerin müşteriye cazip olması için müşteri gözünde de değer yaratması gerekliliği anlatmaktadır. Ottosson vd. (2017) sürdürülebilir yeniliğin ne olduğu ve sürdürülebilir yeniliğin nasıl geliştirildiği sorularını şu şekilde cevaplamışlardır:

Sürdürülebilir bir çözüm, çözümü üreten işletmeler, toplum ve aynı zamanda kullanıcılar için uzun ömürlü, çevreye duyarlı nitelikte geliştirilmiş bir çözümdür. Sürdürülebilir yenilik süreci; fikir üretme, geliştirme (Ar-Ge) ve ticarileştirmeden başlayarak piyasada uygulanan bir çözüme dönüştürülmesine değin tüm aşamaları içermektedir (Ottosson vd., 2017: 191).

Sürdürülebilir yenilik başlığı altında yeni bir şeyin yaratılması, sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarında gerçekleştirilen iyileştirmelerle değerlendirilir (Kneipp vd., 2019: 95). Bu iyileştirmeler, işletmelerin “çevreye duyarlı yeni süreçlerin ve ürünlerin geliştirilmesine” (Kneipp vd., 2019: 95) yönelik stratejik ve sistematik tutumuna yansıyan "süreçler, operasyonel uygulamalar, iş modelleri, düşünce ve iş sistemlerindeki değişiklikler" ile ilgilidir (Szekely ve Strebel, 2013: 468). Örneğin ambalaj tasarımı yaparken kolay açılan kapak faydalı bir yenilik olarak değerlendirilebilir fakat bu kapak geliştirilirken doğada çözünemeyen bir malzeme kullanılıyor veya üretim esnasında fazladan enerji tüketiliyorsa, sürdürülebilir yenilikten bahsetmek mümkün olmayacaktır.

2.2.3.2. Yıkıcı Yenilik (Disruptive Innovation)

Yıkıcı teknolojiler (disruptive technologies) kavramını, Harvard İşletme Fakültesi profesörü Clayton Christensen, 1997 yılında yayımladığı “Yenilikçinin İkilemi” adlı kitabında ele almıştır. Christensen 2003 yılında yayımladığı “Yenilikçi’nin Çözümü” kitabında ise bu sefer “yıkıcı yenilik” (disruptive innovation) terimini kullanarak yıkıcı teknolojiler kavramını geliştirmiştir (Christensen ve Raynor, 2003). Bunun nedeni, yıkıcı teknolojinin yalnızca teknolojik ürünleri kapsamasıdır. Diğer ürün, hizmet ve yaklaşımları da kapsamı bakımından yıkıcı yenilik terimi literatürde yaygınlaşmıştır (Markides, 2006: 20; Yu ve Hang, 2010: 435).

Yıkıcı yenilik mevcut ürünlere göre farklı özellikleri ve performans nitelikleri bulunan teknolojik yenilik, ürün, hizmet veya süreci ifade eder. Bu tür yenilikler, pazardaki diğer firmaların kullandıkları teknolojileri geçersiz hale getirerek, rekabet ortamını kendi lehlerine değiştirirler (Sakaryalı, 2014). Yani, mevcut pazar stratejilerine zarar veren bir işlevsellik sağlayarak yeni pazarları genişletir veya geliştirir. Yıkıcı yenilikler, pazardaki mevcut baskın tasarımın veya teknolojinin yerini alabilir (ör. anaçatı bilgisayarların yerini alan masaüstü bilgisayarlar) veya yeni pazarlar oluşturmaya yönelik bir fırsat sağlayabilir (ör. çevrimiçi üniversite eğitim programları) (Garcia, 2015: 6). Yıkıcı yenilikle geliştirilen ürün ya da hizmetin pazara girişiyle birlikte tüketicilerin ufku genişler, alışkanlıkların geri dönülmeyecek biçimde değişmesine neden olur (Sakaryalı, 2014). Yani, yıkıcı yeniliğin tanımında pazarda var olan ön yargıları, kuralları, kanıksanmış kabulleri değiştirerek yeni bir ortam yaratmak yatmaktadır.

Clayton Christensen, ölümünden önce 2020 yılının Ocak ayında Karen Dillon’a verdiği son röportajında yıkıcı yeniliği şöyle tanımlamıştır (Dillon, 2020: 21):

Yıkıcı yenilik, bir teknoloji sağlayıcısı tarafından desteklenen bir ürün veya hizmetin, genellikle daha ucuz ve daha erişilebilir olmasıyla başlangıçta bir pazarın alt segmentlerinde basit uygulamalarda kök saldığı, ardından durmak bilmeden üst pazara çıktığı ve sonunda yerleşik rakiplerin yerini aldığı süreci ifade eder. Yıkıcı yenilikler, işin yapılma şeklini önemli ölçüde değiştiren çığır açan yenilikler veya ‘hırslı yeni başlangıçlar’ değildir; aksine basit, erişilebilir ve uygun fiyatlı ürün ve hizmetlerden oluşur. Bu ürün ve hizmetler başlangıçta genellikle mütevazı görünüşlüdürler, ancak zamanla bir sektörü dönüştürme potansiyeline sahiptirler (Dillon, 2020: 21).

Yıkıcı yenilikler, yeni pazarlar yaratırlar veya mevcut pazarları dönüştürürler. Bu türdeki yenilikler basit, ucuz, kullanımı kolay ve erişilebilir olup, gelecekte yerleşik pazarları ele geçirmek amacıyla performanslarını sürekli olarak iyileştirirler (Christensen ve Bower, 1996: 198; Danneels, 2004: 248; Yu ve Hang, 2010: 440). Yıkıcı yeniliklerin sunduğu değer ve performans, ana akım müşteriler için ana pazarlarda geçerli olan ana akım teknolojilerden

farklıdır. Bunun nedeni, erken geliştirme aşamalarında yıkıcı yeniliklerin öncelikle, standart dışı özelliklerin fayda yarattığı niş pazarlara hizmet etmesidir. Daha sonraki aşamalarda, yıkıcı yeniliklerin daha da geliştirilmesiyle değer ve performans açısından ana akım müşterilerin talepleri karşılanmaya başlanır (Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020: 22).

Markides ve Geroski'ye (2005) göre “yıkıcılık”, yıkıcı yenilikler vasıtasıyla bir niş pazarın bir kitlesel pazara dönüştürülmesidir. Niş pazardaki yeni bir ürünün mevcut bir ürünün yerini ele geçirmesi durumunu Schmidt ve Druehl (2008) “yayılma” olarak ifade eder. Yıkıcı yenilikler, pazarın alt segmentlerinden giriş yaparak ve ardından pazarın yetersiz hizmet alan segmentlerine hizmet etmeye başlarlar. Mevcut firmaların yıkıcı yeniliklere zamanında ve yeterli tepki vermemeleri, onlar için bir felaket haline gelebilir (Thota ve Munir, 2011). Yerleşik firmaların yıkıcı yenilikleri takip edememe ve yakalayamamaları örgütsel yetkinliklerini sorgulamalarını gerektirir (Henderson, 2006: 9).

Yerleşik firmalar, genellikle mevcut müşterilerini memnun eden rutin işlerini ve süreçlerini bozmamak için değişime direnirler. Çünkü yerleşik firmalar için değişim, örgütsel yapıların, kaynakların, yatırımların ve fırsatların yeniden yapılandırılması ve/veya yeniden organize edilmesi anlamına gelir (Danneels, 2002: 1098). Bu zor süreç, yerleşik firmaların değişimi kabul etmelerini engeller. Bunun yerine mevcut düzenlerine uyumlu fırsatlar bulmaya çalışırlar (Henderson, 2006: 8). Özetle, örgütlerin temel yetkinlikleri, yıkıcı yeniliklere tepki verme aşamasında esnek olamamalarına yol açabilmektedir

Varlığı yıkıcı yeniliklerin tehdidi altında olan yerleşik firmalar, genellikle üç farklı şekilde tepki verirler: “her zamanki gibi devam ederler”, “yeniliği hızlı bir şekilde benimserler” veya “bekleyip daha sonra benimserler” (Zach vd. 2020: 4). Yeniliği benimseme hızı, yerleşik firmalar arasında farklılık gösterdiği için görülen faydalar da hızlı benimseyenler ve yavaş benimseyenler açısından değişmektedir.

Charitou ve Markides de (2003: 59) yerleşik firmaların kendi pazarları ve sektörlerindeki yıkıcı yeniliklere verdikleri tepkileri sınıflandırmışlardır. Buna göre firmalar yıkıcı yenilikler karşısında;

- Mevcut işe **odaklanabilir** ve mevcut hedef pazara yönelik değer teklifini iyileştirebilirler.
- Yıkıcı yeniliklerin değer tekliflerinin, farklı pazarlar ve farklı müşteriler için değişken olduğunu düşünerek bu yenilikleri **görmezden gelebilirler**.
- Karşı atağa geçip farklı ürün özellikleri ve değer teklifleri sunarak yıkıcılığı yıkmak, yıkıcı yeniliği sunan tarafları alt etmek için **rolleri değiştirebilirler**.

- Pazardaki yıkıcı yeniliklerin varlığını ve tehdidini **kabul edebilir** ve yıkıcı taraflara yeni pazarlarında zorlu bir rekabet ortamı sunmak için strateji **geliştirebilirler**.
- Mevcut müşteri segmentlerini ve işlerini kaybetmeyecek bir şekilde yıkım yeniliklerini tümüyle **benimseyebilirler**.

Bu tepkilerden hangisinin bir firma için doğru tepki olduğu sorusunun cevabı, firmanın sektördeki konumuna, yetkinliklerine, yıkımın firmayı etkileme hızına, yeniliği hayata geçiren yenilikçinin doğasına bağlıdır. Ancak geçmişteki araştırmalar firmaların yıkıcı yeniliğe göstereceği tepkiye tepki verme motivasyonlarının ve tepki verme becerilerinin etki edeceği sonucuna varmışlardır (Charitou ve Markides, 2003).

Yıkıcı yeniliklerin özellikleri literatürde araştırmacıların sıklıkla ele aldıkları konulardan biridir. Govindarajan ve Kopalle (2006) yıkıcı yeniliklerin özelliklerini;

- ana akımda değer gören niteliklerden farklılaşan bir değer sunmaları,
- belirli müşteri segmentlerine hitap eden yeni bir değer tekliflerinin olması;
- daha düşük bir satış fiyatına sahip olmaları;
- niş pazardan ana akım pazara nüfuz etme stratejisini kullanmaları olarak belirlemişlerdir.

Christensen (1997), Christensen ve Raynor (2003) ve Garcia'nın (2015: 6) çalışmaları ise yıkıcı yeniliklerin beş temel özelliğine ve pazarı yıkıma uğratma sürecine dikkat çekmektedir:

1. Performans: Yıkıcı yenilikler, mevcut ürünlere göre daha ucuz, daha basit, daha küçük ve/veya daha kullanışlı olan farklı özellikler ve performans nitelikleri sunar. Piyasaya ilk sürüldüklerinde mevcut ürünlerin özelliklerinden memnun ana akım müşteriler için çekici gelmezler. Bununla birlikte, yeni bir müşteri segmenti veya fiyata duyarlı bir ana akım müşteri grubu yeniliklerin yeni özelliklerini ve daha düşük fiyat teklifini cazip bulur.
2. Niş pazar: Yıkıcı yeniliklerin gücü, pazar lideri firmalar tarafından ele alınmayan veya önemsizlenen niş bir pazarın ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetlerinde yatar. Yeni müşteri segmentleri, yeniliğin yeni özelliklerini ve daha düşük fiyat teklifini faydalı bulur. Henüz niş müşteriler sektör liderleri tarafından önemsiz olarak görülmektedir.
3. Performans iyileştirme: Yeni yıkıcı yenilik, ana pazarın gerektirdiği performans standartları karşılanana kadar performansını istikrarlı bir şekilde iyileştirir. Performans iyileştirmeleri, mevcut performans düzeyini aşabilir, bu nedenle yeni işlevler mevcut pazar yapılarını bozabilir.

4. Kademeli aşındırma: Yıkıcı yenilikler yerleşik teknolojinin değerini hızlı bir şekilde yok etmez, bunun yerine değerini kademeli olarak azaltır. Yeni (yıkıcı) teknoloji, nihayetinde baskın olanın yerini tamamen değiştirmezse, başlangıçta yıkıcı yeniliğin yarattığı niş pazarlar, yerleşikler için zorlu rakipler haline dönüşecektir.
5. Yenilikçinin ikilemi: Yerleşik firmalar sıklıkla yıkıcı yeniliklere tepki vermekte başarısız olurlar. Çünkü bu yeni pazara hitap etmek, söz konusu firmaların kolayca elde edemeyecekleri yetkinlikleri geliştirmeyi gerektirir. Ortaya çıkan niş pazar yerine ana akım müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine odaklanıldığında, hâkim oyuncuların yerini daha genç ve çevik firmalar almasa da zamanla onlarla rekabet edebilme kabiliyeti kazanırlar.

2.2. Yeniliğin Yayılım ve Benimsenme Süreci ve Etkileyen Faktörler

Örgütlerin hayatta kalmak, etkili olmak, rekabet üstünlüğüne sahip olmak ve ekonomik büyümeyi deneyimlemek için yeniliklere ihtiyacı vardır. Yenilik yaratma, fikir geliştirme ile başlayan ve fikrin ticarileştirilip piyasaya yeni ürün, hizmet veya teknoloji şeklinde sunumunu da içeren sürecin ortak adıdır (Dougherty ve Hardy, 1996: 1124). Yenilik yaratma, yenilik üreten örgütlerin etkinliğini ve rekabet edebilirliğini ya yeni fırsatlar yaratarak ya da mevcut olanları yeni yöntemler kullanarak artırır (Drucker, 2002: 98). Yeniliklerin yayılım süreci, bir yeniliğin kaynağından çıkarak pazardaki örgütlerin ve toplumun üyeleri arasında, bir zaman süresi içinde yayılmasını ifade eder. Başka bir ifadeyle, yeniliğin kaynağından çıkarak ondan yararlanacak kimselere ulaşması sürecidir. Bu süreç "yeniliğin benimseme süreci" olarak da adlandırılmaktadır. Dolayısıyla, yenilik yaratma, yeniliğin benimsenmesinden farklıdır. Yenilik yaratmada örgütler yeni olan bir ürün, hizmet veya teknoloji geliştirirken, yeniliğin benimsenmesinde ise yenilik, başka örgütler tarafından ya edinme ya da taklit yoluyla benimsenir ve özümseir (Damanpour ve Schneider, 2009: 502; Dougherty ve Hardy, 1996: 1126).

Yenilik yaratanların, yenilikleri geliştirmek, pazarlamak ve ticarileştirmek için teknolojiler hakkında derin bilgisi ve yetenekleri bulunur. Diğer tarafta yeniliği benimseyenler, yeniliğin seçimi ve özümsemesi için büyük ölçüde yönetimlerinin ve örgütlerinin yeteneklerine dayanırlar (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 272). Yenilik yaratanlar, yenilikçi çıktılar üretmek için üretken yeteneklere ihtiyaç duyarken, yeniliği benimseyenlerin yenilikçi girdileri özümsemek için uyum sağlama yeteneklerine ihtiyaçları vardır. Hem yeniliğin geliştirilmesi hem de yeniliğin benimsenmesi, ürün, hizmet, süreç veya

uygulama şeklindeki çıktılarının firma için yeni olduğu süreçleri kapsar (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 272).

Örgütlerin yenilik yapma veya yenilikleri benimsemeyi istemelerinin nedeni, etkinliklerini artırmak ve performanslarını iyileştirmektir (Damanpour ve Scheider, 2009: 516). Pazarda halihazırda faaliyetlerini sürdüren yerleşik firmalar yenilikleri kendileri geliştirerek veya başkaları tarafından geliştirilen yenilikleri benimseyerek hayatta kalırlar (Zach vd., 2020: 10). Yeniliği benimseyen örgütler, değişen çevre koşullarına uyum sağladıkça yeniliğin örgütsel etkililiğe ve rekabet gücüne olan katkısını da kanıtlamış olurlar. Yenilik yayılımı ve benimsenmesi uluslararası literatürde farklı perspektif ve endüstriler açısından yoğun olarak ele alınan bir konu olmasına rağmen, parçalı yapısı nedeniyle seyahat ve turizm alanındaki araştırmalar, bu alanda yenilik süreçlerinin nasıl gerçekleştiği konusunda hala doğru bir anlayıştan yoksundur (Hjalager, 2010: 9).

2.2.1 Yeniliğin Yayılması (Diffusion of Innovation)

Yenilik yaratmak, başarılı olursa anlam kazanır. Burada başarı, hedef pazarlara girme, benimsemeyi ve satışları artırma ve ürünü satın almak isteyen potansiyel kullanıcı sayısını artırma açısından değerlendirilir (Hobcraft, 2014). Yayılma olmadan yenilik eksik kalır. Yayılma, sosyal bir sistem içinde bireyler ve/veya örgütler arasında bir yeniliğin farklı aşamalarından geçerek belirli kanallar aracılığıyla iletilmesi sürecidir (Azam, 2015: 53). Yayılma, yeniliğin yaygınlaştırılma şeklidir. Yeniliğin dağıtımının kolaylaştırıldığı, hızlandırıldığı ve sürekli kılındığı bir süreçtir. Bu süreç yapı, kültür, boyut ve kapsam gibi çeşitli koşullara ve hususlara bağlıdır. Rogers'a göre (2003) yeniliklerin yayılımı ve benimsenmesi bilgi, ikna, karar, uygulama ve onay olmak üzere beş farklı aşamayı içerir.

İnternetin ortaya çıkışından bu yana içinde yaşadığımız dünya, örgüt ve ekonomilerin uymakta zorlandıkları önemli bir dizi değişikliğe tanıklık etmiştir. Bu önemli ve sürekli değişiklikler nedeniyle, yayılma ve benimseme süreçleri örgütler ve bireyler için kolay olmamaktadır. Uygulama gereklilikleri, sınırlı kaynaklar veya bu kaynakların yetersiz kullanımı yeniliğin sonuçları için engel oluşturabilmektedir. Örgütsel düzeydeki yayılma-benimseme süreci kurallara, prosedürlere ve karar vericilere bağlıdır (Azam, 2015). Kabul veya ret kararları, yıkıcı yeniliklerin gücü, sosyal işletmelerin gücü ve bağlı ağların etkisiyle ilişkilidir (Hobcraft, 2014). Bireysel düzeydeki yayılma-benimseme süreci ise bireylerin bilgisi, kişiliği, algıları ve motivasyonu ile ilgilidir (Azam, 2015).

Yeniliğin yayılma hızı, ürünler ve bireyler arasındaki farklılıklara bağlanabilir. Rogers (2003), ürün farklılıklarından kaynaklanan yeniliğin yayılma hızındaki değişimi beş faktöre dayandırmaktadır. Bunlar:

- Göreli Avantaj, yeniliğin, yerini aldığı fikir ya da teknolojiye göre avantajlarının değerlendirilme düzeyini ifade eder. Birey için yeniliğin algılanan avantajı arttıkça, uyum oranı da artacaktır.
- Uyumluluk, yeniliğin potansiyel kullanıcıların ihtiyaçları, değerleri ve deneyimleriyle algılanan uyumunun derecesini ifade eder. Yenilik bireyin ihtiyaçlarını karşıladıkça, uyum oranı da artacaktır.
- Karmaşıklık, yeniliğin anlaşılması veya kullanılmasıyla ilgili olarak algılanan zorluk derecesini ifade eder. Daha kolay olarak algılanan yeniliğe uyum daha hızlı olacaktır. Yeniliğin karmaşıklık derecesi arttıkça, kullanıcıların yeniliği kullanmak için yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olma ihtimali düşer. Bu durumda ancak kullanıcıların eğitilmesi karmaşıklığı azaltır ve uyumu kolaylaştırır.
- Denenebilirlik, yeni yeniliği deneme veya pilot olarak test etme veya sınırlı bir şekilde kullanma derecesidir. Yeniliği deneme şeklinde kullanabilmek, kullanıcının yeniliğe uyum olasılığını arttırmaktadır.
- Gözlenebilirlik, yenilik sonuçlarının görünürlük, yerine getirilme ve başkalarına iletilebilirlik derecesi ve benimsenme oranıdır. Bazı yeniliklerin sonuçları diğerlerine göre daha kolaylıkla görülebilir ve iletilebilir. Bu, uyumu kolaylaştırır.

Yeniliğin bu özelliklerinin algılama düzeyleri, potansiyel kullanıcıların uyum kararını etkileyecektir. Birey yeniliği daha avantajlı, uygun, denenebilir ve kolay olarak değerlendirdiğinde yeniliğe uyum hızı artacaktır.

Yeniliğin yayılmasındaki farklılıklar, ürün farklılıklarının yanı sıra bireylerin farklılıklarından da kaynaklanmaktadır. Rogers (2003) bireysel farklılıkları şu şekilde kategorize etmektedir:

- Yenilikçiler yeni fikre ilk uyum sağlayanlardır. Yeni şeyleri denemekten zevk alırlar. Gözüpektirler ve risk almaya meyillidirler. Yenilikle ilgili erken dönemde karşılaştıkları zorluklardan ve hatta belirsizliklerden bile zevk alırlar. Erken benimseyenler için referans kaynağı olurlar.
- Erken benimseyenler genellikle kendi sosyal grupları içinde fikir liderleri olarak saygı görürler ve genellikle başkaları için rol model olarak görülürler. Yeni ürün veya hizmete ilk ivmeyi kazandıran grup oldukları için hayati öneme sahiptirler. Erken

benimseyenlerin yeniliği kullanma deneyimi başarılı olursa, yeniliğin yayıldığı örgütün veya sektörün diğer üyelerinin yeniliğe tam olarak uyumu kolaylaşır.

- Erken çoğunluk, yeni fikirlere örgütün veya sektörün ortalama üyelerinden daha önce uyum sağlarlar. Ancak yenilikçi ve erken benimseyenlere göre daha temkinlidirler. Fikir liderleri ve meslektaşlarıyla yoğun etkileşime girerler. Erken benimseyenlere göre pragmatik bir bakış açısıyla yeniliğin kendi çıkarlarına uygun olup olmadığını değerlendirirler.
- Geç çoğunluk, yeniliği benimseme konusunda şüpheci ve temkinli olma eğilimindedir. Ancak meslektaşlarının benimseme baskısını üzerlerinde hissederler. Engelleri aşmak ve “ihtiyaçlarının” yenilikle çözülmesini sağlamak için yönetimin geliştireceği stratejilere ihtiyaç duyarlar.
- Geride kalanlar gelenekselciler grubudur. Örgütte veya sektörde yeniliğe en son uyum sağlayanlardır. Genellikle başkalarının fikirlerine pek önem vermezler. Geçmişte oluşturdukları belli bir referans noktaları vardır, onu aşamazlar. Yeniliklere çoğunlukla şüpheyle yaklaşırlar ve karar süreçleri uzundur. Dolayısıyla yeniliğin başarısı kesinleşene değin uyum sağlayamazlar.

Karar süreci veya benimseme aşamaları farkındalık ve bilgilenme, ikna ve ilgi, karar ve değerlendirme, uygulama ve keşif, onaylama ve benimsemenin bir sonucu olarak ortaya çıkar (Hobcraft, 2014). Farkındalık ve bilgilenme, yeni bir yeniliğin varlığı veya varoluşu hakkında genel algının kabulü ve oluşumudur. Bu bilgilere dayanarak kullanıcıların yeniliğe ilgi duymaları ve ikna olmalarını ifade eder. Bunun üzerine kullanıcılar, ürün veya hizmetin cazipliğini değerlendirmek üzere aktif bir araştırma yaparak edindikleri bilgileri işlerler. Karar ve değerlendirme aşamasında kullanıcılar tavsiyeler arayarak, veri toplayarak, farklı alternatifleri maliyet-fayda analizine göre değerlendirerek ve karşılaştırarak yeniliği benimseme veya reddetme kararını verir. Uygulama ve keşif aşamasında yenilik, bir dizi faaliyetle devreye alınır. Yeniliğin kullanımının daha iyi değerlendirilmesi ve kullanılabilirliği hakkında daha fazla bilgi toplamak için yenilik uygulanır ve çeşitli derecelerdeki testlere tabi tutulur. Onaylama ve benimseme, yeniliği benimseyen kişinin benimseme sonrası davranışlarını ifade eder. Benimseme ardından kişi yeniliğin görece avantajları, karmaşıklığı ve kendi anlayışıyla uyumluluğu üzerinde düşünür. Bu değerlendirme, yeniliğin sürekli kullanımı açısından nasıl daha iyi kullanılabileceğinin ele alınmasıdır (Hobcraft, 2014).

Yeniliğin yayılmasıyla ilgili temel kavramlardan biri, bireylerin yeniliklere ve değişime karşı direncini ifade eden direnç kavramıdır. Değişime karşı gösterilen direnç, yeniliğin bireylerin mevcut rutin işleri ve günlük faaliyetleri üzerindeki etkisinden

kaynaklanmaktadır. Direnç, yeniliğin benimsenme zamanlamasını etkiler. Değişime karşı direncin seviyesi, tüketicilerin yenilikçiler, erken benimseyenler, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve geride kalanlar kategorilerinden hangisine girdiklerine göre kişiden kişiye değişir. Direnç aynı zamanda yenilik sınıfına göre de değişir. Örneğin, yeniliğin adımsal mı yoksa mevcut rutinlerle çelişecek düzeyde radikal mi olduğu direnç düzeyini etkiler (Talebian ve Mishra, 2018: 368).

Yeniliğin yayılımı konusunun literatürde yeterli ilgi görmeyen önemli bir yönü, yeniliklerin ulusal sınırların ötesinde uluslararası düzeyde yayılımıdır. Yeniliklerin küresel düzeyde kabulünün iki aşamada gerçekleştiği iddia edilmektedir: bir yeniliğin bir ülkede ilk görünürlüğü ile dünya genelinde ilk bulunuşu arasındaki zaman (uygulama aşaması) ve yeniliğin bir ülkede ilk kez denemesi ile tümüyle kabulü arasındaki zaman (konfirmasyon aşaması) (Rogers, 2003; Dekimpe vd., 2000: 47). Çoğu yenilik için her ülkenin benimseme süreci her aşama belirli bir süre almak üzere, uygulama aşaması ile başlamakta ve konfirmasyon aşaması ile devam etmektedir. Ancak teknolojik yenilikler söz konusu olduğunda ağ dışsallıkları ve/veya merkezi karar vericilerin ülke içinde yayılımı çok hızlı olabilmektedir (Dekimpe vd., 2000: 47).

Zhang vd. (2020: 254) de yaptıkları çalışmada, yeniliğin yayılımı ve yeni ürünlerin bireysel ve örgütsel düzeylerde kabul edilmesinin farklı kültürler ve ülkeler arasında uluslararası düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu farklılaşmanın en önemli nedeninin, “tüm pazarların yeni bir ürünü kabul etme konusunda aynı derecede eğilim göstermemesi olduğu belirtilmektedir” (Samli, 2013: 86). Beise ve Gemünden (2004) küresel düzeyde kabul gören başarılı yeniliklerin genellikle lider Pazar olarak ifade edilebilecek bir ülke veya bölgede başladığını iddia etmektedirler. Örneğin anti fren kilidi, airbag sistemi ve yüksek basınçlı dizel doğrudan enjeksiyon gibi otomobil endüstrisindeki pek çok yenilik Almanya pazarında geniş kabul gördükten sonra uluslararası standart ekipmanlar haline gelmişlerdir. Bu pazarlarda firma müşteri etkileşimine odaklanarak yeniliğinin uluslararası düzeyde başarı şansını arttırabilir. Kural olarak, bir yeniliğin yayılma sürecinde ülkelerin yeniliği kabul zamanı farklılaşabilecektir. Bireylerin yeniliği kabul davranışlarındaki farklılaşmaya benzer şekilde ülkeler arasında da erken ve geç kabul eden pazarlar gözlemlenebilmektedir (Beise ve Gemünden, 2004).

2.2.2 Yeniliğin Benimsenmesi (Adoption of Innovation)

Yeniliğin benimsenmesi, birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir. Rogers (2003: 20) bu süreci; “bir bireyin veya başka bir karar alma biriminin yeniliği farketmesi,

yeniliğe karşı bir tutum oluşturmaları, benimseme veya reddetme kararını vermesi, yeni fikrin uygulanması ve bu kararın onaylanması aşamalarından oluşan bir süreç” olarak tanımlamaktadır.

Bazı araştırmacılar yeniliğin benimsenmesi süreci iki aşamalı (Rogers, 2003; Damanpour ve Schneider, 2009) veya üç aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilmektedirler (Damanpour ve Schneider, 2006; Hameed ve Arachchilage, 2017). İki aşamalı benimseme sürecinde başlatma (benimseme öncesi) ve uygulama (benimseme sonrası) aşamaları yer almaktadır. Üç aşamalı benimseme süreci ise benimseme öncesi, benimseme kararı ve benimseme sonrası aşamalarından oluşmaktadır. Ayrıca, örgütlerde yeniliğin benimsenmesi, bağlamsal ve çevresel etkenlere, bireylerin, örgütlerin ve yeniliğin özelliklerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Rogers, 2003; Damanpour ve Schneider, 2006).

Benimseme hızı üründen ürüne değişmekte olup kimi zaman aynı ürün için coğrafi olarak ülkeden ülkeye (veya bölgeden bölgeye) değişiklik göstermektedir (Bernard vd., 2013: 2). Örgütler, verimlilik ve rekabet güçlerinin artırılmasına katkıda bulunacağı düşüncesiyle yenilikleri benimsemeye niyet ederler. Yeniliğin bu şekilde benimsenmesi, örgütlerin belirli değişimlerden geçmelerini ve dış çevrenin farklı özelliklerine uyum sağlamalarını gerektirmektedir (Govindasamy, 2019).

Hem talep hem de arz tarafında olan firmaların yeniliği benimseme süreci farklı özellik ve koşullara dayanmaktadır. Bernard vd.’nin (2013: 4) belirlediği üç temel koşul; yeni teknoloji farkındalığı, yeni teknolojiyi kullanma ve uyarlama yeteneği ve beklenen getiri ve risk seviyelerine dayalı olarak yeni teknolojinin benimsenmesinden beklenen karlılıktır. Ayrıca potansiyel kullanıcıların özellikleri, yeni teknoloji tedarikçilerinin faaliyetleri ve işlemleri ve tedarikçiler ile kullanıcılar arasındaki etkileşim de önemlidir. Çevresel bağlam ve devletin yasal düzenlemeleri de benimseme sürecinde etkili olan kritik etkenlerdir.

Yeniliği benimsemenin önemli bir özelliği, kullanıcıların yeni teknolojilerden haberdar olma, bu teknolojileri kullanma ve bunlara uyum sağlama becerisini ifade eden özümseme (içselleştirme) kapasitesidir. Aynı zamanda kullanıcılar, beşerî sermaye ve Ar-Ge’ye yaptıkları yatırımlar, örgütsel büyüklükleri, yenilik ve pazar özellikleri itibarıyla getiri beklentilerini de dikkate alırlar. Bireylerin farkındalıklarını ve yeni teknolojiyi kullanma yeteneklerini geliştiren beşerî sermayeye yatırım, kullanıcıların özümseme kapasitelerini artırmaktadır. Buna paralel olarak, kullanıcıların Ar-Ge’ye yaptığı yatırım da yeni teknolojiye uyum sağlamalarına katkı sağlayan önemli bir unsur olarak kabul edilir (Bernard vd., 2013: 5). Yenilikçi yetenekler kavramı literatürde, örgütlerin kurum içi yenilik geliştirmeleri için gerekli olan Ar-Ge kapasitelerini ifade etmek için kullanılır. Yenilik yetenekleri yüksek

firmaların kurum içi yenilik geliştirmeleri ihtimali daha yüksektir. Yeniliğin başarılı bir şekilde benimsenmesi genellikle örgütsel değişimi gerektirir. Böylece örgütsel değişiklikler, yeni teknolojiyi kullanma ve yenilik yayılımını iyileştirme yeteneklerini geliştirir. Ayrıca örgüt yapısı, bilginin firmalar arası ve firma içindeki akış şeklini belirlediği için süreci etkileyen bir değişkendir (Bernard vd., 2013: 6).

Öte yandan kamu mali desteğinin veya kamu finansmanının, firmaların yenilikleri benimsemeleri için etkili bir itici güç olduğu sonucuna varılmıştır (Bernard vd., 2010: 26). Benzer şekilde, örgütsel değişiklikleri kabul edebilen ve uygulayabilen firmalar, yenilikleri kolaylıkla benimsemektedir (Bernard vd., 2010: 26). Talukder (2012: 52) yaptığı çalışmada, yeniliği benimsemenin kriterlerini bireysel çalışanlar açısından incelemiştir. Çalışmasının bulguları, algılanan fayda, yönetim desteği, akranlar ve sosyal ağlar gibi sosyal faktörler ve demografik faktörlerin bireysel düzeyde yeniliğin benimsenmesini etkilediğini göstermektedir (Talukder, 2012: 52).

Örgüt büyüklüğü yeniliğin benimsenmesi davranışını etkileyen bir başka faktördür. Çalışmalar, firma büyüklüğünün, başta KOBİ'ler (Harland vd., 2007: 1250; Hungund ve Mani, 2019: 1465) olmak üzere firmalar açısından yeniliğin benimsenmesinin önemli bir açıklayıcı değişkeni olduğunu göstermektedir (Lichtenthaler, 2008: 153; Kossai vd., 2020: 860). Ancak literatürde firma büyüklüğünün örgütlerde yeniliğin benimsenmesini etkilemediğini gösteren bulgular da mevcuttur (Mazzola vd., 2012: 23; Pilav-Velić ve Marjanovic, 2016: 405; Loukis vd., 2017: 984). Gümüş ve Çubukçu (2011: 4) da firma büyüklüğünün Türk firmaları arasında yeniliğin benimsenmesini etkilemediği bulgusuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla, firmanın büyüklüğünün yeniliğin benimsenmesi üzerindeki etkisiyle ilgili literatürde farklı bakış açıları hakimdir denebilir.

KOBİ'lerin teknolojileri benimseme konusunda karşılaştıkları zorluklar altyapı zayıflıkları, güvenlik endişeleri, bağlantı sorunları, katı yasal ve düzenleyici politikalar, finansal kaynak yetersizliği, sınırlı ödeme seçenekleri, kredi kartı sahtekârlığı ve dolandırıcılığı, çevrimiçi işlem yapmaya yönelik isteksizlik ve teslimatlarla ilgili sorunlardır (Odedra-Straub, 2003: 2; Abdullah, 2019).

KOBİ'lerin teknolojik yenilikleri benimseme konusunda karşılaştıkları zorluklar; altyapı zayıflıkları, güvenlik endişeleri, bağlantı sorunları, katı yasal ve düzenleyici politikalar, finansal kaynak yetersizliği, sınırlı ödeme seçenekleri, kredi kartı sahtekârlığı ve dolandırıcılığı, çevrimiçi işlem yapmaya yönelik isteksizlik ve teslimatlarla ilgili sorunlardır (Odedra-Straub, 2003: 2; Abdullah, 2019). Johnson da (2010: 157) yaptığı çalışmada, risk algısının, bilgi eksikliklerinin, güvenin, firma büyüklüğünün ve örgütsel hazırlığın,

yeniliklerin benimsenmesini ve sonraki kullanımlarını hafifleten engellerden ve zorluklardan bazıları olduğunu bulmuştur. Ancak mevcut literatür, seyahat endüstrisinde çok taraflı platformların yayılmasını ve benimsenmesini kolaylaştıran veya engelleyen faktörler hakkında bilgi sağlamamaktadır. Bu tespit, bu tez araştırmasının seyahat endüstrisinde firma düzeyinde ve bireysel düzeyde çok taraflı platformların küresel ölçekte yayılmasını ve benimsenmesini etkileyen kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörlerin rolünü incelemesinin de gerekçesini oluşturmaktadır.

İşlevsel engeller:

1. Ürün kullanım örüntüleri: yenilikçi ve mevcut uygulamalar arasındaki uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkar.
2. Ürün değeri: yeniliğin değerinin üzerindeki performans, mevcut teknoloji, ürün veya rutinlerden daha büyükse yenilik benimsenir.
3. İşlevsel riskler: yeniliğin benimsenmesinin fiili sonuçları belirsiz olduğunda ortaya çıkar.

Psikolojik engeller:

4. Gelenekler ve normlar: bu tür dirençler, yeniliğin benimsenmesi nedeniyle rutin işlerde ve alışkanlıklarda oluşacak değişikliklerle ilişkili rahatsızlıktan kaynaklanır.
5. Algılanan ürün imajı (imaj bariyeri): ürün imajı ile bireyin algısı arasındaki farktan kaynaklanır.
6. Psikolojik riskler: yenilikten yana olmayan arkadaşlarla olan ilişkilerin zayıflaması veya bozulması nedeniyle ortaya çıkar.

Johnson (2010: 157) yaptığı çalışmada, risk algısının, bilgi eksikliklerinin, güvenin, firma büyüklüğünün ve örgütsel hazırlığın, yeniliklerin benimsenmesini ve sonraki kullanımlarını hafifleten engellerden ve zorluklardan bazıları olduğunu bulmuştur. Ancak, mevcut literatür, seyahat endüstrisinde bir yenilik olarak çok taraflı platformların (MSP) yayılmasını ve benimsenmesini kolaylaştıran veya engelleyen faktörler hakkında bilgi sağlamamaktadır. Bu nedenle bu araştırma, MSP'nin küresel ölçekte yayılmasını etkileyen farklı kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörlerin rolünü ve seyahat endüstrisinde firma düzeyinde ve bireysel düzeyde benimsenmesini incelemeyi amaçlamaktadır.

2.3. Yenilik Yayılımını ve Benimsenmesini Açıklayan Kuram ve Modeller

Literatürde yeniliklerin yayılımı ve benimsenmesi sürecini bireysel ve örgütsel düzeyde ele alan çeşitli kuram ve modeller yer almaktadır. Bireysel düzeyde açıklama yapan kuram ve modeller arasında en yaygın kullanılanları; Yenilik Yayılımı Kuramı (DOI),

Teknoloji Kabul Modeli (TAM), Gerekçeli Eylem Kuramı (TRA), Planlı Davranış Kuramı (TPB) ve Birleşik Teknoloji Kabul ve Kullanım Kuramıdır (UTAUT). Teknoloji, Organizasyon, Çevre (TOE) modeli ise örgütsel düzeyde bilgi ve iletişim teknolojileri ve yeniliklerinin benimsenmesini açıklamak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Hameed ve Arachchilage, 2017: 13; Clohessy ve Acton, 2019: 1459).

Yeniliği benimseme sürecinin başarısı, örgütte yeniliğin uygulanması ve yeniliğin örgütteki bireyler tarafından belirli bir süre boyunca sürekli kullanılmasını içeren iki aşamaya dayanır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 17; Hameed vd., 2012: 360). Hem örgütsel hem de bireysel düzeyde yeniliği benimseme modeli, Hameed vd. (2012) tarafından, birbirini izleyen başlatma, benimseme-kararı ve uygulama aşamalarına göre sunulmuştur. Bu aşamalar aynı zamanda bilgi ve iletişim teknolojileri literatüründe benimseme öncesi, benimseme kararı ve benimseme sonrası aşamalar olarak da ifade edilmektedir.

Mevcut literatür incelendiğinde seyahat sektöründe yıkıcı yeniliğe dayalı çevrimiçi çok taraflı platformlar (MSP'ler) açısından yeniliğin yayılımı veya benimsenmesi ile ilgili herhangi bir çalışmanın olmadığını görülmektedir. Yeniliğin benimsenmesine ilişkin B2B düzeyindeki çalışmaların çoğu, seyahat ve turizm sektörü dışında bulunan farklı sektörlerdeki e-ticaret ve e-pazarlarla ilgili olup, B2B düzeyinde yayılma ile ilgili çalışmaların sayısı çok sınırlıdır (Akcura ve Altinkemer, 2002: 244; Hamad vd., 2015: 406; Upadhyaya vd., 2017: 57; Al-Omouh, 2017: 69). Bu noktadan hareketle tez çalışmasının bu bölümünde, BİT alanındaki yeniliklerin yayılımı ve benimsenmesi ile ilgili genel kabul görmüş kuram ve modeller incelenmektedir.

2.3.1. Yenilik Yayılımı Kuramı (Diffusion of Innovation Theory - DOI)

Rogers'ın 1962 yılında literatüre kazandırdığı Yenilik Yayılımı (DOI) kuramı, yeniliklerin yayılım-benimsenme süreciyle ilgili çalışmalar söz konusu olduğunda en yaygın kullanılan kuramdır. Kuram, yeniliğin bir sosyal sistemin üyeleri arasında belli kanallar yoluyla zaman içinde iletilmesi sürecini ele almaktadır (Rogers, 2003). Rogers (2003) yayılmanın dört temel unsurunun; yenilik, iletişim kanalları, zaman ve sosyal sistem olduğunu belirtmiştir. Yenilik; birey veya toplum tarafından yeni olarak algılanan şeylerdir. İletişim kanalları; bireyler arası mesajların aktarılmasında rol oynamaktadır. Zaman; bireylerin bir yeniliği farklı zamanlarda kabul ya da reddedebileceğini ifade etmektedir. Sosyal sistem ise bir araya gelmiş grup veya birim olarak tanımlanmıştır (Rogers, 2003). LaMorte'ye göre (2019):

Yenilik yayılımı kuramı, bir fikrin veya ürünün zaman içinde nasıl ivme kazandığını ve belirli bir nüfusa veya sosyal sisteme nasıl yayıldığını (veya yaygınlaştığını) açıklamaya ilişkin iletişim amacından doğmuştur. Bu yayılmanın nihai sonucu, insanların sosyal bir sistemin parçası olarak yeni bir fikri, davranışı veya ürünü benimsemeleridir. Benimseme, bir kişinin daha önce sahip olduklarından farklı bir şey yapması anlamına gelir (Örneğin, yeni bir ürün satın alması veya kullanması, yeni bir davranış edinmesi ve sergilemesi gibi). Benimsemenin anahtarı, kişinin fikri, davranışı veya ürünü yeni veya yenilikçi olarak algılaması gerekliliğidir. Bu sayede yayılım mümkün hale gelir (LaMorte, 2019)

Yenilik yayılımı kuramı özellikle birey ve grupların yeniliği benimseme sürecini ve buna dayalı kararlarını açıklamaktadır. “Potansiyel kullanıcılar, yenilik hakkındaki inançlarına dayanarak yeniliği benimseme veya reddetme kararlarını verirler” (Agarwal, 2000). Toplumdaki bireylerin yeniliği benimsemeye ilişkin isteklilik dereceleri birbirinden farklıdır. Bireysel farklılıklar temel alındığında toplum üyeleri beş kategoride ele alınabilir: yenilikçiler, erken benimseyenler, geç benimseyenler, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve geride kalanlar (Rogers, 2003).

Bireyin yeni bir fikri kabul hızını açıklamada yardımcı olan yeniliğin özellikleri; göreceli avantaj, karmaşıklık, uyumluluk (bağdaşma), denenebilirlik, gözlenebilirliktir (Rogers, 2003).

Göreceli avantaj, “yenililiğin, yerini aldığı fikir ya da teknolojiye göre faydalarının değerlendirilme düzeyidir”. “Bir yeniliğin, yerine geçtiği fikirden daha iyi olarak algılanma derecesidir” (Rogers, 2003). Birey tarafından yeniliğin algılanan faydası arttıkça, benimseme oranı da artmaktadır. Bazı çalışmalarda göreceli avantaj, algılanan fayda olarak da adlandırılmaktadır ve teknolojik yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanmasında önemli bir örgütsel etken olarak kabul edilmektedir (Iacovou vd., 1995; Ramamurthy vd., 1999; Kuan ve Chau, 2001; Gibbs ve Kraemer, 2004; Lee vd., 2011: 128). Göreceli avantaj, yeni teknolojilerin benimsenmesi ve yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte ortaya çıkan maliyetleri düşürmek, üretkenliği iyileştirmek, departmanlar arası ve paydaşlar arası koordinasyonu artırmak gibi faydaları ifade etmektedir (Ramamurthy vd., 1999). Göreceli avantaj açısından incelenen diğer bazı faydalar ise kullanışlılık, kalite, uygunluk, maliyetler, hız ve performanstır (Low vd., 2011; Borgman vd., 2013).

Uyumluluk (bağdaşma), yeniliği benimseyenlerin değerlerine, önceki rutinlerine ve deneyimlerine ve gereksinimlerine uyumunun derecesidir. Yenilik bireyin gereksinimini karşıladıkça uyum oranı da artmaktadır (Rogers, 2003: 240). Uyumluluk, bir yeniliğin benimsenme oranını ve örgütsel düzeyde kullanımını değerlendirirken etkisi göz önünde bulundurulmuş diğer bir faktördür (Cooper ve Zmud, 1990). Dedrick ve West (2003), Premkumar (2003) ve Kinuthia (2015) gibi araştırmacıların çalışmalarında uyumluluk, bilgi

ve iletişim teknolojisi yeniliklerinin benimsenmesinde önemli bir unsur olarak ele alınmıştır. İşletmelerin, örgütsel süreçleri ve değerleri ile uyumlu ve uyarlanabilir yenilikçi sistemleri ve çözümleri benimseme olasılığı yüksektir (Low vd., 2011).

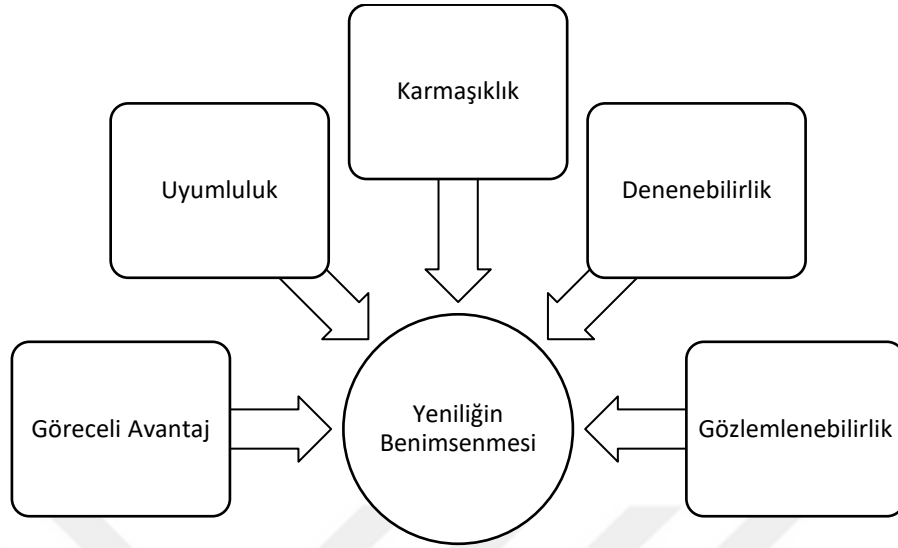
Karmaşıklık, kullanıcıların yeniliği anlamada, benimsemede ve kullanmada karşılaştıkları zorluk derecesine ilişkin algısıdır. “Bir yeniliğin anlaşılma ve kullanılma bakımından nispeten zor olarak algılanma derecesidir” (Rogers, 2003). Yenilikçi bilgi ve iletişim teknolojilerinin içerdiği büyük karmaşıklıklar, yeniliğin benimsenmesini ve benimsenme oranlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Phaphoom vd., 2015; AlBar ve Hoque, 2019). Çünkü karmaşık sistemlerin anlaşılması ve kullanımı zordur. Yenilik karmaşık olursa potansiyel kullanıcıların yeniliği kullanmak için yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmayacaktır. Bu durum potansiyel kullanıcılarının eğitilmesini gerektirir. Böylece yeniliğin karmaşıklığı azalır ve uyum hızlanır (Chakravarty ve Dubinsky, 2005). Buna karşın bazı çalışmalarda karmaşıklığın, yeniliklerin veya bilgi ve iletişim teknolojilerinin benimsenme sürecini etkilemediği tespit edilmiştir (Low vd. 2011; Lynn vd., 2018).

Denenebilirlik (deneme kolaylığı) özelliği, kullanıcıların sınırlı bir zaman ve yetki çerçevesinde yeniliği kullanarak gerçekleştirebilecekleri testleri, denemeleri ve deneyleri ifade etmektedir. Rogers'a göre (2003) denenebilirlik, “bir yeniliğin sınırlı olarak denenme derecesidir”. Bir fikir ya da teknolojiyi deneme temelinde kullanabilmek potansiyel kullanıcıların yeniliğe uyum olasılığını artırmaktadır (Rogers, 2003). Bu özelliğin, yenilikçi bilgi ve iletişim teknolojilerinin benimsenmesinde güçlü bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Kendall vd., 2001; Jeyaraj vd., 2006; Elbeltagi vd., 2013).

Yenilik yayılımının son özelliği gözlenebilirlik, yenilik son kullanıcılar tarafından benimsendiğinde yeniliğin başkalarına görünürlük düzeyidir (LaMorte, 2019). Rogers (2003) gözlenebilirliği, “bir yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından görülme derecesi” olarak tanımlamaktadır. Tıpkı denenebilirlik gibi, gözlenebilirliğin de bilgi ve iletişim teknolojilerinin benimsenmesinde güçlü bir etkisi vardır (Jeyaraj vd., 2006). Kendall vd. (2001), Elbeltagi vd. (2013) ve AlBar ve Hoque'nin (2019) çalışmalarının bulguları da bu iddiayı desteklemektedir.

Bu özellikler, benimseme davranışlarını açıklamada çok önemli bir rol oynamasına rağmen (Tan ve Teo, 2000; Kendall vd. 2001; Azam, 2015), Hamad vd. (2015) yaptıkları çalışmada yeniliklerin yayılımı kuramına ilişkin iki kısıt belirlemişlerdir. Öncelikle, bu modelin sadece bireylerin yeniliği benimseme davranışını ve tutumunu dikkate aldığı belirtilmiştir. İkincisi, bu model örgütsel düzeyde yeniliğin benimsenmesi sürecinin tüm

aşamalarını açıklamamaktadır. Modelin yeniliğin, tutumu ve amacı nasıl oluşturduğunu ve fiilen benimsenmesini açıklama konusunda eksiklikleri vardır.



Şekil 2.3 Yeniliğin Benimsenmesini Etkileyen DOI Kuramı Özellikleri

Kaynak: Rogers, 2003

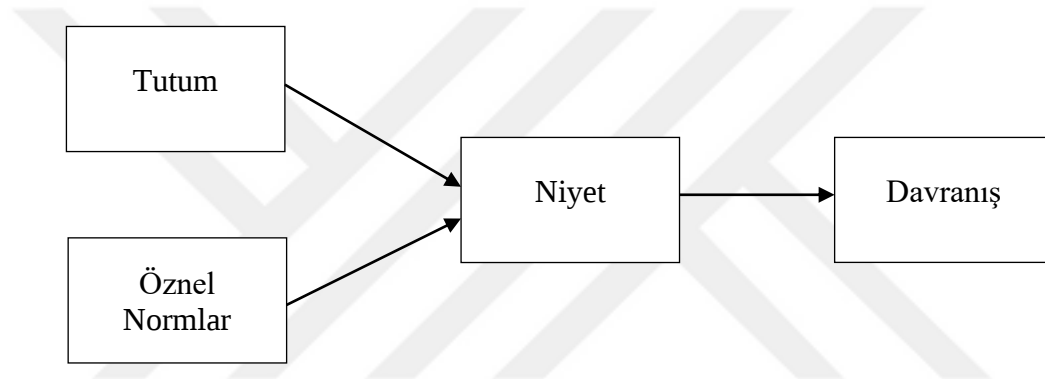
2.3.2. Gerekçeli Eylem Kuramı (Theory of Reasoned Action - TRA)

Gerekçeli Eylem Kuramı (TRA), Martin Fishbein ve Icek Ajzen'in irade sonucu gerçekleşen sosyal davranışları açıklamak amacıyla geliştirmiş oldukları bilişsel bir kuramdır (Fishbein ve Ajzen, 1975; Ajzen ve Fishbein, 1980). Kurama göre, bir bireyin belirli bir davranışı, kişinin davranışsal niyeti ile belirlenmekte, davranışsal niyet de tutum ve sübjektif (öznel) normlardan etkilenmektedir. Bireyin belirli bir davranış göstermesi, kişinin bu davranışı veya eylemi ne kadar olumlu gördüğüyle ve bunun aile, arkadaşlar ve tüm toplum için ne kadar önemli olduğuyla ilişkilidir. Gerekçeli eylem kuramı, insanların davranışsal çıkarlarının kendi iradi kontrolleri tarafından desteklendiğini varsayar. Öyle ki insanlar arzu duyarlarsa belirli davranışları gerçekleştirebilirler. Kuramın altında yatan varsayım, insanların davranışsal eyleme geçmeden önce kişisel ve sosyal bilgileri rasyonel bir şekilde işledikleridir (Crawley ve Coe, 1990).

Gerekçeli eylem kuramındaki değişkenler ve aralarındaki ilişkiler Şekil 2.4'te gösterilmiştir. Buna göre, davranışsal niyetler; insanları belirli bir davranışa yönlendiren talimatlar olup, davranışın hem yönünü hem de yoğunluğunu içermektedir. Fishbein ve Ajzen'e (1980) göre davranışsal niyetler belirli bir yöndeki eylem kararlarıdır. Kuramda, davranışsal niyetler davranışın gerçekleşmesindeki temel bileşendir ve davranışı etkileyen güdüleyici unsurları barındırmaktadır. Tutumlar; kişi, nesne, kanı ya da ortamlara yönelik olumlu ya da olumsuz nitelikte tepkide bulunma eğilimidir. Öznel norm; sosyal çevrenin

davranış üzerindeki etkisiyle ilgili bir kavramdır (Ajzen ve Fishbein, 1980). Birey için önemli olan, kişiler tarafından hangi davranışın gerçekleştirilmesinin doğru olduğunu düşüncelerini algılamasıyla ilgilidir (Azam, 2015). Özel norm kişinin belirli bir davranış gerçekleştirilmesine yönelik sosyal baskı olarak da görülebilmektedir (Rahman, 2015). Gerekçeli Eylem Kuramı'nın temel kısıdı, bireyin çoğu davranışlarının iradi kontrol ile gerçekleştirdiğini varsaymasıdır. Dolayısıyla sadece niyetlerle davranışların belirleneceğini öne sürmüştür. Ancak kuram, spontan ve plansız davranışları açıklamada yetersiz kalmıştır.

Gerekçeli Eylem Kuramı, bilgi teknolojisi (BT), bilgi sistemleri (BS) ve bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) alanındaki davranışsal niyetleri incelemek üzere önceki çalışmalarda yaygın olarak kullanılmıştır (Karahanna vd., 1999; Vijayasathya, 2004; Celuch vd., 2004; Shih ve Fang, 2004; Ali vd. 2017; Mady, 2018).



Şekil 2.4 Gerekçeli Eylem Kuramı (TRA)

Kaynak: Madden vd., 1992: 4

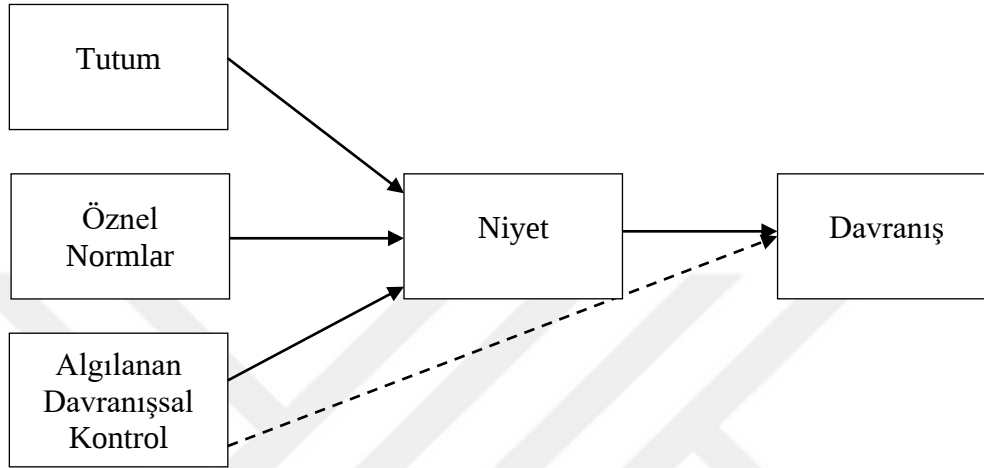
2.3.3. Planlanmış Davranış Kuramı (Theory of Planned Behavior - TPB)

Planlanmış Davranış Kuramı (TPB), Gerekçeli Eylem Kuramının bireylerin plansız davranışlarını açıklamadaki sınırlılığı nedeniyle geliştirilmiştir (Ajzen, 1991). Bu sınırlılık, “insanların ilgilendiği davranış gerçekleştirilmesinin kolaylığına veya zorluğuna yönelik algısı” olarak tanımlanan (Ajzen, 1991) algılanan davranışsal kontrol boyutunun TRA çerçevesine dahil edilmesiyle aşılmıştır (Şekil 2.5).

Gerekçeli Eylem Kuramından farklı olarak, davranış niyetinin davranışsal kontrol etkisinde şekillenerek davranış etkilendiği savunulmaktadır. Kısacası, kişinin davranışını gerçekleştirmekle ilgili içsel ve dışsal kontrolünün düzeyi oranında (beceri, fiziksel yeterlilik, enformasyon, para, araç gereç ve insan) niyet kuvvetlenir ya da güçsüzleşir. Ayrıca niyet ne kadar güçlü olursa olsun, algılanan davranışsal kontrol düzeyi düşük ise davranışın gerçekleşmemesi söz konusu olabilir (Azam, 2015).

Armitage ve Connor (2001) yaptıkları meta-analizde Planlanmış Davranış Kuramının, yeniliklerin kabulüyle ilgili bireysel davranışları doğrudan veya dolaylı olarak tahmin

edebileceği sonucuna varmışlardır. Çok sayıda başka çalışma da, yeniliklere yönelik bireysel davranışları değerlendirmek için TPB modelini kullanmıştır (Lu vd., 2003; Ramayah vd., 2005; Sarmah vd., 2017; Seol vd., 2016). Buna karşılık, diğer kuramlar gibi Planlanmış Davranış Kuramının da kısıtları vardır. Kuram yalnızca normatif etkileri dikkate almakta ve yeniliği benimseme davranışını şekillendirmede önem taşıyan örgütsel ve çevresel etkenlerin etkilerini hesaba katmamaktadır.



Şekil 2.5 Planlanmış Davranış Kuramı (TPB)

Kaynak: Madden vd., 1992: 4

2.3.4. Teknoloji Kabul Modeli (Technology Acceptance Model - TAM)

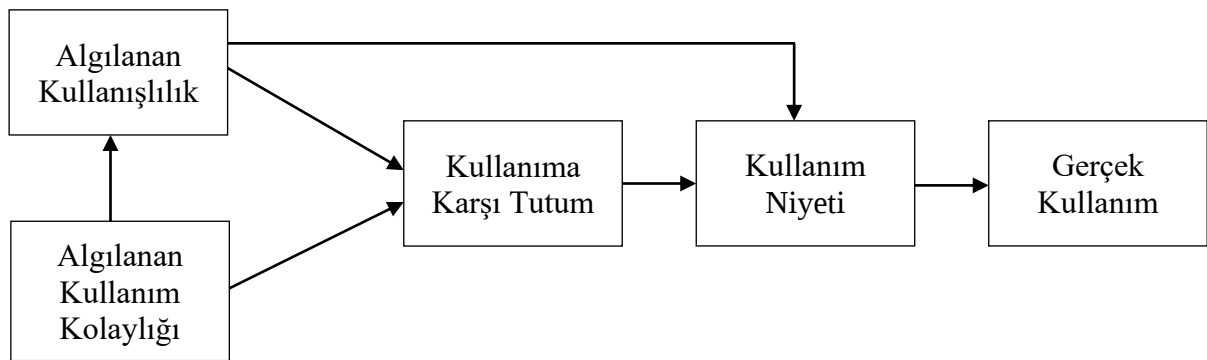
Teknoloji Kabul Modeli (TAM) yenilikleri ve kullanım davranışını kullanıcının kabul etmesini öngören ve açıklayan TRA modelinin bir uzantısı olarak Davis (1986) tarafından geliştirilmiştir. Model, bireylerin genel olarak davranışlarını ve özel olarak teknoloji kullanma veya kullanmama konusundaki davranışlarını açıklamak ve daha önemlisi tahmin etmek konusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara önemli fikirler verebilmektedir (Liao ve Cheung, 2001). Şekil 2.6’da görüleceği gibi TAM modeli, teknolojik yenilikleri kullanmaya yönelik davranışsal niyetlerin arkasında “kullanışlılık” ve “kullanım kolaylığı” algısının olduğunu iddia etmektedir (Davis vd., 1989; Devaraj vd., 2002; Lee vd., 2011).

Algılanan kullanışlılık, “bir kişinin belirli bir [bilgi] sistemini kullanmanın iş performansını artıracağına inanma derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1989: 320). Algılanan kullanışlılık, kullanıcıların, teknoloji kullanımının performanslarını artırabileceğine inanma derecesidir. Algılanan kullanışlılık, birçok çalışmada hem orijinal TAM modelinin hem de genişletilmiş modellerin bir parçası olarak kullanılmıştır (Lederera vd., 2000; Barhoumi, 2016).

Algılanan kullanım kolaylığı ise “bir kişinin belirli bir bilgi sistemini kullanmanın çaba gerektirmeyeceğine inanma derecesi” olarak tanımlanmıştır (Davis, 1989: 320). Bu boyut,

kullanıcıların teknoloji kullanımının zahmetsiz olacağına inanma düzeyidir. Hem algılanan kullanılabilirlik hem de algılanan kullanım kolaylığı, teknolojik yeniliklere yönelik tutumlarda ve bunların fiilen kabulünde belirleyicidir. TAM modelinin bu iki özelliği, kullanıcının tutumunu etkilemede kritik bir rol oynar. Bunu, kullanıcının niyetinin ve teknolojik yeniliklerin davranışsal kullanımının ortaya çıkışı izler. Algılanan kullanılabilirlik etkenine benzer şekilde, algılanan kullanım kolaylığı hem TAM modeli hem de genişletilmiş modeller kapsamında çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır (Lederera vd., 2000; Nasria ve Charfeddine, 2012; Hubert vd., 2019).

TAM modeli, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kabulünü değerlendirmek için yaygın olarak kullanılmasına rağmen bu modele yönelik eleştiriler, bilgi ve iletişim teknolojilerinin benimsenmesi ve uygulanmasında yer alan tüm aşamalarda uygulanabilir olmamasıyla ilgilidir (Lee vd., 2011). Diğer eksikliği ise bağlamsal faktörlerin bu kabuller üzerindeki etkilerini dikkate almamasıdır (Hamad vd., 2015). Ayrıca model tıpkı DOI modeli gibi, bireye ilişkin değişkenlere odaklanmaktadır. Bu nedenle kullanıcıların yargı ve karar verme süreçlerini etkileyen teknolojik ve sosyal faktörler (mahalle baskısı veya sosyal etki) gibi belirleyicileri dikkate alan ve bunları bütünleştiren genişletilmiş bir TAM modeline ihtiyaç ortaya çıkmıştır (Hameed ve Arachchilage, 2017; Lee vd., 2011). Bu nedenle birçok çalışmada, bir işletmenin bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmaya yönelik niyetlerini ve istekliliğini değerlendirmek için TAM modeli bazı genişletilmiş formlarda kullanılmıştır (Wang vd., 2003; Sukkar ve Hasan, 2005; Cho ve Agrusa, 2006; Zhang vd., 2006; Çelik, 2008; Mayr ve Zins H., 2009).



Şekil 2.6 Teknoloji Kabul Modeli (TAM)

Kaynak: Davis, 1989

2.3.5. Teknoloji, Örgüt, Çevre Modeli (Technology, Organization, Environment - TOE)

Teknoloji, Örgüt, Çevre (TOE) çerçevesini Tornatzky ve Fleisher (1990), koşul bağımlılık kuramına dayalı olarak yeniliklerin örgütsel seviyede benimsenmesini yapılandırmak amacıyla geliştirmişlerdir. TOE çerçevesi, bilgi ve iletişim teknolojisi

yeniliklerinin benimsenmesi, uygulanması ve kullanımına ilişkin örgütsel niyetleri incelemek için kullanılmaktadır (Tornatzky ve Fleischer, 1990; Damanpour, 1991; Law ve Ngai, 2007; Jang, 2010). Şekil 2.7’de gösterilen TOE çerçevesinin örgütsel benimsemeyi etkileyen üç ana boyutu; teknoloji, örgüt ve çevredir. Bu boyutlar, Yenilik Yayılımı Kuramı (DOI), Planlı Davranış Kuramı (TPB) ve Teknoloji Kabul Modeline (TAM) dayanarak geliştirilmiştir (Cardona vd., 2019: 5).

Teknoloji boyutunun belirleyicileri, firma içindeki mevcut teknolojilerin ve firma dışındaki yeniliklerin benimseme sürecini nasıl etkilediğine odaklanır. Hem iç hem de dış teknolojilerle ilgilidir. Karmaşıklık, göreceli avantaj, gizlilik, güvenlik ve uyumluluk gibi etkenleri kapsar (Rogers, 2003). Örgüt boyutu firma büyüklüğü, örgütsel hazırlık, güç yapısı, merkezi veya merkezi olmayan yönetim yapıları, yenilikçilik, üst yönetim desteği, mevcut kaynaklar gibi yeniliği benimseme sürecini etkileyen firma özellikleriyle ilgilidir (Weiner, 2009; Wang vd., 2003). Çevre boyutu ise sektör, rakipler, düzenleyiciler ve devlet kurumları gibi dış çevre faktörlerini ifade etmektedir (Lippert ve Govindarajulu, 2006). Bu unsurların örgütte teknolojik yeniliklerin kabulüne dair fırsatlarla birlikte kısıtları da ortaya çıkardığı öne sürülmektedir (Oliveira ve Martins, 2011).

2.3.5.1. Teknolojik Özellikler

Teknolojik özellikler arasında, örgüt içi teknolojik kaynakları ifade eden teknolojik yetkinlikler, işletmelerde bilgi ve iletişim teknolojisi yeniliklerinin başarılı bir şekilde benimsenmesinde kritik faktörlerdendir (Grover, 1993; Cragg ve King, 1993; Kuan ve Chau, 2001; Zhu vd., 2003; Cruz-Jesus vd., 2019). Zhu vd. (2003) çalışmalarında firmaların BİT yeniliklerini benimsemeye yönelik teknolojik yetkinliğini değerlendirmek için bilgi teknolojisi altyapısı, internet becerileri ve e-ticaret bilgisi gibi üç boyutu ele almışlardır. Teknolojik yetkinliklerin bir parçası olarak beceriler ve know-how gibi soyut faktörler, yenilikleri benimsemek ve rekabet avantajı sağlamak için fiziksel altyapı faktörlerini tamamlamaktadır (Teece, 1986; Mata vd., 1995).

Bir yetkinlik olarak bilgi teknolojisi (BT) altyapısı, e-ticaret platformlarının üzerine inşa edildiği mevcut teknolojiler ve sistemlerle ilgilidir. Bilgi teknolojisi altyapısı, kişisel bilgisayarları, akıllı telefonları, ödeme teknolojilerini, coğrafi yerelleştirmeyi, güvenliği, bulut hizmetlerini ve en önemlisi geniş bant, fiberoptik ve mobil ağlar gibi dijital altyapı teknolojilerini içerebilir (Rossotto vd., 2018: 105). BT altyapısı, fiziksel bir kolaylaştırıcı olarak kabul edilir. İnternet becerileri, web tabanlı çözümlerin geliştirilmesi veya kullanılması için gerek duyulan internet ile ilgili uygulamalı deneyimleri ifade eder. E-ticaret know-how’ı,

e-ticareti etkili bir şekilde uygulamaya yönelik yönetim bilgisidir (Zhu ve Kraemer, 2002: 291; Zhu vd., 2003: 264).

Hem algılanan hem de gerçek bağlamda yaşanan güvenlik kaygısı, yeniliklerin ve teknolojilerin benimsenme niyeti ve fiilen benimsenmeleri açısından dikkate alınan bir başka faktördür (Nambisan ve Wang, 1999: 98). “Güvenlik, bilgilerin elektronik veri tabanları ve iletim araçları üzerinden taşınması ve depolanmasına yönelik mekanizmaların var olup olmadığına ilişkin algıdır” (Lippert ve Govindarajulu, 2006: 154). Her türlü veri ve bilginin farklı kuruluşlar ve farklı bilgi sistemleri arasındaki muazzam akışını ve alışverişini gerçek zamanlı olarak ve günlük bazda dikkate almak, güvenlik kaygısını son derece önemli hale getirmektedir. Tedarikçiler, distribütörler, müşteriler, finansal kurumlar, departmanlar, süreçler ve işlemlerle ilgili önemli verilerin işlenecek olması nedeniyle teknolojik yeniliklere ilişkin güvenlik kaygılarından taviz verilememektedir (Lippert ve Govindarajulu, 2006: 154).

Teknolojik yeniliklerin güvenirliliği, yukarıda tartışılan güvenlik kaygısıyla yakından ilişkili başka bir önemli etkidir. Teknolojik yeniliklerle ilgili algılanan güvenirlilik, hem işletme düzeyinde hem de bireysel düzeydeki benimseme kararları üzerinde etkilidir (Lai ve Guynes, 1997; Lippert, 2001). Güvenlik korumalarının yetersiz ve teknolojik yeniliklerin algılanan güvenirliliğinin düşük olması, örgütün müşterilerini ve itibarını kaybetmesine ve hatta firma aleyhine dava açılma riskiyle birlikte iflasına neden olabilir.

2.3.5.2. Örgütsel Özellikler

Bilgi ve iletişim teknolojisi yeniliklerinin benimseme çalışmalarının çoğunda, firma büyüklüğü ve kapsamı önemli örgütsel faktörler olarak kabul edilmektedir (Tornatzky ve Fleischer, 1990; Dewan vd., 1998; Hitt, 1999). Blok zinciri teknolojik yeniliklerinin benimsenmesiyle ilgili olarak gerçekleştirdikleri literatür taramasında Clohessy ve Acton’un (2019: 1460) üç örgütsel etken belirlemişler. Bunlar; örgütsel hazırlılık, üst yönetim desteği ve örgütsel büyüklüktür.

Üst yönetim desteği, teknolojik girişimleri, bu girişimlere katılımı ve üst yönetimin teknolojik ilerlemeyi ne ölçüde savunduğuna ilişkin yönetsel inançları ifade etmektedir (Kulkarni vd., 2017). Üst yönetimin BİT yeniliklerine yönelik desteği, uzun vadeli stratejilerin tasarlanmasına, elverişli bir örgütsel ortamın oluşturulması ve yönetilmesine, engellerin ve çalışanların gösterdiği direncin üstesinden gelerek sorunsuz geçişin kolaylaştırılmasına ve kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Wang vd., 2010; Gangwar vd., 2015).

Daha önceki bazı çalışmalar, teknoloji yeniliklerini benimsemeye yönelik örgütsel kararın farklı tesislerin, kaynakların, ölçek ekonomilerinin, güçlü ağların ve risk alma ve risk taşıma yeteneklerinin mevcudiyeti nedeniyle örgüt büyüklüğüyle olumlu yönde ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Damanpour, 1992; Thong, 1999; Kuan ve Chau, 2001; Zhu vd., 2003; Gibbs ve Kraemer, 2004; Lee ve Xia, 2006). Örgüt büyüklüğü açısından bakıldığında, küçük firmalar kısıtlı kaynaklara sahip olmalarına rağmen büyük firmalara göre daha esnek ve dinamiktirler. Kıt kaynaklar, yetersiz bilgi, BİT ile ilgili uzmanlık eksikliği ve yüksek işgücü devir hızı nedeniyle küçük firmaların bilgi ve iletişim teknolojilerini benimseme yaklaşımı sınırlı olabilmektedir (Kuan ve Chau, 2001; Zhu vd., 2003). Örgütsel kapsam ise firmanın ve faaliyetlerinin coğrafi erişim alanıdır (Lippert ve Govindarajulu, 2006: 154). Platformlar bağlamında, örgütsel kapsam, çeşitli coğrafi konumlarda çok sayıda kullanıcıya çeşitli ürünler veya hizmetler sunan kapsamlı ancak standartlaştırılmış teknolojiye sahip sistemleri ifade etmektedir (Lippert ve Govindarajulu, 2006: 155).

Örgütsel hazırlılık, yeniliklerin ve teknolojilerin benimsenmesi için kaynak kullanılabilirliği açısından kuruluşların hazırlıklı olmalarını ifade etmektedir (Iacovou vd., 1995; Weiner, 2009; Wang vd., 2010). Örgütsel hazırlılık kavramına atıfta bulunmak için farklı çalışmalarda altyapı, insan kaynakları ve finansal kaynaklar içeren farklı başlıklar kullanılmıştır. Altyapı açısından örgütsel hazırlılık, bir örgütün, teknolojik yeniliklerin geliştirilmesini ve uygulanmasını kolaylaştıracak mevcut teknolojik altyapısını ifade etmektedir (Iacovou vd., 1995: 470). İnsan kaynakları açısından örgütsel hazırlılık, çalışanların teknolojik yeniliklerin kabulüne yönelik bilgi, deneyim ve becerileri gibi yeteneklerine atıfta bulunur (Wang vd., 2010: 805). Finansal açıdan örgütsel hazırlılık ise yeni teknolojik yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanması için örgüt tarafından tahsis edilebilecek finansal varlıkları ve kaynakları ifade etmektedir (Weiner, 2009: 5).

Weiner (2009), Wang vd. (2010) ve Clohessy ve Acton (2019) firmaların örgütsel hazırlılığını; bilgili, becerikli ve deneyimli çalışanların mevcudiyeti; mali açıdan istikrarlı ve sağlam olma durumu ve teknolojik olarak yenilikçi platformların ve uygulamaların geliştirilebileceği veya benimsenebileceği altyapının varlığı olarak tanımlamıştır. Örgütsel hazırlılığın yüksek olduğu örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, teknolojik yeniliklerin sorunsuz bir şekilde benimsenmesini sağlayan geniş çaplı çaba, kararlılık ve işbirlikçi davranışlar göstererek değişime eğilim göstermektedir (Weiner, 2009: 6; Wang vd., 2010: 805).

2.3.5.3. Çevresel Özellikler

Çevresel bağlamda pazar olgunluğu, pazarın mevcut teknolojik altyapı açısından potansiyelini ve pazar oyuncularının hem hacim hem de kar elde edebilecekleri e-ticaret yeniliklerine olan yaklaşımını göstermektedir (Zhu vd., 2003: 258). Bazı çalışmalarda ülke olgunluğu olarak da geçen pazar olgunluğu, tüketici istekliliği ve internet penetrasyonu gibi özellikler kullanılarak ölçülmektedir. Tüketici istekliliği, tüketicilerin farklı e-iş kanalları, araçları ve çözümleri kullanarak çevrimiçi alışverişe katılım düzeylerini gösterir. İnternet penetrasyonu ise, çevrimiçi e-ticaret faaliyetlerini ve işlemlerini yürütmek açısından bir ülkenin teknolojik altyapısını, telekomünikasyon politikalarını, kişisel bilgisayar ve mobil cihazların kullanım yaygınlığını ve internetin erişim, kullanılabilirlik ve hız bakımından gelişmişliğini ifade eder (Zhu vd., 2003: 258; Azam, 2015).

E-ticaret yapmak amacıyla bilgi ve iletişim teknolojileri yeniliklerinin başarılı bir şekilde benimsenmesi için tedarikçiler, distribütörler ve tüketiciler gibi tedarik zincirinde bulunan diğer harici oluşumlarla uyumlu entegrasyon yani ortakların olgunluğu gerekir. Bu nedenle, değer zincirindeki farklı ticari ortakların yeni sisteme uyum sağlayabilirliği, firmanın yönetsel bilgi sistemi yeniliklerinin benimsenmesine yönelik karar verme sürecinde kilit bir unsurdur (Premkumar vd., 1997; Ramamurthy vd., 1999). Ticari ortakların olgunluğundaki eksiklikler, organizasyonların bilgi sistemi yeniliklerini benimsemesi önündeki engellerden biri olarak kabul edilmektedir (Zhu vd., 2003; Lippert ve Govindarajulu, 2006).

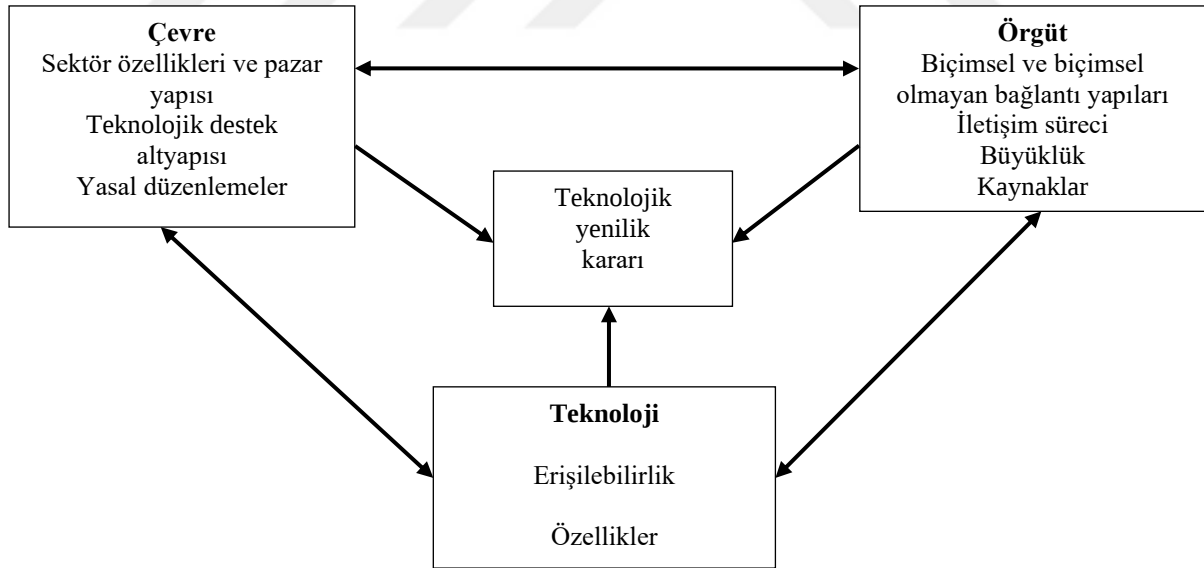
Rekabet'in sektör oyuncuları üzerindeki baskısı, yeniliklerin benimsenmesini kolaylaştıran katalizörler olarak kabul edilmektedir (Grover, 1993; Iacovou vd., 1995; Webster, 1995; Crook ve Kumar, 1998; Ramamurthy vd., 1999; Zhu vd., 2003; Gibbs vd., 2003; Lippert ve Govindarajulu, 2006). Firmaların bilgi ve iletişim teknolojisi yeniliklerini benimsemeleri, belirli bir pazara veya sektöre hâkim olan genel rekabet ortamına katkıda bulunur ve bu da, diğer firmaların BİT yeniliklerini benimsemeleri yönünde stratejik bir itici güç işlevi görür. Bunun sebebi, bilgi ve iletişim teknolojileri yeniliklerinin benimsenmesinin rekabet kurallarında, pazar ve sektör yapılarında değişimlere yol açması ve rekabet avantajı elde etmenin yeni yöntemlerini göstermesi nedeniyle genel rekabet ortamında da değişim yaratmasıdır (Porter ve Millar, 1985; Zhu vd., 2003).

Makro düzeydeki faktörler olarak devlet politikaları ve yasal düzenlemeler, hükümet tarafından yasal olarak beyan edilen ve firma düzeyinde teknolojik benimsemeler üzerinde önemli etkisi olan politikalar, kurallar ve düzenlemeleri ifade etmektedir. Devlet politikaları ve yasal düzenlemeler her zaman engelleyici unsurlar olarak ortaya çıkmaz. Tam tersine belirli ürünlerin, hizmetlerin, teknolojilerin benimsenmesini ve kullanımını sübvans ve

teşvik eden politikalar ve düzenlemeler olarak da görülebilir. Buna ilişkin örneklere özellikle gelişmekte olan ve yeni sanayileşen ülkelerde rastlanılmaktadır (Dasgupta vd., 1999; Chen, 2003; Wong, 2003). Devlet politikaları ve yasal düzenlemelerin yeniliklerin benimsenmesini engelleyici yönleri arasında yeterli iş yasalarının, yasal korumaların, gizlilik ve güvenlikle ilgili hakların eksikliği sayılabilir. Ancak bu unsurların hepsi mevcutsa işlem bütünlüğünden bahsedilebilmektedir (Oxley ve Yeung, 2001; Gibbs vd., 2003).

Gibbs ve Kraemer'e (2004: 128) göre 'hukukun üstünlüğünün olmadığı' ülkelerde kanun ve mevzuatların yetersizliği ve işlevsizliği, kurumların ve tüketicilerin e-ticaret teknolojilerini ve yenilikleri benimsemeleri önünde engel oluşturmaktadır. Devletin belirli durumlar için özelleştirilmiş standartlar ve yasaları uygulamaya koyması, örgütlerin yenilikleri, teknolojileri ve sistemleri uygulaması ve benimsemesi için gereklidir (Delmas, 2002). Diğer durumlarda devletler uygun iş ve vergi yasaları çıkarmak suretiyle özellikle e-ticaret teknolojileri gibi teknolojik yeniliklerin benimsenmesini ve kullanımını teşvik edebilirler (Zhu vd., 2003).

TOE çerçevesi, çok sayıda araştırmada örgütsel düzeydeki benimseme ve kullanım davranışını teknoloji, örgüt ve çevre perspektiflerinden değerlendirmek için kullanılmıştır (Zhu vd., 2004; Zhu vd., 2006; Ramdani vd., 2013; Eze vd., 2018; Hawash vd., 2020).



Şekil 2.7 Teknoloji-Örgüt-Çevre Modeli

Kaynak: Oliveira ve Martins, 2011: 112

2.3.6. Birleştirilmiş Teknoloji Kabulü ve Kullanımı Kuramı (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology - UTAUT)

Venkatesh vd. (2003), yukarıda anlatılan model ve kuramların güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek, bilgi ve iletişim teknolojisi yeniliklerini kullanma konusunda kullanıcı niyeti

ve benimseme davranışını tahmin etmek üzere Birleştirilmiş Teknoloji Kabulü ve Kullanımı Kuramını (UTAUT) geliştirmişlerdir. Kuram kapsamında, kullanım ve niyetin belirleyici olarak dört temel öge (Performans Beklentisi, Çaba Beklentisi, Sosyal Etki ve Kolaylaştırıcı Koşullar) dört düzenleyici (cinsiyet, yaş, deneyim ve kullanıma ilişkin gönüllülük) ile birlikte verilerek temel ilişkiler incelenmiştir (Venkatesh vd., 2003; Yeni ve Gecu-Parmaksız, 2016). UTAUT'a göre performans beklentisi, çaba beklentisi ve sosyal etki teknoloji kullanımının davranışsal niyetini etkilerken, davranışsal niyet ve kolaylaştırıcı koşullar teknoloji kullanımının belirleyicisi olmaktadır (Teo, 2010; Wong vd., 2013). Ayrıca, yaş, cinsiyet, deneyim ve gönüllülük gibi bireysel farklılıkların temel faktörler arası ilişkileri düzenlemede önemli etkileri olduğu varsayılmaktadır.

UTAUT modelinde performans beklentisi, bireyin sistemi kullanmasının iş performansında artış sağlayacağına yardımcı olmasına inanma derecesini, çaba beklentisi, sistem kullanımı ile ilgili kolaylık derecesini, sosyal etki, birey için önemli olan kişilerin, onun yeni bir sistemi kullanması gerektiğine inandığını bireyin algılama derecesini, kolaylaştırıcı koşullar ise yeniliğin kullanımını desteklemek için örgütsel ve teknik alt yapının mevcut olduğuna inanma derecesini ifade etmektedir (Oktal, 2013: 158-159).

Modeldeki kolaylaştırıcı koşullar yapısı, TPB modelindeki “algılanan davranışsal kontrol” ve DOI kuramındaki “uyumluluk” yapılarının bir bileşimidir. Kolaylaştırıcı koşullar, teknolojik yenilikleri ve sistemleri benimseme ve kullanma yolunda karşılaşılan engelleri kaldırmaya yönelik, firmaların bilgi işleme yeteneklerinden, çalışanların becerileri ve bilgilerinden, fırsatlardan, teknolojik kaynaklardan ve örgütsel kaynaklardan oluşmaktadır (Venkatesh vd., 2003; Venkatesh vd., 2008). Literatür, örgütlerde yüksek düzeydeki kolaylaştırıcı koşulların, kullanıcıların teknolojik yenilikleri kabul etme ve kullanma oranlarının artmasını sağladığına dair destekleyici bulgular sunmaktadır (Gupta vd., 2008; Venkatesh vd., 2008).

UTAUT, seyahat ve turizm teknolojisi araştırmalarında yaygın olarak kullanılan bir kuramdır. San Martín ve Herrero (2012), kırsal turizmde turistlerin çevrimiçi satın alma niyetlerini etkileyen psikolojik etkenleri UTAUT kuramını kullanarak incelemişlerdir. Escobar-Rodríguez ve Carvajal-Trujillo (2014), düşük maliyetli havayolu firmalarının web sitelerinden uçuş satın almanın temel belirleyicilerini incelemek için genişletilmiş UTAUT modelini kullanmışlardır. Gupta vd (2018) ise performans beklentisi, sosyal etki, fiyat tasarrufu, algılanan risk, algılanan güven ve önceki kullanım alışkanlıklarının, turistlerin seyahat uygulamalarını kullanma niyetini etkileyen önemli faktörler olduğu sonucuna varmışlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEYAHAT ENDÜSTRİSİNDE YENİLİĞİN YAYILMASI VE BENİMSENMESİ SÜRECİNDE ÇOK BOYUTLU BİR ÇERÇEVE: ÇOK-TARAFLI PLATFORM (MSP) VAKA ÇALIŞMASI

3.1. Seyahat Sektöründe Çok-Taraflı Platform (MSP) Teknolojisi Geliştiren Yerli Firma - Vaka Anlatımı

Bu çalışmada, seyahat sektöründe bulut tabanlı hizmet olarak yazılım (SaaS) formunda “çok taraflı platform (MSP)” teknolojisi geliştiren yerel bir Türk girişimci firması vaka olarak seçilmiştir. Çalışılan firmanın, ortaklarının ve distribütörlerinin kimlikleri gizli ve anonim tutulmuştur (Bryman ve Bell, 2015). Referans kolaylığı sağlaması için, tez boyunca firma ismi “GATA”, geliştirilen teknoloji platformu ise “MSP” kısaltması ile anılmıştır. GATA, sadece internet üzerinden iş yapan; fiziksel depolaması (bricks and mortar) olmayan, tek bir ürün/etkinliğe odaklanmış (pure player) bir işletmedir (Muzellec vd., 2015). MSP ise seyahat sektöründeki tedarikçiler ve alıcılar arasında B2B düzeyinde işlemler ve etkinlikler sunan çevrimiçi çok taraflı bir platformdur.

Christensen vd. (2015) yıkıcı yeniliği “kaynakları kısıtlı küçük bir firmanın yerleşik firmalara başarılı bir şekilde meydan okuyabildiği bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma atıfla, GATA'nın MSP teknolojisi yıkıcı bir yenilik olarak sınıflandırılmıştır. Çünkü GATA, küçük ölçekli oluşuna ve sınırlı kaynaklarına rağmen, seyahat sektörünün tedarik zincirindeki yerleşik ve büyük firmalarla özellikle küresel dağıtım sistemleriyle küresel pazarda rekabet edebilmiştir. GATA'nın teknolojisi, yerleşik firmalar tarafından ihtiyaçları yeterince karşılanamamış bir müşteri segmentine odaklandığı için yıkıcı bir etki oluşturabilmiştir. Bu segment, charter/tarifesiz uçuşlar ve bu uçuşların koltuklarını önceden rezerve eden, sonra bunları B2B kanalı üzerinden diğer işletmelere veya B2C kanalı üzerinden tüketicilere satan charter uçuş organizasyonu yapan seyahat acenteleri ve tur operatörlerinden oluşmaktadır. Bu segmentteki sektör oyuncularını, geleneksel olarak çevrimdışı kanallar aracılığıyla bireyler veya firmalarla ticari alışveriş içindedirler. Düzensiz uçuşlar kategorisindeki charter uçuşlar için çok önceden rezervasyon yaptırmak veya bilet almak mümkün olmadığından charter uçuşların ve koltukların satışı zor bir süreçtir. Özellikle dağıtım kanalı olarak çevrimdışı kanalların kullanımı, charter uçuşların ve koltukların takibini zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra, charter havayolu firmaları ve tedarikçilerinin farkındalık,

pazarlama ve bilgi eksiklikleri, charter uçuşu ve koltuğu arama, bulma, erişim ve rezervasyon yapma konusunda zorluk çekmelerine yol açmaktadır.

GATA, ilk olarak bu boşluğu fark edip charter tedarikçileri için SaaS konseptine dayalı çok taraflı bir platform (MSP) geliştirme ve pazara girme fırsatını yakalamıştır. Geliştirilen bu platformu kullanarak charter tedarikçilerinin içeriklerini B2B firmalarına ve B2C tüketicilerine mümkün olan en düşük maliyetle çevrimiçi bir kanal aracılığıyla sunup satabilmektedir. Seyahat acenteleri, charter seferlerinin satılmamış koltuk envanterlerini herhangi bir yatırım yapmak gerekmeden, peşin maliyet veya üyelik ücreti olmadan endüstriyel müşteriler veya doğrudan tüketicilerle paylaşabildiklerinden MSP'yi kullanma konusunda tereddüt etmemişlerdir. Çok taraflı platformda birden fazla charter tedarikçisini bir arada bulmak mümkündür ve bu hem doğrudan hem de dolaylı ağ etkisi yaratmıştır. Başlangıçta GATA yalnızca birkaç charter tedarikçi tarafından kullanılırken, zaman içinde yarattığı faydaları gören diğer tedarikçiler de MSP'yi kullanmaya gönüllü olmuşlardır. Bu doğrudan ağ etkisinin yanı sıra, MSP'de daha fazla charter tedarikçisinin bulunması bu sefer seyahat acenteleri, OTA'lar, tur operatörleri gibi diğer seyahat araçlarını da MSP'yi kullanmaya itmiştir. Bu da dolaylı etkisini oluşturmuştur.

MSP'nin charter tedarikçileri segmentindeki başarısından sonra, GATA bir üst pazara çıkmak için yeni bir strateji geliştirdi. Bu sefer yerleşik firmaların hizmet sunduğu sektörün ana akım segment müşterilerine MSP üzerinden çevrimiçi SaaS hizmetleri vermeye başladı. Öncelikle seyahat sektörü araçlarına yerli ve yabancı havayolu firmalarının rutin uçuş içeriğini sunabilmek için IATA akreditasyonu aldı. Sektörde faaliyet gösteren küresel dağıtım sistemleri, MSP'nin seyahat endüstrisindeki hızlı başarısına tanıklık edince, rekabet etmek yerine GATA ile ortaklık yapma yoluna gittiler. Böylece zaman içinde küresel dağıtım sistemleri MSP'nin sunduğu seyahat içeriğinin önde gelen ortakları ve tedarikçileri haline geldiler.

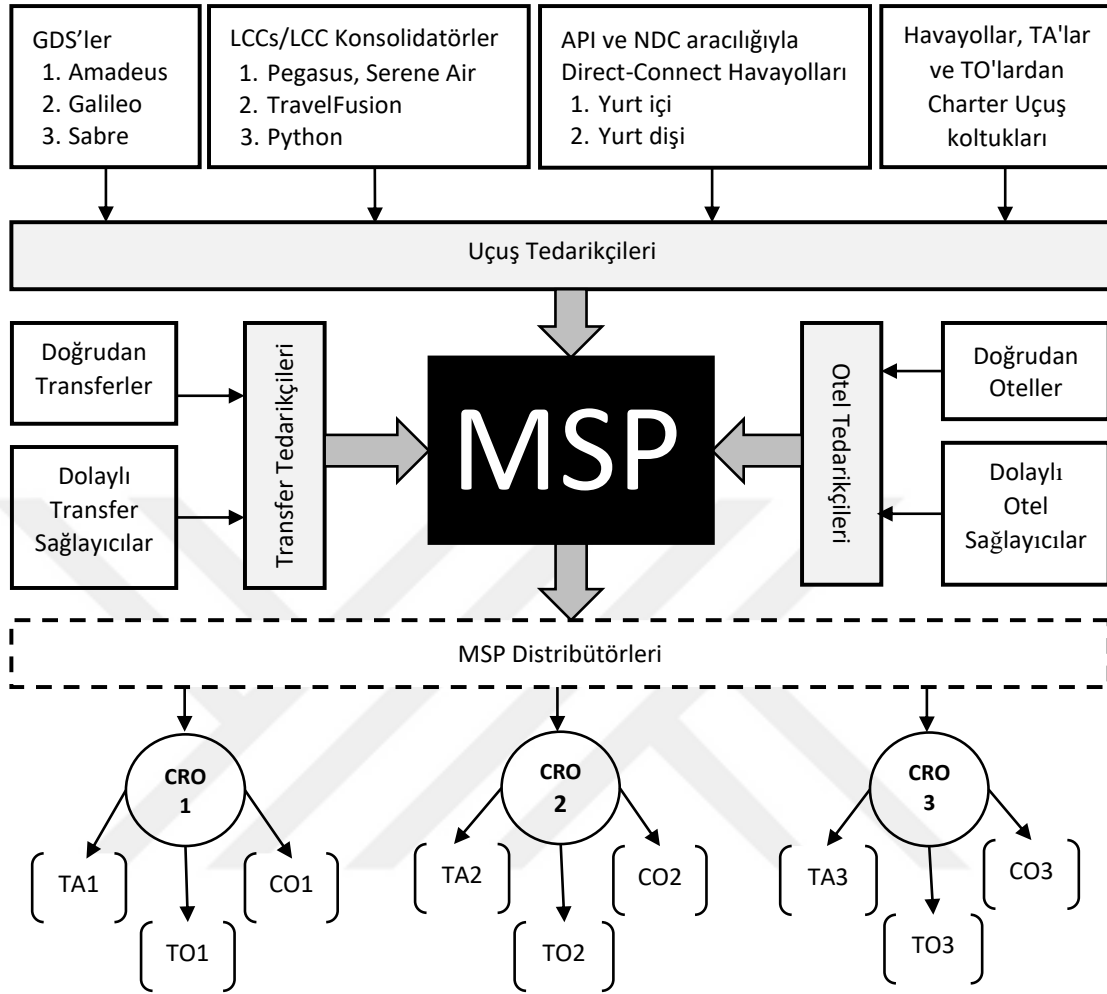
Daha sonraki aşamada GATA, otel ve transfer hizmetleri sunan işletmeleri de platforma entegre ederek, platformun hizmet çeşitliliğini arttırdı. Otel ve transfer işletmelerini tur, gezi, otobüs, vize, sigorta, yat, tatil kiralama gibi alternatif ürünler takip etti. Çok sayıda seyahat ürün ve hizmetlerinin tek bir girişle tek platformda yer alması, seyahat araçlarının ilgisinin mevcut sistemlerden GATA'nın MSP'sine doğru kaymasına yol açtı. Bu ilginin temel nedeni, MSP teknolojisinin, küresel dağıtım sistemlerinin komut satırı arayüz (CLI) terminallerinde ihtiyaç duyulan karmaşık kodların aksine, manevra yapabilen ve imleç tıklamalarıyla kullanılabilen bir grafik kullanıcı arayüzüne (GUI) sahip basit, hızlı ve kullanımı kolay bir platform sunmasıydı.

MSP 2010 yılında piyasaya sürülmesinden kısa bir süre sonra öncelikle yerel pazarda büyük bir başarıya imza attı. Brüt rezervasyonlarda Türk lirası bazında yıllık ortalama %55 büyüme oranına ulaştı. 2012 yılında Global Satış ve İş Geliştirme Departmanı kuruldu. Platformu küresel olarak genişletmek ve yaymak için GATA, havayolları tarafından coğrafi olarak farklı yerlerde faaliyet göstermek için kullanılan Genel Satış Temsilcisi (GSA) distribütörlük iş modelini benimsedi. Bu modelde, iç pazardan bir ana firma, satış, pazarlama ve operasyon yönetimi distribütörü olarak hareket etmek için uzak pazardan bir acente firmasını temsilcisi olarak seçer (Hosie vd., 2012). Bu doğrultuda GATA, platform teknolojisini yaygınlaştırmayı ve pazarına girmeyi hedeflediği ülkelerde ilk olarak bir ülke temsilcisi seyahat acentesi belirlemiştir. Ülke temsilcileri aracılığıyla da ülkedeki diğer seyahat acentelerine teknolojinin yayılımı gerçekleştirilmektedir.

MSP teknolojisinin işleyişini özetlemek gerekirse; platform merkezi bir konsolidasyon ve dağıtım modeli kullanmaktadır. Bu modelde, uçuş, otel ve transfer işletmeleri gibi çeşitli tedarikçiler içeriklerini MSP'ye entegre etmektedir. MSP bu içerikleri kendi platformunda birleştirerek farklı ülkelerdeki ülke temsilcisi firmalarına, onlar vasıtasıyla da o ülkelerdeki alt acentelere sunmaktadır. Alt acenteler arasında seyahat acenteleri, tur operatörleri ve kurumsal firmalar yer alabilmektedir. Çok taraflı platform (MSP) finansman, raporlama, kullanıcı yönetimi ve tedarikçi yönetiminin yanı sıra takip ve kontrol araçları da sunmaktadır. Her alt acentenin MSP'de ayrı bir acente kimliği, hesabı ve acente bakiyesi vardır. Rezervasyon ve biletleme işlemleri için alt acenteler ülke temsilcisi firmaya (CRO), CRO da Türkiye'deki genel merkeze işlem ücretini aktarmaktadır. Ardından fon birikimi ülke temsilcisi firmanın hesap bakiyesine yansıtılmaktadır. Farklı tedarikçilerine ödemeleri yapan GATA'nın kendisidir. Örneğin, küresel dağıtım sistemleri kullanılarak yapılan rezervasyonlar için ödeme, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (IATA) Faturalama ve Hesaplama Planı (BSP) ile yapılmaktadır.

MSP tarafından kullanılan merkezi konsolidasyon ve dağıtım modeli Şekil 3.1'de gösterilmiştir. Şekilde dikdörtgen kutular; uçuş, otel ve transfer gibi tedarikçileri temsil etmektedir. MSP, uçuş tedarikçilerinin içeriğini GDS'lerden (Amadeus, Galileo ve Sabre), LCC birleştiricilerden (Travel Fusion ve Python), API aracılığıyla doğrudan bağlantılı havayolu firmalarından (Sun Express vb.), NDC üzerinden (Lufthansa vb.), ve charter uçuş koltuklarını charter havayolu işletmelerinden (Corendon vb.), seyahat acentelerinden (Belmondo vb.) veya tur operatörlerinden (TUI vb.) toplar ve platformda birleştirir. Otel tedarikçileri ise içeriklerini yatak bankalarından (Hotelbeds, GTA vb.) ve doğrudan otellerden (Rixos, Delphin vb.) almaktadır. Platformda hem doğrudan tedarikçilerden hem de üçüncü

taraf tedarikçilerden sağlanan içerik bulunabilmektedir. Bu içerikleri MSP, İstanbul ve Frankfurt'ta bulunan bulut sunucularında merkezi olarak konsolide etmektedir.



Şekil 3.1 MSP'nin Merkezi Konsolidasyon ve Dağıtım Modeli

Kaynak: Aamir ve Atsan, 2020: 275

MSP'nin ve seyahat içeriğinin dağıtımı, dünyanın farklı ülkelerindeki ülke temsilcisi firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Şekilde ana distribütör konumundaki ülke temsilcisi firmalar (CRO) dairelerle temsil edilmektedir. Ülke temsilcisi seyahat acenteleri, ilgili ülkelerdeki yerel yatırımlar, satışlar ve pazar payları açısından performanslarına dayalı olarak MSP'nin dağıtılmasına yetkilidirler. Şekilde gösterildiği gibi, ülke temsilcisi firmalar MSP'yi ülkelerindeki seyahat acenteleri (TA), tur operatörleri (TO) ve şirketlerden (CO) oluşan alt acentelere dağıtır. Alt acenteler, yeterli bakiye veya kredi limitleri varsa, doğrudan MSP üzerinden rezervasyon ve biletleme işlemi yapabilir. Tüm soruları ve sorunları için acenteler, GATA ile düzenli olarak temas halinde olan ülke temsilcisi firmalarla iletişime geçerler. GATA, ülke temsilcisi seyahat acentelerinin ilettiği görüşler, geri bildirim, talep ve

sorulara dayanarak platformla ilgili sorunların çözümü ve iyileştirmeleri uygulamaya koymaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu tez çalışmasının amacı, Antalya merkezli yerel bir yazılım firmasının geliştirdiği yıkıcı yenilik özellikleri taşıyan çok taraflı platform teknolojisinin seyahat sektöründe küresel ölçekte nasıl yayılım gösterdiğini incelemektir. Platformun bir web tarayıcısı veya mobil uygulama aracılığıyla seyahat ürün ve hizmetlerine çevrimiçi erişim sağlamak için dünyanın dört bir yanından binlerce seyahat acentesi tarafından nasıl benimsendiğini anlamak yenilik yayılımı ve kabulü araştırma alanına değerli katkılar sunabilecektir. Konuyla ilgili gerek ulusal gerek uluslararası literatür incelendiğinde, turizm ve seyahat sektöründe yıkıcı yeniliğe dayalı teknolojilerin yayılımı ve kabulü ile ilgili çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Kısıtlı sayıdaki çalışmaların çoğu, bilgi işlem teknolojileri veya e-ticaret araçlarının ve teknolojilerinin farklı endüstrilerde yaygınlaşması ve benimsenmesi ile ilgilidir (Akcira ve Altinkemer, 2002; Hamad vd., 2015; Al-Omouh, 2017; Upadhyaya vd., 2017). Özellikle seyahat sektöründe hem kurumsal hem de bireysel düzeyde çok taraflı platform teknolojilerinin yayılımı ve kabulünde hangi faktörlerin önemli olduğuna dair literatürdeki boşluk göze çarpmaktadır. Özellikle hem kolaylaştırıcı hem de zorlaştırıcı faktörlerin ele alındığı bütüncül çalışmaların eksikliği vurgulanmaktadır (de Reuver vd. 2018; Schreieck vd., 2018). Mevcut araştırmaların kurumsal politikaların, sektörel politika ve stratejilerin, teknolojinin yayıldığı pazarın, yayılma sürecinin ve ana aktörlerin rolü gibi bağlamsal faktörleri ihmal edebildiği ve çok katmanlı kuramlara ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (Lyytinen ve Damsgaard, 2001). Araştırmacı bu tespitlerden yola çıkarak çok taraflı bir platform teknolojisi geliştiren yerel bir firmanın yıkıcı yeniliği nasıl yaydığını ve dünyanın dört bir yanından binlerce seyahat acentesi tarafından nasıl benimsendiğini anlamak yönünde merak geliştirmiştir. Çalışma, aynı zamanda, örgütsel ve bireysel düzeyde kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı faktörleri değerlendirmek suretiyle farklı ülkelerdeki seyahat acenteleri arasında çok taraflı platform teknolojisinin yayılım ve benimsenme faktörlerini inceleyen kültürlerarası bir çalışmadır. Ayrıca seyahat acenteleri için çok taraflı platformların rolü ve önemi hakkında görgül bilgiler sağlayabilecektir.

Bu amaçlar ışığında tezin ana araştırma sorusu:

“Yıkıcı yeniliğe dayalı çok taraflı platform teknolojisi seyahat sektöründeki seyahat acentelerine nasıl yayılmakta ve benimsemektedirler?” şeklindedir.

Çalışmada temel araştırma sorusunu destekleyecek alt sorular;

1. Seyahat sektöründeki yıkıcı yeniliklerin yayılımını ve benimsenmesini ne tür örgütsel, teknolojik, çevresel ve bireysel faktörler etkilemektedir?
2. Yeniliğin yayılımı ve benimsenmesinin seyahat acentelerinin iş modelleri üzerindeki etkisi nedir? şeklinde belirlenmiştir.

Seyahat sektörünün çalışma ortamı, geleneksel çevrimdışı modelden yenilikçi çevrimiçi modele doğru bir paradigma kayması geçirmekte ve seyahat işletmelerinin bu dönüşüme yenilik ve adaptasyon yoluyla tepki göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle, seyahat acenteleri için çevrimiçi çözüm sistemi olarak yenilikçi çok taraflı platformların yayılımı ve benimsenmesi üzerine araştırmalar için seyahat sektörünün mevcut bağlamı uygun görünmektedir.

3.3. Araştırma Yöntemi

Yeniliğin yayılımı yeni fikirlerin, uygulamaların ve teknolojilerin sosyal bir sisteme yayılma sürecini ifade eder (Rogers, 2003). Yayılımın nihai sonucu yeniliğin benimsenmesi, uygulamaya konulması ve kurumsallaşmasıdır (Dusenbury ve Hansen, 2004). Yayılım ve benimseme süreci kullanıcı deneyimine dayalı sosyal, karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur (Pichlak, 2016). Rogers (2003) çoğu bireyin yeniliği uzmanların ortaya koydukları bilimsel araştırmalara dayalı olarak değil, yakın meslektaşlarının öznel deneyimlerine dayalı olarak benimseme kararını verdiklerini belirtmektedir. Bu nedenle yenilik yayılımı ve benimsenmesine ilişkin derinlemesine bir anlayış oluşturabilmek için katılımcılarla yakın etkileşime geçilen, esnek, neden ve nasıl sorularına cevap aranan bir araştırma yaklaşımı ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan yeniliğin yayılımı ve benimsenmesi sürecine ilişkin deneyim ve ortaya çıkan anlamların aktarılabilmesi için nitel araştırma tasarımı kullanılması uygun görülmüştür.

Öte yandan özellikle ulusal literatürde yeniliğin yayılımı ve benimsenmesi konusunun çok kısıtlı olarak ele alınmış olması, ulusal bağlamda geliştirilmiş yeniliklerin küresel pazara yayılımı sürecini ele alan neredeyse hiç çalışma olmayışı, araştırma sürecinin keşfedici bir yaklaşımla sürdürülmesini de zorunlu kılmaktadır.

Nitel araştırma, araştırmacıların sosyal olguları içinde bulundukları doğal ortamda bütüncül ve gerçekçi bir bakış açısıyla irdeleme, anlama ve yorumlamasına olanak veren bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmacının toplanan veriyi analiz ederek sosyal gerçekliğin derinliklerinde yer alan açık/örtük bilgiyi gün yüzüne çıkartmasına ve gerçekliğin ve anlamların doğası ile ilgili yorumlar yapmasına olanak tanımaktadır (Alvesson ve Sköldbberg, 2009). Kişilerin olaylara dönük öznel bakış açılarının, yükledikleri anlamların

keşfedilmesi ön plana çıkmaktadır (Dey, 1993; Storey, 2007). Sosyal olgu ve gerçekliklerin anlaşılmasında ve anlamlandırılmasında araştırmacı gerçeklik ile doğrudan etkileşim içerisine girer; gerçekliği kendi öznel değerlerinin dâhil olduğu bir bakış açısı ile kavramaya çalışır ve araştırma raporunda kişisel bir dil kullanımı yoluyla bulgularını aktarabilir (Creswell, 1994). Nitel araştırmada görüşme, katılımcı gözlem, doküman analizi gibi birden fazla veri toplama tekniği kullanılarak veri toplanması, tümevarımcı yaklaşımla kategorilerden ana temalara ulaşılan bir yol izlenmesi söz konusudur (Driscoll ve Parkinson, 2002; Özdemir, 2010).

Yeniliğin yayılımı ve benimsenmesi turizm sektöründe faaliyet gösteren yerel bir firmanın geliştirdiği teknolojik yeniliğin dünya pazarına yayılması süreci çerçevesinde ele alınacağından, nitel araştırma tasarımı deseni olarak olgubilim (fenomonoloji) ve durum çalışması birlikte ele alınmıştır. Olgubilimde incelenen olgu ile ilgili kişilerin deneyimlerini anlamaya odaklanılır. Kişilerin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve yükledikleri anlamları ortaya çıkartmak amaçlanır (Starks ve Trinidad, 2007). Olgubilim çalışmasında genellikle katılımcılarla yapılan derinlemesine mülakatlarla veri toplanır. Ayrıca katılımcı gözlem ve doküman incelemesi de veri toplama sürecinin bir parçası olarak planlanabilir. Olgubilim çalışmasında geniş kapsamlı araştırma sorusu sorularak verinin temeli oluşturulur. Katılımcılara incelenen olguya ilişkin yaşadıkları, bunları hangi durum ve olayların etkilediği açık uçlu sorular vasıtasıyla sorulur. Veri analizi araştırmacının yoğun bir şekilde verinin içine girmesini gerektirir. Araştırmacı, deneyimlerin betimlenmesi ve açıklanması için temalar ortaya çıkarır ve olgunun kavram ve temalar çerçevesinde tanımlanması, bağlamsal koşulların anlatılabilmesi için katılımcıların kendi sözlerinden doğrudan alıntılar yapar (Starks ve Trinidad, 2007). Öte yandan, vaka çalışması; araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu birden çok veri toplama tekniği kullanarak derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır. Bir başka ifadeyle, tek bir vaka ya da olayın derinlemesine boylamsal olarak incelendiği, verilerin sistematik bir şekilde toplandığı ve gerçek ortamda neler yaşandığına bakıldığı bir yöntemdir (Creswell, 2013). Hartley'e (2004) göre "vaka çalışması, örgütsel ve çevresel bağlamın sosyal süreçler üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu anlamının önemli olduğu durumlarda yararlıdır".

Tüm bu anlatılanlardan hareketle, tekrar etmek gerekirse, yorumsamacı bakış açısı çerçevesinde bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim ve vaka çalışması birlikte ele alınmış ve odaklanılan durumun geçmiş, mevcut ve süregelen değişimleri de detaylı şekilde aktarılmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Çalışma Grubu

Çalışmada kullanılan temel veri toplama aracı yarı yapılandırılmış görüşmelerdir. Çalışma yeniliğin yayılımı ve kabulünü seyahat acenteleri perspektifinden keşfetmeyi amaçladığından, çalışmanın odağı GATA firmasının ülke temsilcisi (CRO) seyahat acentelerinin sahipleri veya yöneticileri çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için GATA üst yönetiminden gerekli izinler alınmıştır. Çalışma grubu gerçekleştirilebilirlik, erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esasları temelinde (Creswell, 2013) belirlenmiştir. Bu çerçevede örnekleme yöntemi olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme (Guarte ve Barrios, 2006) kullanılmıştır. Görüşmelere katılacak ülke temsilcisi yöneticiler için araştırmanın amacı doğrultusunda ülke temsilcilerinin, GATA'nın teknolojisini kendi ülkelerinde seyahat sektöründe faaliyet gösteren firmalara dağıtmak için yasal hak ve yetkilerinin olması, temsilcilerin en az bir senedir teknolojiyi kullanan acentelerin temsilcileri olması belirlenen kriterlerdir. Katılımcılar, platformun B2B düzeyinde seyahat acentelerine dağıtımı ve kendi coğrafi bağlamlarında seyahat acenteleri arasında benimsenme eğilimleri hakkında derin bilgiye sahiptir.

Belirtilen ölçütler doğrultusunda bu araştırmanın çalışma grubu, en az 1 yıldır GATA'nın teknolojisini kullanan, alt acentelere teknolojinin yayılımını da gerçekleştirmiş 17 farklı ülkenin ülke temsilcisi yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu sayı, elde edilen verilerin derin ve geniş kapsamlı niteliğe ulaşması ile anlatılanların benzeşmeye ve tekrar etmeye başlaması (veri doygunluğuna ulaşma) temelinde araştırmanın geçerliği açısından yeterlidir. Yıldırım ve Şimşek (2018: 115) anlatılarda benzerlik ve tekrar edilme görülmeye başladığında görüşmecinin görüşme dizisini bitirebileceğini belirtmiştir. McCracken (1988: 17) de nitel araştırmanın özünün az sayıda bireyden uzun süreli ve yoğun mülakatlar aracılığıyla derinlemesine veri sağlanması olduğunu vurgulayarak, bu çerçevede 8 katılımcı ile gerçekleştirilecek mülakatların genellikle yeterli olacağını ifade etmektedir. Polkinghorne (1989) ise olgubilim çalışmalarında örneklem büyüklüğü açısından araştırılan olguyu tecrübe etmiş ve sayıca 5 ile 25 kişi arasında değişen bir katılımcı grubu ile derinlemesine mülakatlar yapılmasının yeterli olduğunu vurgulamıştır.

Derinlemesine görüşmelere katılan katılımcıların pozisyonu, hangi ülkeden olduğu, görüşme tarihi ve görüşmenin nasıl yürütüldüğüne ilişkin bilgiler Tablo 3.1'de verilmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde 17 katılımcıdan 2'sinin kadın, 15'inin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları 23 ile 55 arasında değişmektedir. Tüm katılımcılar en az lisans derecesi düzeyinde akademik yeterliliğe sahiptir. Katılımcıların

tamamı üst düzey yönetici pozisyonuna sahiptir. Katılımcıların en az 4 en çok 29 yıl olmak üzere ortalama 13 yıllık sektör deneyimleri vardır. Kanada, Çin, Kosova, Libya ve Malezya'dan olmak üzere beş katılımcı mikro ölçekli seyahat acentelerine, Azerbaycan, Filistin, Filipinler, Katar, Suudi Arabistan ve Yemen'den altı katılımcı küçük ölçekli seyahat acentelerine ve Gürcistan, Mısır, Ürdün, Kenya, Nepal ve Pakistan'dan altı katılımcı orta ölçekli seyahat acentelerine sahiptir.

Tablo 3.1 Görüşme ve Görüşmecilere Ait Bazı Bilgiler (Birinci Tur Görüşmeler)

#	Ülke	Katılımcının Pozisyonu	Tarih	Görüşme Şekli
1	Gürcistan (Pilot)	Genel Direktör	20/09/2019	İnternet üzerinden
2	Malezya	Yönetici	23/09/2019	İnternet üzerinden
3	Ürdün	Genel Müdür	05/10/2019	Yüz yüze
4	Mısır	Operasyon Yöneticisi	06/11/2019	İnternet üzerinden
5	Nepal	Genel Müdür	07/11/2019	İnternet üzerinden
6	Pakistan	CTO	08/11/2019	İnternet üzerinden
7	Filipinler	Genel Müdür	12/11/2019	İnternet üzerinden
8	Katar	İş Geliştirme Direktörü	14/11/2019	İnternet üzerinden
9	Çin	Genel Müdür	19/11/2019	İnternet üzerinden
10	Kosova	Yönetici	20/11/2019	İnternet üzerinden
11	Filistin	Genel Müdür	27/11/2019	Yüz yüze
12	Libya	Genel Müdür	27/11/2019	Yüz yüze
13	Kanada	Başkan	03/12/2019	İnternet üzerinden
14	Azerbaycan	CTO	14/12/2019	İnternet üzerinden
15	Yemen	Genel Müdür	17/12/2019	İnternet üzerinden
16	Kenya	Genel Müdür	30/12/2019	Yüz yüze
17	Suudi Arabistan	Genel Müdür	12/02/2020	Yüz yüze

Tablo 3.2 Katılımcıların Seyahat Acentelerinin Bilgileri

Ülke	Seyahat Acentesinin Kurulma Tarihi	Seyahat Acentesinin Ülke Temsilcisi Olma Tarihi	Kayıtlı Alt Acente Sayıları	IATA Akreditasyonu Olup Olmadığı
Gürcistan	1999	2014	300	Hayır
Malezya	2012	2017	15	Hayır
Ürdün	1997	2013	430	Evet
Mısır	2008	2015	20	Evet
Nepal	2007	2016	240	Evet
Pakistan	2004	2017	2000	Evet
Filipinler	2016	2017	1156	Evet
Katar	1988	2016	143	Evet
Çin	2012	2019	10	Hayır
Kosova	2007	2012	113	Evet
Filistin	2010	2014	200	Hayır
Libya	2011	2013	200	Evet
Kanada	2014	2019	20	Hayır
Azerbaycan	2002	2015	500	Evet
Yemen	2016	2015	122	Hayır
Kenya	1990	2016	790	Evet
Suudi Arabistan	2013	2013	1251	Evet

Katılımcıların seyahat acentelerinin kıtasal dağılımlarına bakıldığında, görüşmeye Kuzey Amerika'dan 1, Afrika'dan 3, Avrupa'dan 1 ve Asya'dan 12 katılımcı katıldığı

görülmektedir. Gürcistan, Ürdün, Kenya ve Katar'dan görüşme yapılan kişilerin seyahat acenteleri 2000 yılından önce kurulmuştur; Azerbaycan, Mısır, Kosova, Nepal, Pakistan ve Filistin'den görüşme yapılan kişilerin seyahat acenteleri 2000 ve 2010 yılları arasında kurulurken; Kanada, Çin, Libya, Malezya, Filipinler, Suudi Arabistan ve Yemen'den görüşme yapılan kişilerin seyahat acenteleri ise 2010 yılından sonra kurulmuştur. Katılımcıların seyahat acenteleri ile ilgili bazı demografik bilgiler Tablo 3.2'de sunulmuştur.

3.3.2. Veri Geliştirme⁴

Yeniliğin yayılımı ve benimsenmesi konusunda derin ve kapsamlı bir anlayış oluşturabilmek için veri çeşitleme (triangulation) yoluna gidilmiştir. Veri çeşitlendirme, farklı veri toplama yöntemleri ve farklı veri kaynaklarından gelen bilgilerin birleştirilmesi (convergence) yoluyla araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik nitel bir araştırma stratejisi olarak kabul edilmektedir (Patton, 1999; Carter vd., 2014; Akar, 2014). Akar'a göre (2014) veri çeşitlendirmenin arkasındaki temel ilke, sonuçlara ilişkin yanlış anlama ve önyargıları en aza indirmek ve çoklu veri araçları kullanılarak elde edilen verileri çapraz sorgulama ile teyit etmektir. Araştırmacılar, olgubilim araştırmalarının temel veri toplama aracının derinlemesine görüşmeler olduğunu, bu sürecin gözlemlerle ve doküman analizi ile de desteklenebileceğini belirtmektedir (Akar, 2014).

Bu doğrultuda çalışmanın temel veri toplama aracı yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerdir. Ayrıca hem örnekleme dahil edilecek katılımcıların seçiminde hem de görüşmeler boyunca katılımcı gözlemlerde bulunulmuştur. Katılımcı gözlem, kişilere, sorunlara ve verilere derinlemesine erişim sağlamak için araştırmacının sosyal olgu ve duruma yakın katılımına izin verir (Walsham, 2006). Tez araştırmacısı, katılımcı gözlemci olarak 3,5 yıl boyunca çalışmanın odağı teknolojiyi geliştiren GATA firmasında çalışmış ve seyahat endüstrisindeki çok taraflı platform teknolojisi ile ilişkili operasyonlar, rutinler, faaliyetler ve görevler hakkında örgüt içinde gözlem yapmıştır. Katılımcı gözlem sürecinde, araştırmacı günlük aktiviteler, olaylar, tutumlar veya davranışlarla ilgili ayrıntıları bir günlüğe kaydetmiştir. Böylece katılımcı gözlem, araştırmacının seyahat endüstrisi bağlamında BİT tabanlı yeniliklerin nasıl işlediğine dair derin bir anlayış oluşturmasına yardımcı olmuştur. Benzer şekilde araştırmacı, sıklıkla dünyanın dört bir yanındaki ülke temsilcisi konumundaki global distribütörlerle tanışma ve fikir alışverişinde bulunma fırsatı yakalamıştır. Bu etkileşimler, çok taraflı platform teknolojisinin farklı ülkelerdeki yayılım ve benimsenme

⁴ Görüşme aşamasına geçmeden evvel Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan araştırma için etik izin alınmıştır.

süreçlerini yerel dinamiklere ve bağlamlara göre anlamasına yardımcı olmuştur. Araştırmacının uzun süredir incelenen vakanın bir parçası olması, araştırmacının katılımcıların seçimi için kriterler belirlemesini, katılımcıları görüşmeye ikna edebilmesini ve görüşmeler sırasında güven oluşturmalarını kolaylaştırmıştır.

Görüşmeler sırasında veri zenginliğini artırmak için gözlem de yapılmıştır. Yüz yüze görüşmelerde yapılan gözlemler; çoğunlukla görüşmecilerin vücut dilinin kullanımı yönünden, çevrimiçi görüşmelerde ise duraklamalar, gecikmeler, sessizlikler, ses tonu ile ilgili değerlendirmeler şeklinde gerçekleşmiştir. Gözlem notları, ifadelerin ve diyalogların anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırarak, deşifre, kod çözme ve veri analizi sürecinde araştırmacıya yardımcı olmuştur. Ayrıca araştırmacı, görüşülen kişiler tarafından sağlanan bilgileri desteklemek için doküman analizi gerçekleştirmiştir. Doküman analizi, performans raporları, satış raporları, çağrı merkezi raporları, e-postalar ve ülke temsilcileri ile GATA merkezi arasında gerçekleştirilen toplantı tutanaklarının değerlendirilmesini içermiştir. Araştırmacı, görüşmelerin yorumsamacı bakış açısını derinleştirmek için görüşmelerden önce ve sonra her katılımcının firmasıyla ilgili dokümanları da gözden geçirmiş ve analiz etmiştir. Doküman analizi katılımcı ülkelerin geçmişini, işini, pazarını, performansını, sorunlarını ve bağlamsal koşullarını anlamada tamamlayıcı bilgiler sağlamıştır.

Görüşmeler sırasında literatür taraması, önceki gözlemler ve doküman incelemesi sonucunda oluşturulan yarı-yapılandırılmış görüşme formu (Ek-2) kullanılmıştır. Farklı ülkelerden katılımcıların hepsinin ortak konuşma dili İngilizce olduğu için görüşme formu İngilizce tasarlanmıştır. Görüşme formunda yer alan soruların açık uçlu, katılımcıların anlayabileceği basitlikte, mantıklı ve sosyal beğenirlik etkisi yaratmaktan uzak olmasına dikkat edilmiştir. Görüşme formu, araştırmaya katılım teyidi veren tüm katılımcılara önceden gönderilmiştir.

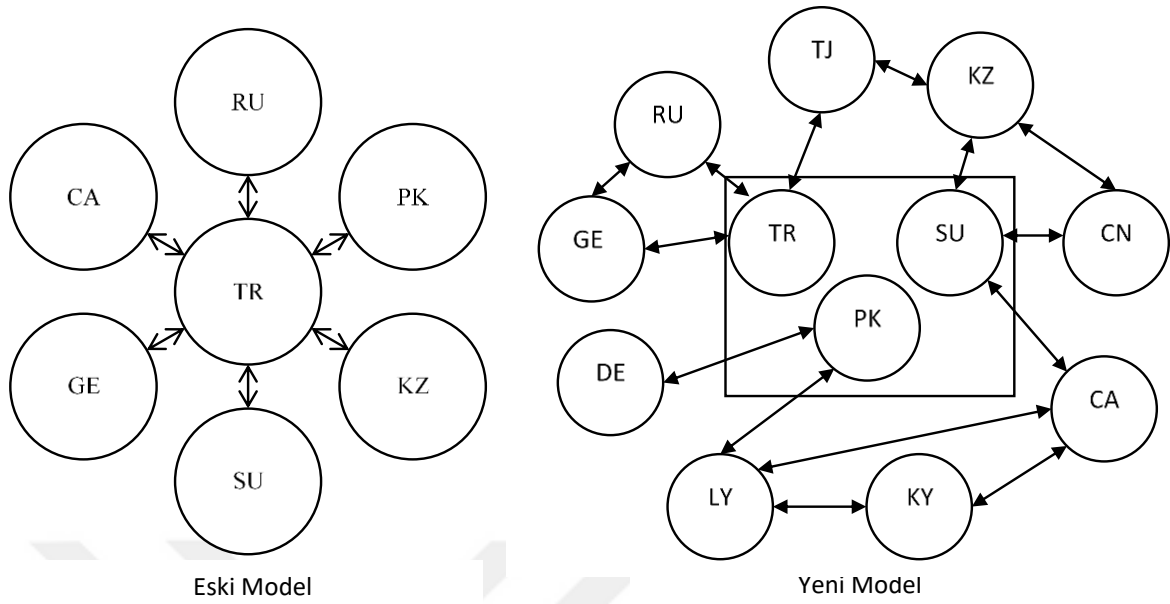
Düzenli mülakatlara başlamadan önce, Eylül 2019'da Gürcistan ülke temsilcisi ile bir pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşme, araştırmacıya görüşme sorularının ve formatının etkililiğini deneme ve deneyimleme fırsatı sağlamıştır. Ek olarak, pilot görüşme görüşmelerin nasıl yapılacağına ilişkin ön gündemin hazırlanmasında iyi bir temel oluşturmuştur. Aynı zamanda, katılımcıların yerel pazarlardaki bilgi ve deneyimleriyle ilgili olarak ilettikleri mesajların nasıl dinlenilmesi, algılanması ve yorumlanması konusunda araştırmacıya rehberlik etmiştir. Öte yandan pilot çalışma, araştırmacının görüşme sorularının özünü ve uygunluğunu değerlendirmesine yardımcı olmuştur. Görüşme soruları pilot görüşme sonucunda gözden geçirilerek nihai halini almıştır.

Pilot çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın ana çalışma grubu ile görüşmeler başlamıştır. Eylül 2019'dan Şubat 2020'ye değin yaklaşık 6 aylık bir sürede pilot görüşme de dahil olmak üzere toplamda 17 derinlemesine görüşme ya yüz yüze ya da çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin başında, araştırmanın amacını ve sürecini anlatan görüşme formunun bir parçası olarak katılımcılara gönüllü katılım formu EK-1'de sunulmuştur. Bunun yanı sıra görüşme prosedürleri, etik hususlar ve gizlilik taahhütleri katılımcılara bildirilmiştir.

Tüm görüşmeler katılımcıların rızası alınarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler ortalama olarak 45 dakika sürmüş ve İngilizce dilinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu yarı yapılandırılmış sorulardan oluşmasına rağmen katılımcılardan derinlemesine bilgi elde etmek için görüşmeler doğal bir akış içinde yürütülmüş ve gerekli görülen yerlerde ek sorular sorulmuştur. Cevapların tam olarak anlaşılmadığı ve konunun yön değiştirdiği bazı durumlarda, uygun geribildirim elde edebilmek için görüşme soruları farklı bir şekilde tekrar sorulmuştur. Burada amaç, katılımcıların cevaplarını belirli bir yöne yönlendirmek değil, farklı yollardan olguya odaklanılmasını ve daha ayrıntılı açıklamalar yapılmasını sağlamaktır.

Araştırmanın ve görüşmelerin devam ettiği süre zarfında vaka konusu firma çok önemli bir zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Çok taraflı platform teknolojisini geliştiren GATA, aynı zamanda IATA tarafından akredite edilmiş bir seyahat acentesidir. Bu nedenle, farklı ülkelerdeki seyahat acenteleri için IATA tarafından belirlenen kural ve düzenlemelere uymak zorundadır. 16 Ekim 2019'da IATA ülkemizdeki tüm IATA akredite seyahat acentelerine NewGen ISS adı verilen yeni nesil bir ödeme sistemine geçmeleri için baskı yapmaya başlamıştır. Aynı zamanda IATA akreditasyonlu bir seyahat acentesi olan GATA, NewGen ISS ödeme sistemine geçmeyi kabul etmeyerek eski ödeme mekanizmalarıyla devam etmek istemiştir. GATA'nın NewGen ISS ödeme sistemi ile uyumsuzluğu, IATA'ya yapacağı ödemelerin ödenmesinde temerrüde düşmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda GATA'nın IATA lisansı, GDS terminallerine ve havayolu firmalarının sistemlerine girişleri askıya alınmıştır. Askıya alınma pozisyonu hem GATA hem de tedarik zincirindeki paydaşları için olumsuz sonuçlar yaratmıştır. Ülke temsilcileri ve alt acenteleri GATA'nın çok taraflı platform teknolojisini kullanamaz duruma gelmiştir. GATA firması faaliyetlerini devam ettirebilmek ve hayatta kalabilmek için iş modelinde acil bir değişikliğe gitmek zorunda kalmıştır (Şekil 3.2). Buna bağlı olarak teknolojinin yayıldığı acenteler de iş modellerini değiştirmişlerdir. Tüm bu süreç; IATA ile yaşananlar ve etkileri IATA Akreditasyonun Askıya Alınması Sonrası Durum başlığıyla Bulgular kısmında ayrıntılı olarak

anlatılmıştır.



Şekil 3.2 Merkezi ve Pazar Yeri Modelleri

Kaynak: GATA'nın dokümanlardan alınmıştır.

GATA'nın IATA akreditasyonunun askıya alınması ve ani iş modeli değişikliğinin ülke temsilcisi acenteler ve alt acenteleri üzerindeki etkilerini anlamak için 4 - 16 Temmuz 2020 tarihleri arasında önceki katılımcılardan bir kısmı ile ikinci bir görüşme dizisi gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin amacı, GATA'nın merkezîyetçi iş modelinden ademi merkezîyetçi iş modeline ani geçişi ve bunun çok taraflı platform teknolojisini kullanan CRO'ların faaliyetlerini nasıl etkilediğini öğrenmektir. Bu görüşmeler, ilk araştırma planının ve görüşme formunun bir parçası değildir. Ancak IATA ile yaşanan durum, GATA'nın iş modelinde değişikliğe gitmesi ve diğer ülkelere yayılan teknolojinin tam olarak kullanılamaz hale gelmesi başta ülke temsilcisi seyahat acenteleri ve alt acenteler olmak üzere GATA'nın tüm paydaşları üzerinde kaçınılmaz bir etki yaratmıştır. Bu nedenle, modus operandi iş modeli değişikliği ve teknolojinin yeni kullanım şekli ile ilgili CRO'ların geri bildirimlerini almak zorunlu hale gelmiştir. İkinci görüşme turu için, tüm katılımcılarla tekrar temasa geçilmiş, ancak yalnızca on bir katılımcı görüşmelere katılmayı kabul etmiştir. İkinci görüşme turunda aşağıdaki sorular katılımcılara yöneltilmiştir:

1. GATA'nın yeni iş modeli hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. GATA'nın yeni iş modeline geçtiniz mi? Gelecekte geçmeyi planlıyor musunuz?
3. GATA'nın eski iş modelini yeni iş modeliyle karşılaştırdığınızda hangisinin daha etkili, faydalı ve karlı olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?

Bu görüşme turundaki sorulara yazılı veya sesli mesajla cevap verme imkânı tanınmıştır. Tablo 3.3'te ikinci görüşme turundaki katılımcıların hangi ülkelerin temsilcileri oldukları, soruları nasıl ve hangi tarihte yanıtladıkları görülmektedir.

Tablo 3.3 İkinci Görüşme Dizisinin Bazı Bilgileri

#	Ülke	Yanıt Modu	Tarih
1.	Ürdün	Ses	04/07/2020
2.	Çin	Metin	06/07/2020
3.	Katar	Ses	07/07/2020
4.	Azerbaycan	Metin	09/07/2020
5.	Filistin	Metin ve Ses	09/07/2020
6.	Filipinler	Metin	09/07/2020
7.	Gürcistan	Metin	09/07/2020
8.	Yemen	Metin	10/07/2020
9.	Suudi Arabistan	Metin ve Ses	14/07/2020
10.	Libya	Ses	15/07/2020
11.	Afganistan	Metin	16/07/2020

3.3.3. Veri Analizi

Araştırmanın veri analizi Saldana'nın (2011) nitel araştırmalarda kullanılmasını önerdiği veri analizi sürecine göre yapılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle ses kayıt cihazıyla veya internet ortamında kaydedilmiş görüşme verileri kelimesi kelimesine deşifre edilerek bilgisayar ortamına yazılı olarak aktarılmıştır. Böylece yaklaşık 224 sayfalık ham veri metni oluşturulmuştur. Ayrıca doküman analizi, gözlem notları da düzenlenerek kayıt edilmiştir.

Daha sonra görüşme metinleri öncelikle hiçbir yorumlama kaygısı olmadan okunarak araştırma sorusuyla ilgili olmayan kısımlar çıkarılmıştır. Sonra ham veri metinleri tek tek ele alınmış ve her biri ayrıntılı bir biçimde incelenerek veriler derinlemesine analiz edilmiştir. Bu süreçte veriler birkaç kez tekrar baştan sona okunmuş ve araştırma soruları doğrultusunda katılımcıların incelenen olguya ilişkin genel anlamlandırmalarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Daha sonra kodlama aşamasına geçilmiştir. Katılımcıların yaşadıkları deneyimlerin içerik ve anlamlarından yola çıkarak kodlama yapılmış ve bu kodlar benzerliklerine göre gruplandırılarak temalar oluşturulmuştur. Temaların içeriğine göre tanımlamaları yapılmış ve benzer temalar bir araya getirilerek ana ve alt temalar elde edilmiştir. Elde edilen alt ve ana tema başlıkları, literatürde daha önceden yer alıyorsa o başlıklarla, yer almadığı durumlarda ise uygun tema başlıkları araştırmacı tarafından belirlendiği şekliyle kullanılmıştır. Bulgular kısmında ana ve alt temalar, tanımları ve bu temalardan örnek alıntılar ayrıntılı şekilde yer almaktadır.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Nicel veya nitel olsun tüm bilimsel çalışmaların geçerli, güvenilir ve etik kurallara uygun bilgi üretmeleri gerekir (Leung, 2015). Bu çalışmada geçerlik ve güvenilirliğe uygunluk açısından Saldana (2011: 135), Creswell (2013), ve Yıldırım ve Şimşek (2018) gibi araştırmacıların önerdikleri geçerlik ve güvenilirlik kriterleri temel alınmıştır. Çalışmada, araştırmanın nasıl yürütüldüğünü, görgül verilerin nasıl toplandığını, görüşmelerin nasıl yürütüldüğünü ve kullanılan yöntemlerin ve analizin nasıl yapıldığını ifade etmek için şeffaf ve açık bir iletişim kullanılmış, bu sayede çalışmanın güvenilirliğine olan inancın artırılması hedeflenmiştir. Bu şeffaflık, okuyucunun araştırmanın yürütülmesi ve çalışmanın amaç ve hedeflerine göre yapılan seçimlerin ve değerlendirmelerin arkasındaki nedenleri daha iyi anlamasına ve güvenilir içgörüler elde etmesine olanak tanımaktadır. Görüşmelerden elde edilen veriler, görüşme sorularını yanıtlamak için önceki bölümde anlatıldığı gibi kodlar ve temalar halinde analiz edilmiştir. Verilerin analizinden çıkarılan temalar, literatür taraması sırasında literatürde bulunan bilgi, örüntü ve temalarla karşılaştırılarak araştırmaya güvenilirlik kazandırılmıştır.

Araştırmanın inandırıcılığını ifade eden iç geçerliğin sağlanabilmesi için pilot görüşmeler, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler, katılımcı gözlem ve doküman inceleme teknikleri kullanılarak veri çeşitlendirmesine gidilmiştir. Öte yandan, veri toplama aşamasında araştırmacı katılımcı gözlemci olarak, Yıldırım ve Şimşek'in (2018: 257) önerdiği gibi, katılımcılarla güvene dayalı bir etkileşim sağlamak için esnek davranmaya ve katılımcılarla yakın temas kurmaya büyük önem vermiştir. Katılımcılara gönderilen gönüllü katılım taleplerinde, aralarındaki güven duygusunu güçlendirmek için etik ilkelere ve gizliliğe vurgu yapılmıştır. Ayrıca görüşmeler sırasında araştırmacı özellikle katılımcıları öznel yargılara yönlendirebilecek türdeki soru, ifade ve yönlendirmelerden kaçınmıştır. Araştırmacı tarafından aktarılan verilerin gerçek durumu yansıtmasını sağlamak için görüşme soruları ve toplanan veriler, Creswell'in (2013: 208) önerdiği gibi katılımcılarla paylaşılmış ve katılımcıların onayı alınmıştır. Veri analizi aşamasında, bulguların kendi içinde tutarlı olması ve ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturması için kodlar, temalar ve analitik notlar arasındaki bütünlük ve bağlantı titizlikle incelenmiştir (Miles vd., 2014: 280).

Araştırmanın aktarılabilirliğini ifade eden dış geçerlik kapsamında amaçlı örnekleme kullanılarak seçilen erişilebilir, uygun ve gönüllü katılımcılardan oluşan bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Seyahat acenteleri tarafından çok taraflı platform teknolojisinin hem yaygınlaştırılması hem de benimsenmesi açısından araştırma konusu ile ilgili zengin veri ve bilgiye sahip katılımcılar ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca Yıldırım ve Şimşek

(2018: 259) ve Creswell (2013: 209) tarafından önerildiği üzere tüm araştırma süreci Araştırma Yöntemi bölümünde ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın araştırma stratejisi, araştırma tasarımı, araştırma çalışma grubu, veri toplama, veri geliştirme, pilot çalışmalar, veri analizi, bulgular ve değerlendirmeler açısından metodolojisi ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmanın bulguları, teorik değerlendirmeler ve kavramsal çerçevenin formüle edildiği konu ile ilgili mevcut literatürdeki diğer araştırma bulguları ile karşılaştırılmıştır.

Nitel araştırmanın iç geçerliliği değerlendirmek için Creswell (2013) çeşitli değerlendirme kriterlerini önermiş ve sekiz doğrulama stratejisinden en az ikisinin geçerliliği kontrol etmek için kullanılabileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada araştırmacı, uzun süreli katılım, veri çeşitleme, dış denetim ve üye kontrolü stratejilerini kullanmıştır. Uzun süreli katılım perspektifinden, bir katılımcı gözlemci olarak araştırmacı, çok taraflı platformun çeşitli yönlerini, iş modelini, operasyonlarını gözlemlemek, anlamak ve öğrenmek ve küresel ülke temsilcileri ile ilişki geliştirmek için sahada üç buçuk yıl zaman harcamıştır. Ayrıca çalışmada, Cohen ve Crabtree (2006) tarafından önerildiği gibi, bulguların zengin, sağlam, kapsamlı ve iyi geliştirilmiş olmasını sağlamak için görüşme, anket, gözlem ve saha notları şeklinde veri çeşitlendirmesi uygulanmıştır.

Araştırma sürecinin dış denetimi, görüşme kılavuzu ve görüşme metnlerinin deşifreleri, araştırma çalışmasının geçerliliğini sağlamak için tez danışmanı tarafından da incelenmiş ve gözden geçirilmiştir. Süreç ve bulguların yeterliliğini ve doğruluğunu değerlendirmek için dış denetçi olarak denetçinin denetimi, yönlendirmesi, geri bildirim ve önerileri çalışma boyunca aranmıştır. Katılımcı doğrulaması veya üye doğrulaması olarak da bilinen üye kontrolü (Bryman ve Bell, 2015), her katılımcıya doğruluk açısından gözden geçirmeleri için görüşme metnleri iletilerek teyit alınması şeklinde geçerlilik kontrolü yapılmıştır.

Araştırmanın geçerlilik açısından iç geçerliliği sağlamak için toplanan verilerin doğasına olabildiğince sadık kalınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, kaydedilen görüşmeler kelimesi kelimesine deşifre edilmiş ve sıklıkla katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır (Corden ve Sainsbury, 2006: 1). Katılımcılar tarafından doğrulanan yazılı görüşmelerin kodlaması, araştırmacı dışında tez danışmanı tarafından da kontrol edilmiş ve uygunluğu denetlenmiştir. Çıkarılan tüm kodlar, tema ve alt temalar, çalışmanın kavramsal çerçevesinde sunulan ana temalar halinde birlikte derlenmiştir. Bulgular bölümünde alt temalar, katılımcıların kendi ifadeleri ile birlikte sunulmuştur. Alıntılar, genel verilerin gerçek

temsiline ve alt temalarla ilişkilerine dayalı olarak yeterli özen gösterilerek seçilmiş ve derlenmiştir.

Araştırmanın doğrulanabilirliğini ifade eden dış güvenilirliği ile ilgili olarak araştırmacı, araştırma süreci boyunca araştırmacı olarak kendi tarafsız konumunu korumaya, bireysel varsayım ve önyargılarını mümkün olduğunca araştırmaya yansıtılmaya çalışmıştır. Diğer yandan araştırmacı, araştırmanın tüm süreçlerini uzman incelemesine sunup teyit alarak araştırmasını sürdürmüştür. Bu doğrultuda tüm ham veriler, kodlar, temalar, bulgular ve analizler ve bireysel deneyim bilgileri bir uzmanla paylaşılmıştır. Çalışma konusu hakkında genel bilgisi olan ve nitel araştırma konusunda uzmanlaşmış bu kişi, araştırmacının ulaştığı sonuçları ham verilerle karşılaştırarak teyit değerlendirmesi yapmıştır. Daha sonra araştırmacı ve uzman birlikte çalışmanın doğrulanabilirliğine ilişkin görüş alışverişinde bulunmuşlardır.

Yukarıda anlattığım geçerlik ve güvenilirlik yönündeki çabalarımın yanı sıra tez çalışmamda, araştırmanın amacını, araştırmanın nasıl yapılacağını ve araştırma bulgularının nasıl sunulacağını önceden bildirerek, katılımcıları ve diğer katılımcı aktörleri saygılı ve doğruluk ile ele aldım. Tüm katılımcılar, kendileri için uygun yer ve zamanda, gönüllülükle çalışmaya katılmışlardır. Bryman ve Bell'in (2015) vurguladığı etik kaygılar meselesi doğrultusunda araştırma sürecine katılanların kimliklerinin anonim ve gizli tutulması ve onlardan toplanan verilerin güvende tutulması ve bu araştırma dışında herhangi bir amaçla kullanılmamasına azami dikkat gösterdim. Araştırma süreciyle ilgili olarak son söyleyebileceğim şey;

Meselenin özü, inanırlılık ve güvenilirlik, araştırmacının dürüstlüğü ve doğruluğu ile ilgilidir. Etik, titiz ve düşünümsel bir çalışma yürüttüğünü herkes yazabilir, ancak asıl gerçeği yalnızca yazar bilir (Saldana, 2011:136).

3.5. Araştırmanın Bulguları

Yorumsamacı bir bakış açısıyla yürütülen bu vaka çalışmasının bulguları, çok taraflı platform teknolojisinin bir yenilik olarak küresel pazarda nasıl algılandığını; pazardaki katılımcıların çok taraflı platform hakkındaki farkındalık ve bilgilerini nasıl oluşturduklarını; teknolojinin yayılımı ve benimsenmesini kolaylaştıran veya engelleyen faktörleri ve kullanıcıların teknolojinin iyileştirilmesi için önerilerini tartışmaktadır.

3.5.1. Yeniliğin Algılanma Şekli

Çalışmadaki yenilik algısı, seyahat acentelerinin çok taraflı platform teknolojisini nasıl algıladıklarını, kendileri için ne anlam ifade ettiğini, bilgi ve deneyimlerine dayanarak teknoloji hakkında oluşan algılarını ifade etmektedir. Görüşme metinlerinin analizi

katılımcıların çoğunun teknolojinin seyahat sektöründeki tüm ürünleri bir araya getirmesi nedeniyle kapsayıcılık rolüne ve teknolojinin kural bozucu, geleneksel işleyişi yıkan niteliğine vurgu yaptıkları görülmektedir.

Katılımcıların önemli bir kısmı GATA'nın çok taraflı platform teknolojisini, oyunun kurallarını değiştiren yeni bir iş yapma yöntemi olarak tanımlamaktadırlar. Özellikle teknolojinin seyahat sektöründe oyun kurucu rolündeki IATA'ya bağımlı kalmadan hareket edebilme imkânı sağlaması B2B iş alanlarında da aktif olabilmeyi mümkün kıldığı anlaşılmaktadır.

“GATA, IATA'nın sürekli artan talepleri nedeniyle bizim için iş yapmanın yeni bir yoludur...GATA bizim için bir oyun değiştiricidir çünkü nakit akışımızı artırdı, müşterilerimiz için iyileştirmeler yaptı...” (Kenyalı katılımcı).

“...geleneksel seyahat sistemini yeniden tanımlayan, gelecekte seyahat acente sisteminin nasıl olacağını gösteren bir teknoloji” (Azerbaycanlı katılımcı).

Benzer şekilde Kosovalı katılımcı da GATA'nın çok taraflı platformunu kullanan seyahat acentelerinin, IATA akreditasyonuna veya herhangi bir küresel dağıtım sistemine doğrudan erişmesine gerek duyulmadığını vurgulamaktadır.

“...GATA'nın teknolojisi bizim işimize çok yaradı çünkü uçak biletleri, otel listeleri gibi tüm ürünler tek bir yerde ve kullanımı da kolay. Tüm ürünleri bu platform aracılığıyla rezerve edebiliyoruz. GDS erişimine sahip olmak için IATA'ya da ihtiyacımız yok artık” (Kosovalı katılımcı).

Yine aynı katılımcı “GATA devrim yaratıcı bir sistem” sözleriyle geleneksel iş modellerinden radikal bir biçimde farklılaştığını vurgulamıştır. Teknolojinin seyahat endüstrisinin tüm ürünlerini kapsayıcılığı ve işletmeleri B2B pazarına taşıma rolü Nepalli katılımcı tarafından da vurgulanmaktadır.

“GATA temelde herkes için tek durak çözüm oldu. Artık acentelerin GDS karmaşıklığını öğrenmesine gerek yok. Sabre, Amadeus ve Galileo gibi farklı GDS türlerini farklı şekilde kullanmaları gerekmiyor ve tüm bilet ve otel paketlerini tek parola girişiyle kullanabiliyorlar” (Nepalli katılımcı).

Çok taraflı platformun sunduğu çevrimiçi araç ve çözümlerin, farklı ülkelerdeki GATA ana acentelerinin B2B ticaretine adım atmalarını veya mevcut B2B ticaretlerini büyütmelemlerini kolaylaştırdığı görülmektedir.

“Bu teknoloji B2B faaliyetlerimizi büyütmemizi sağladı. Aslında B2B iş yapabilmeyi hep istemiştik. Bunun için GATA'nın teknolojisini kullanmak bize muazzam bir büyüme sağladı ve çok yardımcı oldu” (Pakistanlı katılımcı).

“GATA tüm hizmetleri tek elden sunabilmenin bir yoludur çünkü içerik o kadar zengindir ki tüm küresel dağıtım sistemlerini kapsar. Platformda Sabre, Galileo ve Amadeus gibi tüm küresel dağıtım

sistemlerini bir arada görebiliyoruz. Sadece Filipinler'de değil, Filipinler dışında dünyanın diğer bölgelerinden başka çevrimiçi sağlayıcıların içeriklerine ve diğer tedarikçilere de erişebiliyoruz” (Filipinli katılımcı).

Çok taraflı platform teknolojisi katılımcılar tarafından seyahat acentelerinin günlük işlerini ve operasyonlarını yürütmek için ihtiyaç duydukları tüm araç ve kaynakları içermesi nedeniyle geleceğin teknolojisi olarak nitelendirilmektedir.

“...şimdiye kadarki deneyimlerime göre bu teknoloji geleceğin çalışma şeklidir. Bizim için GATA, dünya çapında bir ağ ve birbirimize en iyi hizmetleri ve en iyi fiyatı almada yardımcı olabilmektedir... ayrıca her şeyi tek bir platformda bulmanıza yardımcı olabilecek üstün bir teknolojidir... GATA’nın çok taraflı platformunu kendini sürekli geliştiren en iyi seyahat sistemlerinden biri olarak görüyoruz” (Katarlı katılımcı).

“GATA, kendinizi pazara tanıtmaya aracılık eden geleceğin teknolojisidir” (Yemenli katılımcı).

“GATA kademe atlatan bir ürün” (Malezyalı katılımcı).

“Diyebiliriz ki, GATA, tek kullanıcı seyahat acentesidir. Seyahat acentelerinin seyahat ve turizmde ayakta kalmaları için ihtiyaç duydukları tüm hizmetleri GATA platformunda bulabilirsiniz” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

“Pazardaki en iyi sistemlerden biri olduğunu düşünüyoruz. Her gün yenileniyor, bu da onu güçlü kılıyor. Özellikle teknolojinin mantığı (technology wise) çok iyi” (Katarlı katılımcı).

Christensen (1997) yıkıcı yeniliği, rekabetin temellerini değiştiren, geleneksel parametrelere göre daha zayıf performans gösteren ancak geçmişte önemli görülmeyen yeni parametrelere göre daha iyi olan ürün ve hizmetler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca yıkıcı yeniliklerin belli bir kategorideki tüketim düzeyi düşük olan müşterileri ve yeni müşterileri hedef aldığını, piyasaya yeni bir iş modeli sunduğunu vurgulamaktadır (a.g.e, 1997). Görüşmelerden elde edilen genel örüntü de GATA teknolojisinin yeni bir iş modeli yaratması, acentelerin B2B iş modeline geçişlerine aracılık etmesi, böylece hem büyümelerine hem de rekabet avantajı yaratmalarına yol açması nedeniyle GATA teknolojisinin yıkıcılık niteliğini destekler niteliktedir.

3.5.2. Yeniliğin Fark Edilmesi ve Öğrenilmesi

Yeniliğin fark edilmesi, yeniliğin varlığından haberdar olmak, dikkat kesilmek olarak ifade edilir (Muller ve Peres, 2019). Yeniliğin öğrenilmesi ise kullanıcıların yeniliğin performansına, fiyatına, yeniliğin meşruiyeti ve benimsenmesi durumunda karşılaşılabilecek riske ilişkin inançlarının şekillendiği bir sosyal süreç olarak tanımlanmaktadır (Acemoğlu ve Özdağlar, 2011). Sosyal etkileşimin farkındalık yaratmada ve yeniliğin öğrenilmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir (De Bruyn ve Lilien, 2008). Özellikle sosyal ağların

yenilikle ilgili bilgilerin bu yenilikleri benimseyebilecek potansiyel benimseyenlere (adopters) aktarılmasında kanal işlevi gördüğü literatürde destek bulan bir görüştür (Abrahamson ve Rosenkopf, 1997; Shaw ve Williams, 2009). Çalışma kapsamında görüşmelerin analizi GATA teknolojisinin farkedilmesi ve öğrenilmesi sürecinde sosyal ağların ve özellikle fuar, kongre gibi büyük etkinliklere katılımın rolünü ön plana çıkarmaktadır.

Sosyal ağların teknolojiyi farketmelerine yol açtığını belirten katılımcıların bu konuyla ilgili bazı ifadeleri şöyledir:

“Bir İstanbul seyahatim sırasında sektörde çalışan yakın bir arkadaşım vasıtasıyla GATA firması ve teknolojisinden haberim oldu. Teknolojiyi anlattıktan sonra sonraki günlerdeki tüm işlerimi iptal edip zamanımı yetkililerden detayları öğrenmeye ayırdım” (Malezyalı katılımcı).

“Çalıştığım şirketin önceki genel müdürünün GATA’yı tanıyan bir arkadaşından duyduk. Teknolojinin pazarda tutunmak için büyük bir potansiyeli olduğunu gördük” (Filipinli katılımcı).

“2014 yılında GATA’nın bugünkü kadar ünlü olmadığı zamanlarda, Arap pazarındaki tanıdıklardan öğrendik ürünü” (Filistinli katılımcı).

“Sektörde çalışan bazı arkadaşlarımızdan GATA ile ilgili epeyce bir şey duydum. Türkiye’de Travelport firmasında çalışan iyi ilişkilerim olan bir arkadaşına da ara sıra soruyordum. Nihayet Bay Ahmed’i aradım ve böylece 2014 yılında beraber çalışmaya başladık” (Yemenli katılımcı).

“Daha önce kardeşim GATA ekibi ile tanışmış ve beraber çalışmışlar. Kardeşim onlardan öğrenmiş ve sonra sistemi bana tanıttı” (Kosovalı katılımcı).

“GATA’yı Lübnan’daki kardeş firmamızdan duyduk. Yönetici araçları iyi bir sistem arayışındaydık. Back office çözümlerinin benzersizliği bizi cezbedi” (Mısırlı katılımcı).

Sosyal ağların yanı sıra sosyal etkileşimin ortaya çıktığı yerlerden birisi de sektör oyuncularını bir araya getiren uluslararası etkinliklerdir. Bu tür etkinlikler, uluslararası katılımcıların getirdiği büyük miktarlardaki ürün, hizmet ve yenilik bilgisini diğer katılımcılara transfer etme işlevi görmektedir. Turizm sektöründe ağların bilgi paylaşımındaki değeri ve büyük ölçekli etkinliklerin bilgi paylaşımında oynayacağı rol literatürde de destek bulunmaktadır (Werner vd., 2015).

Saha çalışmasına katılan katılımcıların fuar katılımı ve büyük etkinliklerin etkisine ilişkin açıklamaları da bu konuya işaret etmektedir.

“GATA firmasını dünyadaki çeşitli seyahat sektörü fuarlarına katılımımız sırasında duyduk ve yetkililerinden bilgilendirme brifingleri aldık. İşletmemizi büyütmek için fırsat arıyorduk ve GATA’nın teknolojisi ile uyum sağlayabileceğimizi gördük” (Pakistanlı katılımcı).

“Şirketimizin sahibi Bay Jack birkaç yıl önce İstanbul’da EMİTT fuarına katılmıştı. Kongrede GATA standını ziyaretleri sırasında haberdar olmuşlar bu teknolojiden. İlgisini çekince Antalya’ya merkez

ofise gitmiş. Hayran kalmış ve teknolojinin ardındaki akıldan büyülenmiş. Alternatifi yok bizim pazarda diye düşünmüş. Böyle başladık” (Nepalli katılımcı).

“2013 yılında İstanbul’da EMİTT Turizm fuarına katılmışım, orda GATA ile tanıştım. Potansiyeli olan bir sistem olarak dikkatimi çekti” (Libya katılımcı).

“Şirketimizin sahibi EMİTT fuarında GATA takımıyla tanışmış ve teknolojiyi öğrenmiş. Müzakere sürecine girdik, sonuçta GATA’nın Azerbaycan’daki ülke temsilcisi olduk” (Azerbaycanlı katılımcı).

“Şirketimizin sahibi Bay Ahmed bir fuarda GATA’nın pazarlama yöneticisi Cem beyle karşılaşmış. GATA’dan bu şekilde haberdar olmuş” (Katarlı katılımcı).

“Başlangıçta acenteler biraz temkinliydi ... Acentelerin GATA'yı benimsemelerini sağlamak zordu. Sonra GATA teknolojisi ile nasıl işlem yapılacağını demo ile göstermek için 200'den fazla alt acentenin katıldığı büyük bir B2B etkinliği düzenledik. Gerçekten çok başarılı oldu. Sistemin kolaylığını ve uygunluğunu gördüklerinde, GATA'nın geleneksel Amadeus, Galileo veya Sabre gibi komut satırı arayüz sistemlerinden daha iyi olduğunu ve birçok alternatifin yıllarca ilerisinde olduğunu anladılar ve gücüne güvendiler" (Azerbaycanlı katılımcı).

“Şirketimizin CEO'su olan kardeşim Amerika'da bir Travelport etkinliğinde GATA yetkilileri ile tanışmış. GATA hakkında bilgi almış. Dönünce teknoloji hakkında konuştuk ve ilgimizi çekti çünkü iş fırsatlarına her zaman açığız" (Kenyalı katılımcı).

Yeniliğin farkedilmesi ve öğrenilmesinde ortaya çıkan bu temel örüntülerin dışında GATA’nın dijital pazarlama, arama motoru optimizasyonu (SEO) ve toplu posta gönderimleri şeklindeki küresel satış ve iş geliştirme departmanının yürüttüğü pazarlama faaliyetlerinin de yeniliğin farkedilmesi ve öğrenilmesine aracılık yaptığını ifade eden katılımcılar vardır.

“Hayır, kendim buldum. GATA ve geliştirdiği platformun bilgilerini Uluslararası Ticaret Fuarı Orta Doğu web sitesinde gördüm ve sizinle iletişime geçmeye çalıştım” (Çinli Katılımcı).

“Lübnan'dan bir e-posta atıldı. Bu e-postadaki önemli şeyleri kontrol etmeye başladım, bunun acentelerin uçuş, otel ve lojistik organizasyonu yapmalarına yardımcı olan çevrimiçi bir çözüm olduğunu gördüm” (Ürdünlü katılımcı).

Sonuç olarak, yenilik üreten firmaların hem uluslararası hem de yerel fuarlara katılımı, yıkıcı yenilikler hakkında farkındalık bilgilerini paylaşmak, markalarını pazarlamak ve pazarda potansiyel ortaklar bulmak için çok önemlidir. Benzer şekilde, ağ oluşturma ve referansların, MSP'nin yaygın yayılmasında ve ardından benimsenmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

3.5.3. Yeniliğin Yayılım ve Kabul Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu bölümde, MSP'nin örgütsel ve bireysel düzeyde yayılmasını ve benimsenmesini kolaylaştıran veya engelleyen faktörlerle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Firma düzeyinde

kolaylaştırıcı veya engelleyici faktörler örgütsel faktörler, teknolojik faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana tema altında sınıflandırılmıştır: Bireysel düzeyde kolaylaştırıcı veya engelleyici faktörler ise kullanıcı kabul faktörleri ana teması altında sınıflandırılmıştır. Bu faktörler, her bir ana temanın altında, alt temayla ilgili bulguyu güçlendirmek için özetlenmiş genel bilgiler ve ilgili doğrudan alıntılarla birlikte sunulmuştur.

Bu faktörlerin yeniliğin benimsenmesi öncesi, benimsenme sürecinde ve benimseme sonrası aşamalarda araştırılması katılımcılardan elde edilen zengin verilerle sistematik bir şekilde analiz edilerek geliştirilmeye çalışılmıştır. Tablo 3.4, örgütsel düzeyde yeniliğin benimsenmesinin ve bireysel düzeyde kullanıcı kabulünün ana temalarını ve alt temalarını benimseme öncesi, benimseme süreci ve benimseme sonrası şeklinde üç farklı aşamada göstermektedir. Firma düzeyinde yeniliği benimseme süreci, benimseme kararı öncesi ve benimseme kararının alınması ve uygulanması aşamalarını içermektedir. Benimsenme sonrası aşaması yeniliğin firmada uygulanmaya başladıktan sonra bireylerin yeniliği kabulü ve kullanıma devam etme davranışı göstermelerini ifade etmektedir.

Tablo 3.4 Yenilgin Yayılması ve Benimsenmesinin Aşamaları, Tema ve Alt Temalar

Aşamalar	Düzeyler	Ana Temalar	Alt Temalar
Benimseme Öncesi	Firma Düzeyinde Yayılma ve Benimseme	Örgütsel Faktörler	Üst Yönetim Desteği
			Çalışanların Desteği
			Firma Büyüklüğü ve Kapsamı
			İş Modelin Uyumluluğu
			Finansal Çözümler
			Satış Sonrası Destek
Benimseme Süreci		Teknolojik Faktörler	Görelî avantaj
			Karmaşıklık
			Denenebilirlik
			Ön Büro / Arka Büro Desteği
			Entegrasyon Desteği
			Güvenilirlik ve Güvenlik
		Multi-homing	
	Çevresel Faktörler	Pazarın Hazırlılığı	
		İş Ortaklarının Hazırlılığı	
		Rekabet	
		Hükümet Politikaları ve Düzenlemeleri	
		Finansal Düzenlemeler	
Benimseme Sonrası	Bireysel Düzeyinde Benimseme	Kullanıcı Kabul Faktörleri	Algılanan Kullanışlılık
			Algılanan Kullanım Kolaylığı
			Değişime Direnç

3.5.3.1. Örgütsel Faktörlerin Etkisi

Örgütsel faktörler, araştırmanın katılımcıları tarafından MSP'nin örgütsel düzeyde yayılımı ve benimsenmesinde önemli bulunan temel özelliklerdir. Örgütsel faktörlerle ilgili belirlenen temalar; üst yönetimin desteği, çalışanların desteği, seyahat acentesinin büyüklüğü

ve kapsamı, iş modelinin uyumluluğu, seyahat acentesinin hazır oluşu, finansal çözümler ve satış sonrası destek hizmetleridir.

3.5.3.1.1. Üst Yönetim Desteği

Üst yönetim desteği, seyahat acentelerinin üst yönetiminin MSP'yi firma düzeyinde benimseme ve firma içinde yaygınlaştırma konusundaki istekliliği ve hazırlılığı ile ilgilidir. Seyahat acentelerinde MSP'nin benimsenmesi için üst yönetimin desteği, çalışmaya katılanlar tarafından önemli bir örgütsel faktör olarak görülmektedir. Çalışmanın bulguları, MSP'nin satış ekibinden biri tarafından tanıtılmak yerine ülke temsilcisi firmanın üst yönetimi tarafından tanıtılması durumunda alt acentelerin etkili bir şekilde ikna edilebileceğini göstermektedir. Acentelerin yönetimlerinin güvenini kazanmak, MSP'nin başarılı bir şekilde yayılması ve benimsenmesi için çok önemlidir çünkü MSP, çoğu ülke seyahat acenteleri için yeni ve benzersiz bir yeniliktir. Bu konuyla ilgili bulgular, seyahat acentelerinin çoğunda üst yönetimin teknolojinin ücretsiz olması, raporlama, izleme ve kontrol için gelişmiş araçlarla ek satış kanalı sağlaması, ve web ve mobil uygulama yoluyla kolayca erişilebilir olması nedeniyle MSP'nin benimsenmesini onayladıklarını göstermektedir.

“Bir acentenin GATA'nın platformunu kullanmasını istemek için öncelikle şirketin üst yönetimini ikna etmemiz gerekiyor. Ve çoğunlukla ya ben ya CEO'muz ya da pazarlama direktörümüz ilk aşamada büyüklüğüne bakılmaksızın acenteler veya alt acenteler gibi şirketlerin başkanlarıyla görüşüyoruz. Öncelikle şirketin üst düzey yöneticileriyle konuşarak üst yönetim ikna edilmeye çalışılır. Koşullar üzerinde karşılıklı olarak anlaştıktan sonra satış yapmak gerçekten çok kolay çünkü üst yönetim, çalışanlarının belirlenmiş sistemden satış yapmasına izin veren veya zorlayan kişidir” (Azerbaycanlı katılımcı).

Seyahat acentelerinin üst yönetimlerinin firmalarının satışlarını ve gelirlerini artırmak için ek bir kanal sağlaması nedeniyle çok taraflı platformun kullanımına olumlu baktıkları anlaşılmaktadır.

“...acentelerin yönetimi söz konusu olduğunda, GATA'yı uygulamaktan her zaman memnunuz. Çünkü bu onlar için başka bir kanal ve bu nedenle her zaman teknolojinin kullanımı yönünde baskı yapıyorlar” (Katarlı katılımcı).

Üst yönetimin MSP'yi benimsemesini teşvik eden faktörlerden biri, MSP'nin herhangi bir ön maliyet olmadan kullanılmasıdır.

“GATA'yı ücretsiz olduğu için kullanmayı destekliyorlar ve aylık bir ücret ödemelerini gerektirmiyor ve kullanımı kolay ve ayrıca her zaman konuşacak birileri olduğu için memnunuz” (Kanadalı katılımcı).

MSP teknolojisi üst yönetime finansman, raporlama, izleme ve kontrol amaçları doğrultusunda kapsamlı arka büro desteği sunmaktadır. Bunun yanı sıra teknolojinin cep telefonundan bile kullanılmasını sağlayan mobil uygulama özelliği üst yönetimin teknolojinin kullanımını desteklemesini kolaylaştırmaktadır.

“GDS'de bir rapor oluşturmak ve ayrıca GDS'de kontrol uygulamak çok zor ama GATA'da her ikisini de oldukça kolay bir şekilde yapabilirsiniz...Üst yönetime anlattıktan sonra daha az direnç gösteriyorlar, daha kolay destekliyorlar...” (Pakistanlı katılımcı).

“Teknolojinin yayılımı için üst yönetimi ikna etmek önemliydi. Başlangıçta üst yönetim tereddüt gösterdi ama daha sonra GATA'nın mobil uygulaması olduğu için kullanmaya başladılar. Çok kolaydı, ne sattıkları ve ne kadar kazandıkları gibi konuları kolaylıkla takip ve kontrol edebildiklerini gördüler” (Libyalı katılımcı).

“Yönetimin finansal izleme amaçlı teknolojiyi kullanımı firma içinde kabulünün de yolunu açtı” (Yemenli katılımcı).

Özellikle alt acentelerin MSP teknolojisini benimseme kararlarında ülke temsilcisi yöneticilerine duyulan güven, üzerinde durulan bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Ülke temsilcisi firma ve yöneticilerinin sektördeki kredibilitesi yüksek olduğunda ve diğer firmalar nezdinde güven ve inanırılıkları söz konusuysa teknolojinin kabulü de kolaylaşmaktadır.

“...güven çok önemli ve alt kurumlar yönetime güvenmiyorsa o sisteme para yatırmazlar. Ve ayrıca, bu inancı kazanmak önemlidir, örneğin güven duyduğunuz kişiler bu teknoloji kullanın, çünkü kolay ve güvenilir dediğinde inanır ve güvenirsiniz” (Kosovalı katılımcı).

Öte yandan, ülke temsilcileri tarafından alt acentelere sistemi kurmak ve eğitmek için düzenli yapılan ziyaretlerin ilişkii, işbirliğini, güvenilirliği ve MSP'ye olan güveni artırdığı görülmektedir. MSP'nin yerel distribütörü olan ülke temsilcilerinin güveni ve güvenilirliği, alt acentelerin yöneticilerinin yeni bir sistemi benimsemede dikkate aldığı önemli faktörlerdir. Ayrıca üst yönetimin sektördeki tecrübesinin, işleyişe olan hakimiyetinin hem işletmelerinin başarısı hem de teknolojilerin işletme için uygun olup olmadığını anlamaları bakımından önemli olduğu belirtilmektedir.

“... yaklaşık üç yıl veya beş yıl önce, çoğu seyahat acentesinde işletme sahipleri, seyahat acentelerinin endüstrideki işleyişinin nasıl olduğunu bilmiyorlardı Hepsi yöneticileri ve personeli atamakla yetiniyor ve diğer şeyleri bilmiyor. Bu nedenle, bugünlerde her gün Suudi Arabistan'da beş altı seyahat acentesi kapanıyor. Çünkü bu sektörde çalışan her işadama yeterli tecrübeye sahip değil. Tecrübeli olduklarında tanıtılan teknolojiyi anlama ve kullanma niyetleri de artıyor” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

3.5.3.1.2. Çalışanların Desteği

Çalışanların desteği alt teması, işgücünün çok taraflı platform teknolojisinin benimsenmesi ve kullanılması konusundaki istekliliği ve desteğini ifade etmektedir. Üst yönetimin yeni yenilik lehine desteği önemli fakat yeterli değildir. Çalışanların desteği de teknolojinin seyahat acenteleri içindeki yayılım ve benimseme sürecini etkileyen aynı derecede önemli bir faktör olarak görülmektedir.

“GATA platformunu kime sunacağımızı değerlendirmek için müşterilerimizi tanımaya çalışıyoruz. Teknolojiyi anlatmak ve ikna etmek konusunda bazen çalışanlar yöneticilerden hatta firma sahibinden daha önemlidir. Firmadaki tüm düzene ve işleyişe onlar hakimdir” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

“Çalışanlar sistemin kolay ve güvenilir olduğunu gördükten sonra işler kolaylaşıyor. Sistemi sahipleniyorlar. Ben de her açıdan destek oluyorum ve onları yönlendiriyorum” (Kosovalı katılımcı).

Çoğu durumda üst yönetim, MSP'nin kendi firmalarında kullanımını ve benimsenmesini desteklemektedir, ancak çalışanların GATA'nın platformunu kullanma konusunda bazı nedenlerle direnç gösterebildikleri anlaşılmaktadır. Özellikle çalışanların profesyonel olmayan tutumları ve üst yönetime vazgeçilmezliklerini göstermek için eski komut arayüzlü bilgi sistemlerinin inatla kullanılması MSP teknolojisinin benimsenmesini engelleyebilmektedir. Bazı çalışanlar yeni teknolojinin benimsenmesi durumunda işlerini kaybedeceklerinden korkmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar, MSP'nin benimsenmesiyle GDS'lerden ve havayolu firmalarından gelen maddi ve maddi olmayan avantajlarını kaybedecekleri konusunda da endişe etmektedirler.

“...Bazen alt yönetimden veya çalışanlardan bir tür dirençle karşılaşırız...Bunun en önemli nedeni, çalışanların profesyonel olmayışıdır. Örneğin, şirketteki önemini korumak için, ürün satan acentenin çalışanı komut satırı arayüzünü kullanmaya devam eder ve üst yönetime beni kovarsanız veya ben bu işi bırakırsam hiç kimse bilet yazamaz der...Ve birçok durumda, üst yönetimin, çalışanların ürünleri kâr marjı ile satabildikleri sürece hangi sistemi kullandığıyla çok fazla ilgilenmediğini de görebiliyoruz” (Azerbaycanlı katılımcı).

“Çalışanlar genelde Amadeus, Travelport, Sabre gibi geleneksel sistemlerle çalışmaya alışık. GATA platformunu tanıttığımızda eski sistemdeki teşvik olanaklarının olup olmadığını sorguluyorlar” (Filistinli katılımcı).

“...çalışanlar, GDS sistemlerinin kendilerine sunduğu teşvikleri ve seyahat ödül paketlerini alma konusunda açgözlüler...segment başına 100 ila 200 rupi alabiliyorlar, Tayland gezisi veya Avustralya gezisi gibi özel paketler alabiliyorlar. Bu yüzden, ücretler GATA sisteminde daha ucuz olsa bile GATA'yı kullanmak istemiyorlar. Sistemin kabulü gecikiyor” (Nepalli katılımcı).

Sektördeki deneyimli çalışanlar yeni bir teknolojiyi öğrenmek istemedikleri ve sektörde yeniliğin herkes tarafından kullanılır hale gelmemiş olması nedeniyle yeni bir sistemi kabul etmekte zorlanabilmektedir.

“Eski personel direnç gösteriyor çünkü yeni bir sistem öğrenmek zorunda kalacaklar. Yeni personel o kadar direnmiyor ama sektördeki diğer acentelerin halen GDS sistemini kullanması nedeniyle iş değiştirmek zorunda kalırsa başka bir kuruma geçemeyeceklerini söylüyorlar. Dolayısıyla, başka bir kuruluşa geçmeye karar verirlerse ve o kuruluş GATA kullanmıyorsa, yeniden daha düşük bir pozisyondaya işe başlamak zorunda kalacaklar. Bu nedenle GATA’yı kullanmayı istemeyenler oluyor” (Pakistanlı katılımcı).

Bazı acenteler satış sonrası hizmetlerin coğrafi bölgelerindeki seyahat acentelerinin çalışanları için çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar çok taraflı platformu kullanmayı isteme veya istememe kararlarında MSP tarafından sağlanan satış sonrası hizmetlerin kalitesini de dikkate alabilmektedir.

“...çalışanlar GATA kullanıyorlar, GATA'yı yaymada hiç sorun yok ve birçok acenteyi kullanmaya ikna edebiliyoruz...Karşılaştığımız sorun, kapalı bir bileti yeniden açma ve para iadeleri ile ilgili. Ve çok sayıda seyahat acentesi bu sorun nedeniyle GATA'da satış yapmayı bıraktı” (Yemenli katılımcı).

“...çağrı merkezinden geribildirim ve cevap almak çok uzun sürüyor. Özellikle büyük acenteler açısından bu kabul edilemez bir şey. Sisteme girişlerinden bir gün sonra bırakıyorlar kullanmayı” (Çinli katılımcı).

“2014'te birlikte çalışmaya başladığım bir acente vardı. Acente sorumlusu bir hanımefendi idi. Onu her aradığımda bana güvenin ve onu kullanın dedim. Sonra beni telefonla aradı. Dinle dedim, bu sistemi zorla kullanacaksınız. İki haftayı bulmadan kullanmış. Şimdi yaklaşık 20.000 JD rezervasyon yaptı ve bana neden daha önce söylemediğimi soruyor. Ona defalarca söylediğimi ve birçok e-posta gönderdiğimi ve kişisel ziyaretlerde bulunduğumu söyledim. Ama bu kadar gecikmesi onun sorunuydu, benim sorunum değil” (Ürdünlü katılımcı).

3.5.3.1.3. Acente Büyüklüğü ve Kapsamı

Acente büyüklüğü ve kapsamı, seyahat acentesinin büyüklüğü ve sunduğu hizmetlerin (uçuşlar, oteller, transferler, turlar vb.) çeşitliliği ile ilgilidir. Çalışmanın bulguları, MSP'yi benimseyen firmaların çoğunun non-IATA mikro ve küçük ölçekli seyahat acenteleri olduğunu göstermektedir. Mikro ve küçük ölçekli acenteler altyapı, yatırım ve kaynak eksikliğinden dolayı ne kendi IATA akreditasyonunu alabilmektedir ne de pazardaki büyük seyahat acenteleriyle rekabet edebilme gücüne sahiptirler. Halbuki MSP teknolojisi bu acentelere dünyadaki çeşitli seyahat ürünleri ve hizmetlerine ilişkin hem küresel hem de yerel içeriğe kolay ve uygun maliyetli bir şekilde erişebilme kabiliyeti sağlamıştır. Bu nedenle

hayatta kalmalarını ve sektörün diğer oyuncularını ile rekabet edebilmelerine imkân veren bir yenilik olarak kabul edilmiştir.

“Bizim ana müşterilerimiz küçük seyahat acenteleri ve diğer kurumsal müşterilerdir çünkü bizimle birlikte büyüyorlar...GATA'da bilet işlemlerini rahatlıkla yapabilirler. Eski sistemin yeşil ekranda komutlarla çalışılmasının gerektirdiği özel personele ihtiyaç duyulmuyor artık. Herhangi bir yönetici, fiyatları kontrol edebileceği gibi bilet de satabilir” (Gürcü katılımcı).

“Bizim GATA platformunu tanıttığımız müşterilerimizin çoğunluğu küçük veya orta ölçekli seyahat acenteleridir. Büyük acenteler küresel dağıtım sistemleri kullanım yetkilendirmeleri de olduğundan genelde rakibimiz konumundalar” (Filistinli katılımcı).

“Bizim alt acentelerimiz orta ölçekli ile çok küçük ölçekli firmalar skalasında yer alıyorlar. Çoğunluğu non-IATA acenteler ve GDS terminallerine erişimleri de kısıtlı” (Pakistanlı katılımcı).

“Alt acentelerimiz müşteri odaklı çalışan, müşteri tatminini ilk amaç olarak gören firmalardır. Genellikle küçük ve orta ölçeklidirler. %10 oranında da büyük ölçekli acentelerimiz var” (Nepalli katılımcı).

“Alt acentelerimizin %70'i en az 1 en fazla 4 çalışanı olan küçük ölçekli firmalardır. GATA bu firmalara rekabetle başa çıkma gücü verdi. Sonra rakipler bunu gördükçe onlar da GATA'yı kullanmak istediler” (Azerbaycanlı katılımcı).

“Küçük ve orta ölçekli, pazarda yeni seyahat acenteleri alt acentelerimin çoğunluğunu oluşturuyor. GATA'nın kullanımı kolay, sektör rekabetçi olsa da GATA acentelerin gelir elde etmesine imkan veriyor” (Filipinli katılımcı).

“70 kadar aktif alt acentemiz var. Çoğu küçük firmalar. Bunların çoğu kendi etnik topluluklarına hizmet ediyor. Örneğin, Çinli bir acentemiz var. Çinli müşterilere hizmet veriyor” (Çinli katılımcı).

Acenteler, IATA, küresel dağıtım sistemleri ve havayolu firmalarının sistemlerini kullanabilmek için bu kurumlara sundukları banka teminatı ve garantilerine gerek kalmadan işlem yapabildikleri için GATA'nın çok taraflı platformunu kullanmayı tercih etmektedir. Ayrıca acentelerin MSP platformunu, yerel olarak erişemedikleri ve rezervasyon yapamadıkları charter uçuş firmalarına, düşük tarifeli havayolu firmalarına, yerel ve uluslararası içeriğe erişim sağlamak için kullanmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir.

“...havayolu firmalarına garanti vermek zorunda değiller. Kendi IATA akreditasyonlarını almak zorunda değiller. İç hat uçuşları ve düşük tarifeli havayolu firmaları gibi satış haklarının olmadığı havayolu firmalarının biletlerinin satışı ile başlıyorlar çünkü bu firmalara erişimleri yok ya da varsa da istemedikleri kredi kartını kullanmak zorunda kalıyorlar. Bu da işlerine gelmiyor” (Libyalı katılımcı).

“Avrupa, Orta Doğu ve Asya pazarındaki uçuş, otel, ve diğer ürünlere erişmek için kullanıyoruz” (Kanadalı katılımcı).

“IATA akreditasyonu olan ve olmayan seyahat acentesi müşterilerimiz var. Non-IATA olanlar genelde küçük firmalar ve Avrupa, Amerika ve Türkiye gibi ülkelerdeki yerel uçuş angajmanları yapabildikleri için mutlular. Büyük seyahat acenteleri de GATA’yı otel, tren ve diğer hizmetler için ve yerel uçuşlar için kullanıyorlar” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

“Yemen’deki ekonomik koşullar nedeniyle çoğu acente battı. Kalanlar genelde evden çalışıyorlar. Mikro ölçekli firmalar bunlar bazen tek kişilik bazen 2-3 kişilik. GDS’de olmayan Hindistan, Irak gibi ülkelerin yerel uçuşlarını GATA yoluyla yapabiliyorlar” (Yemenli katılımcı).

Kendi ülkelerindeki profesyonel sistemleri satın almak veya bunlara yatırım yapmak için yeterli kaynak ve altyapı eksiklikleri olan seyahat acenteleri MSP teknolojisini kullanmayı tercih etmektedir.

“Altyapıya olanakları kısıtlı, ülkenin daha küçük bölgelerinde çalışan acentelerin GATA’ya interneti kullanarak kolayca erişebildiğini söyleyebilirim. Evlerinde bir GDS sistemi kurmak yerine. GATA platformunun uygulamasını telefonlarına indirebiliyor veya GATA’yı internet üzerinden kullanabiliyorlar” (Pakistanlı katılımcı).

“Sistemi kurmaya küçük acentelerle başladık. Küçük işletmelerin büyüklerle karşılaştırıldığında kaynakları kısıtlı ve GDS’lerle iyi anlaşmalar yapmak açısından dezavantajları var. Halbuki büyük acenteler mesela uçuşlar için GATA’yı kullanmak istemiyorlar” (Mısırlı katılımcı).

Bazı ülke temsilcisi acenteler, kredi talepleri, gecikmiş ödemeler ve dolandırıcılık riski nedeniyle kurumsal şirketlerle sınırlı kapsamda çalışmaktadır. Bazı ülkelerde ise ülke temsilcisi firmalar yerel bağlamdaki büyük seyahat acenteleriyle ortak olmayı ve onlarla rekabet etmek yerine karşılıklı işbirliği yapmayı tercih etmektedir. Büyük ölçekli özellikle IATA akreditasyonu olan seyahat acentelerinin çoğunlukla MSP platformunu bir rakip olarak gördüğü ve içerik ve ücretler daha uygun olsa bile kullanmaktan kaçındıkları görülebilmektedir.

“...yaklaşık 215 alt acentemiz var ama bunların çoğu non-IATA acenteler. IATA acentelerinin çoğu rakiplerimiz olduğu için non-IATA acentelere odaklanıyoruz. Ücret daha ucuz olsa bile ürünümüzü kullanmazlar. Bizim büyümemizi istemiyorlar” (Nepalli katılımcı).

“GATA ile pek çok iş ortalığı geliştirebilirsiniz. Sadece GATA’nın ful desteğine ihtiyacımız oluyor platformu pazara uyum sağlayacak şekilde düzenlemek için. Büyük acentelerle ortaklık yapmayı tercih ediyorum” (Filipinli katılımcı).

“Ürdün’de kurumsal işletmelerde dolandırıcılık çok fazla. Onlarla çalışmak tehlikeli. Sadece ismi bilinen, tanınmış olanları müşterimiz olabilir” (Ürdünlü katılımcı).

“Büyük oyunculara pek yanaşmıyoruz. Onların beraber çalışmak konusundaki ön koşulları çok fazla. GATA’nın itibarını da düşünerek önce pazarda tecrübe kazanıp ondan sonra onlarla bağlantı kurmayı düşünüyoruz” (Malezyalı katılımcı).

3.5.3.1.4. İş Modelinin Uyumluluğu

İş modeli uyumluluğu, GATA'nın merkezi, çevrimiçi B2B iş modelinin seyahat acentelerinin mevcut iş modeliyle tutarlılığını ifade etmektedir. Ayrıca, seyahat acentelerinin altyapı, insan kaynakları ve finansal kaynaklar açısından GATA'nın iş modelini benimsemeye ne kadar hazır olduklarını anlatmaktadır. Çalışmanın bulguları, GATA'nın iş modelinin seyahat acentelerinin mevcut iş modelleri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Acenteler GDS'ler, havayolları, oteller, ödeme ağ geçitleri, muhasebe ve faturalama sistemleri gibi acentelerin mevcut sistemlerini, operasyonlarını ve modüllerini çok taraflı platform rahatlıkla entegre edebilmişlerdir. MSP, seyahat acenteleri tarafından ya mevcut bir departman içinde birleştirilerek ya da onun için yeni bir departman oluşturularak kabul edilmiş görünmektedir. MSP ayrıca hem ön uç hem de arka uç çözümlerinin temel düzeyde özelleştirilmesini sağlamıştır.

“Aslında satışlarını yönetmek için alt temsilci tarzı ağda B2B modelini kullandık ... GATA tarafından kullanılan model, halihazırda sahip olduğumuz ve üzerinde çalıştığımız modele oldukça benziyordu. Oldukça basit tak ve çalıştır bir entegrasyonu var. Şirket yapısıyla ilgili olarak, özellikle GATA Azerbaycan olarak adlandırılan bir marka kimliğimiz var. Şirketimizdeki en büyük alt bölümlerden biri GATA bölümüdür. Özellikle GATA'nın arka büro yönetimi ile ilgilenen, örneğin havayolu biletleri, otel içerikleri ile uğraşan 10 çalışanı var. Aynı bir şirket değil, aynı bir departman şeklinde örgütledik” (Azerbaycanlı katılımcı).

“Aynı bir şirket kurmadık ama burada aynı bir ekip kurmamız gerekiyordu... bir kişi fiyatları analiz ediyor ve kıyaslama yapıyor. Başka bir kişi satış performansımızı günlük olarak takip ediyor. Ayrıca, acente desteği veriyoruz çünkü bazı acenteler de bizim desteğimize ihtiyaç duyuyor çünkü onlar için sadece GATA'nın desteği yeterli değil...Acenteleri ve kurumsal müşterileri ziyaret eden ve personellerini eğiten satış yöneticileri var. Yanılmıyorsam sadece GATA için iş yapan altı kişi var” (Gürcü katılımcı).

“GATA'nın iş modeli bizimkiyle uyumlu...GATA platformunun kullanımı için sadece yeni bir bölüm açtık ve sadece bu işle uğraşan çalışanlar atadık” (Filistinli katılımcı).

“MSP'yi kullanmak ve ülkemizin pazarına sunmak için kendi firmamızı ve ismimizi tümüyle silmek istemedik. Öncelikle aynı bir departman kurduk. Fakat MSP sayesinde işimiz gittikçe büyüyünce pek çok diğer işimizi de platformla yapar hale geldik. Kendi içeriklerimizi de platforma yükledik” (Pakistanlı katılımcı).

“Satış, dağıtım, finans neredeyse tüm işlemleri MSP üzerinden yapar olduk. Aynı bir departman kurmak gerekti” (Nepalli katılımcı).

“Kendi tedarikçi ve ürünlerimizi platforma entegre edebildiğimizden iş modelimizde bir değişiklik getirmedi...GATA platform üzerinden işleri yürütmek üzere bir departman kurduk, bir satış departmanı ve bir de call-center oluşturduk” (Katarlı katılımcı).

“MSP platform çözümü ve iş modeli seyahat acentelerinin yapısına çok uygun olduğunu düşünüyorum. Biz de platform kullanmaya başladıktan sonra kolayca adapte olduk. Çeşitli ürün ve tedarikçilerimizi de entegre ettik” (Mısırlı katılımcı).

“GATA platform üzerinden işleri yürütmek için ayrı bir departman kurduk. Yaklaşık dört kişilik bir çalışmamız bu bölümde çalışıyorlar. Tüm B2B faaliyetlerimizi tamamen MSP’ye dayalı olarak gerçekleştiriyoruz” (Yemenli katılımcı).

Katılımcıların geri bildirimlerine göre, firmaların iş modellerinin uyumu, seyahat acentelerinin MSP kullanımıyla satış ve dağıtım yeteneklerini artırmıştır. Acentelerin çoğu, MSP teknolojisinin öğrenilmesi kolay ve komplike eğitimler gerektirmeyen bir kurgusu olduğu düşüncesini taşımaktadır. Çok taraflı platform acentelerin GDS'ler gibi komut satırı arayüzlerinde (CLI) kodları öğrenmesini ve kullanmasını gerektirmediği için kısa ve temel bir eğitimle çalışanlar platformu kullanmayı öğrenebilmektedirler. Teknoloji çalışanların mevcut yeteneklerinin ötesinde becerilere sahip olmalarını gerektirmemektedir. Ayrıca, grafik tabanlı işletim sistemiyle MSP, acentelere üretkenlik, verimlilik ve etkinliklerini artıran fiyat analizi ve kıyaslama araçları sunmaktadır.

“...biz onlara daha iyi hizmet sunduğumuz için acenteler sistemi seviyorlar, istediklerini her zaman sorabilirler, nasıl çalıştığını onlara öğretebiliriz. Aslında, GATA sistemi karmaşık olmadığı ve basit olduğu için öğrenmesi de kolay” (Libyalı katılımcı).

“GATA için ayrı bir departmanımız var. GATA bize sistemi tanıttıktan sonra kendi başımıza sistemi öğrendik. Sistem kolay olduğu için detaylı bir eğitim gerektirmiyor” (Libyalı katılımcı).

MSP'nin iş modeli, seyahat acentelerinin banka garantisi ve nakit teminat göstermesini zorunlu kılan IATA'nın aksine, hiçbir banka garantisi gerekmeksizin iş fırsatları sunmaktadır. Bu sayede seyahat acenteleri herhangi bir mali yük olmaksızın hizmetlerini, pazar paylarını, müşteri ilişkilerini ve müşteri hizmetlerini geliştirebilmektedirler. Model, ayrıca, tedarikçiler, GDS'ler, CRO'lar ve seyahat acenteleri gibi paydaşlar arasında küresel ağ oluşturma fırsatları da sunmaktadır.

“GATA yeni müşteriler oluşturmamızı sağladı. GATA platform üzerinden yürütülen işlerle ilgilenen üç çalışmamız yeni bir bölüm gibi organize edildi. Çoğu tedarikçimizi platforma entegre ettik...Başka çok sayıda iş ilişkisi geliştirmemize de aracılık ediyor” (Filipinli katılımcı).

“Şimdiye değin pazardaki acenteleri başarılı bir şekilde konsolide edebileceğimiz birçok model denedik ancak olmadı. GATA'nın modeli bize ne zamandır aradığımız araçları sundu. B2B faaliyetlerimiz açısından bir dönüm noktası oldu...Açtığımız bölümle sürdürüyoruz çalışmalarımızı” (Kenyalı katılımcı).

Diğer CRO'ların aksine Kanada ve Suudi Arabistan ülke temsilcileri MSP'nin kullanımı ve dağıtımı için yeni firma kurmuşlardır. Bunun nedeni iş modellerinin

uyumsuzluğu değil, MSP'yi seyahat acentesi işinden farklı yenilikçi bir yazılım olarak görmeleridir. Malezya ülke temsilcisi de ülkelerinde ilgili kurumların kural ve düzenlemelerinin, özellikle finansal havalelerde CRO'nun işleyişini sınırlandırması nedeniyle MSP'nin kimliği ve marka adı ile harmanlanmış yeni bir firma açılmasını istediklerini belirtmiştir.

“Yeni bir şirket açtık. Bir seyahat acentesi olarak bakmıyorum. Seyahat acenteleri için bir yazılım veya araç olarak bakıyorum. Günün sonunda oturup müşterilere bilet rezervasyonu yapmak istemiyorum. Onlara çalışmaya devam etmelerini sağlayacak araçları ve tüm desteği vermek istiyorum” (Kanadalı katılımcı).

“GATA için muhasebe, pazarlama, satış ekibi, üst yönetim ve her şeyden sorumlu kendi personeliyle GATA SA adında farklı bir şirket kurduk” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

3.5.3.1.5. Finansal Çözümler

Finansal çözümler, GATA'nın ülke temsilcisi acentelere ve onların alt acentelerine ödemeler ve para transferi için sunduğu çeşitli yöntem ve kanalları ifade etmektedir. GATA tarafından CRO'lara sunulan ödeme ile ilgili finansal çözümler arasında banka havaleleri, kredi hattının kullanılması için banka garantisi, nakit ödemeler, döviz büroları aracılığıyla transfer ve kredi kartı ödemeleri bulunmaktadır. Son dönemde GATA, seyahat acentelerine de doğrudan kredi kartı ödeme çözümü sunmuştur. Ülke temsilcileri de ulusal ekonomik ve mali faktörlerine, kurallarına ve düzenlemelerine bağlı olarak alt acentelere aynı ödeme seçeneklerini sunabilmektedir. GATA'nın geniş yelpazede ödeme seçenekleri sunmasının çok taraflı platformun benimsenmesini kolaylaştırdığı tespit edilmektedir.

“...GATA platformu Gürcistan'da tüm ödeme araçlarının kullanımına olanak veriyor. Nakit, kredi kartı, banka transferi, hangisi tercih edilirse” (Gürcistanlı katılımcı).

“...Alt acenteler bazen bize banka çeki veriyorlar...bazıları banka hesaplarımıza doğrudan para yatırıyorlar ya da bize nakit olarak ödeme yapıyorlar. Farklı ödeme seçeneklerinin oluşu faydalı. Biz onlardan alıyoruz ve size ödeme yapıyoruz” (Nepalli katılımcı)

“Çevrimiçi finansal çözümler daha iyi hatta en iyisi çünkü hiç zaman almıyor. Bizim için kolay ve ödemelerde herhangi bir kısıtlama yok. Daha önce 2013 ve 2014'te banka havalesini kullanıyorduk ve havaleyi gönderdiğimizde üç iş günü sürdü çünkü Amerika'ya gittiği için onay alıyorlar ve inceleme yapılıyorlar. MasterCard ve kredi kartı çözümlerini kullandığımızda en iyisi bu.” (Ürdünlü katılımcı).

“Birincisi nakit esasına göre. İkincisi çekler. Üçüncüsü ise para transferleri. Amman dışında başka bir destinasyondaysa iseler döviz bürosu ile para transfer ederler. Temsilcime geliyor sonra parayı alıyorum ve sonra bankaya yatırıyoruz” (Ürdünlü katılımcı).

MSP tarafından nakit paranın şahsen veya döviz büroları aracılığıyla kabul edilmesi, kaotik, siyasi açıdan istikrarsız veya savaşın hüküm sürdüğü ülkelerde faaliyet gösteren CRO'lar için büyük bir avantaj olarak nitelendirilmektedir. Libya ülke temsilcisi de diğer firmaların sunmadığı finansal çözümler sunması nedeniyle MSP'yi kullanmayı tercih ettiklerini vurgulamıştır.

“Büyük bir sistem değil ama potansiyel bir sistem çünkü ödemeyi kabul etme şekli, bilet verme şekli bizim için çok kolay çünkü ülkemiz iç çatışmalar yaşıyor ve tüm bankacılık sistemi yıkılmış durumda. Avrupa'da GATA'yla aynı veya benzeri sistemler var, ancak parayı yalnızca resmi yollarla kabul ettikleri ve ülkemde resmi yollarla hiçbir işlem yapılamadığı ve masrafları çok olduğu için tercih etmiyoruz” (Libyalı katılımcı).

Öte yandan, yerel ödeme ağ geçitlerinin, VPOS veya diğer yerel olarak geliştirilmiş çözümlerin entegrasyonunun, finansal işlemleri özellikle hafta sonları veya mesai saatlerinden sonra kolaylaştıracağı öngörülmektedir

“...Kenya'ya özgü ödeme sistemi M-paisa'yı entegre edebilirsek Kenya pazarında işler bizim için çok daha kolay ve pürüzsüz hale gelecektir. Çünkü M-paisa ile, birisi bankadan çevrimiçi bankacılık hizmetine sahipse, çevrimiçi olarak para aktarabilirsiniz ve biz de çevrimiçi alabiliriz” (Kenyalı katılımcı).

3.5.3.1.6. Satış Sonrası Destek

Bu çalışmada satış sonrası destek, MSP üzerinden rezervasyon yaptırdıkları seyahat ürün ve hizmetleri için MSP çağrı merkezinin ve ilgili teknik birimlerin seyahat acentelerine sunduğu satış sonrası hizmetleri ifade etmektedir. Buna yoğunlukla uçuş, otel ve transfer içerikleri için çağrı merkezi desteği dahildir. Çalışmanın bulguları katılımcıların çoğunluğunun MSP'nin satış sonrası desteğinin çok zayıf olduğu ve seyahat acenteleri arasında kalite ve memnuniyetin artırılması için iyileştirilmesi gerektiği görüşündedir. Herhangi bir seyahat ürünü veya hizmeti için değişiklik, yeniden biletleme, geri ödeme, iptal vb. satış sonrası hizmetlerin, MSP'nin başarısını veya başarısızlığını etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Çağrı merkezine yapılan başvuruların gecikmeli cevaplanması, zamanında ve doğru bilgi aktarımındaki yetersizlikler seyahat acentelerinin çoğunun karşılaştığı zorlukların başında gelmektedir.

“...Çağrı merkezi, çok kötü... çağrı merkezinden geribildirim ve yanıt almak için zaman çok uzun. Ve büyük oyunculara gidersek ve değişiklikler için dört saatimizi harcarsak, ertesi gün sistemden ayrılırlar” (Çinli katılımcı).

“Bazen kurumsal müşterilerimizi rahatsız eden ciddi gecikmeler oluyor. Bazen, destek ekibinden geri dönüşler uçuş başladıktan sonra geldiği ve müşterilerin ceza ödemek zorunda kaldığı durumlar

yaşanıyor. Bu yüzden hemen harekete geçmek için doğru bilgi ve tepki verme imkanının olmaması bence bu platformun en önemli sorunu. Diğer platformlarda bu sorun olmadığını söylemiyorum. GDS sistemleriyle kıyaslandığında bunun bir dezavantaj olduğunu görüyorum” (Gürcü katılımcı).

“Bazen Emirates havayolunun Paris'ten Delhi'ye uçuş örneğinde yaşadığımız sorun gibi sorunlar yaşıyoruz. Uçuş iptal edilmiş ve yolcular ancak havalimanına vardıklarında haberdar oldular. Ve uçuşun iptal edildiğini söylediler. Seyahat acentenize haber verdik dediler. Ancak biz bu konuda kimse bilgilendirmemişti” (Nepalli katılımcı).

“GATA sistemi sayesinde rezervasyon direkt ise hızlı yapılabilir ama başka bir tedarikçiden ise daha fazla beklenmesi söz konusu, bazen cevap almak için dört beş gün bekliyoruz” (Filistinli katılımcı).

“Destek hizmetleriyle ilgili yaşanan bazı problemler; gecikmeler, geri ödemelerin hesaplanması gibi konular pazarda faaliyetlerimizi oldukça etkiliyor. Sırf bu nedenle GATA'yı kullanmayı bırakan seyahat acenteleri oldu” (Yemenli katılımcı).

Birçok CRO, MSP tarafından sağlanan satış sonrası desteğin yanı sıra, seyahat acentelerine yönelik bölgesel düzeyde kendi satış sonrası hizmetlerini sunmayı tercih etmiştir.

“...Geçtiğimiz aylarda şirketimizdeki destek sistemimizi tamamen yeniden tasarladık ve şimdi şirketimiz fiziksel olarak sabah 9'dan akşam 11'e kadar açık” (Azerbaycanlı katılımcı).

Sorun yaşandığında, acentelerin otel tedarikçileri ile veya doğrudan otellerle GATA'nın aracılığı olmadan bizzat iletişim kurmalarının istenmesi platformdaki otel içeriği için çağrı merkezi desteğinin yetersizliği olarak değerlendirilmektedir.

“Ve özellikle otel içeriği için çağrı merkezi desteğinin iyileştirilmesi gerekiyor çünkü otel taleplerinde birçok sorunla karşılaşılıyor ve çağrı merkeziniz bize tedarikçi firmayla veya otelle doğrudan iletişime geçmemiz gerektiğini söylüyor. Aslında bu bizim sorumluluğumuz değil. Çünkü sisteminizi kullanıyorsam, rezervasyon sizin sorumluluğunuzda demektir” (Kosovalı katılımcı).

3.5.3.2. Teknolojik Faktörlerin Etkisi

Teknolojik faktörler, çok taraflı platformların kurumsal düzeyde yayılması ve benimsenmesinde katılımcılar tarafından önemli kabul edilmektedir. Çalışmada belirlenen teknolojik faktörler, MSP'nin seyahat acentelerine değer teklifi sunup sunamayacağı veya seyahat acentelerinin benimseme için gerekli olan performans-maliyet eşiğine ulaşım ulaşamayacağı ile ilgilidir. Araştırmanın bulgularına göre ortaya çıkan teknolojik faktör temaları aşağıda sunulmuştur.

3.5.3.2.1. Göreli Avantaj

Bu çalışmadaki göreli avantaj, MSP'ye yönelik rezervasyon ve işlemlerin hızını artırma, maliyetleri düşürme ve üretkenliği artırma açısından algılanan faydaları ifade

etmektedir. Aynı zamanda mevcut sistemlere kıyasla koordinasyon, raporlama, izleme ve kontrol faaliyetlerine ilişkin iyileştirme algıları ile de ilgilidir. Çalışmanın bulguları, halihazırda pazarda kullanılmakta olan sistem veya platformlara kıyasla MSP'nin göreceli avantajlarının oldukça fazla olduğunu göstermektedir.

MSP, yerel pazarlarda bulunamayan farklı tedarikçilerin seyahat içeriklerinin küresel olarak kullanılabilirliğini sağlamaktadır. Ayrıca, IATA ve non-IATA havayolu firmalarına, standart havayolu firma uçuşlarından ve düşük maliyetli havayolu uçuşlarına, yerel ve uluslararası havayolu firma uçuşlarından ve charter uçuşlarına dek hepsine tek bir arayüzde erişim sunmaktadır. Uçuşlar dışındaki diğer seyahat ürünleri açısından da geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır.

“...Yeni olan şey, örneğin A noktasından B noktasına bir bilet fiyatı talep ettiğimizde, sadece tüm havayollarına göre değil, aynı zamanda Ukrayna, Rusya, Türkiye, Kazakistan'dan tedarikçileri taramak...İkincisi, standart havayolu firmaları ile düşük maliyetli havayolu firmalarının birlikte tek bir arayüzde sunulmasıdır ki bu çok yeni bir şeydir ...daha sonra GATA tarafından sağlanan fiyatları yerel diğer motorlar olan Amadeus, Galileo ile karşılaştırmaya ve kıyaslamaya başladık ve GATA tarafından sağlanan fiyatların % 70'inde daha rekabetçi olduğunu gördük” (Gürcü katılımcı).

“Mısır'daki pek çok sistem, sanırım sadece otellere odaklanıyor. Ancak sisteminiz uçuşlar, transferler, araçlar, geziler, trenler gibi birçok modülü barındırıyor ve bu büyük bir avantaj” (Mısırlı katılımcı).

Platforma web veya mobil uygulama üzerinden rezervasyon ve biletleme için 7/24 erişilebilmektedir.

“Çevrimdışı ile karşılaştırıldığında, birçok avantajımız var. 7/24, hiç kimseyi aramadan herhangi bir otele ve herhangi bir bilet için rezervasyon yapılabilir. Sadece tüm ayrıntıları giriliyor ve ardından rezervasyon yapılıyor” (Ürdünlü katılımcı).

MSP, kolay yönetim, izleme ve kontrol için alt acenteleri ve alt kullanıcıları tek bir platformda birleştirmektedir. Geliştirme ve bakım için ileri düzey teknolojiler kullanmaktadır. Bu özellikler platformu pazarda rekabetçi ve güçlü kılmaktadır. MSP'nin bilgi işlem departmanı, platform üzerinde her türlü geliştirme, entegrasyon ve özelleştirme yapabilecek nitelikte, yetenekli, becerikli ve donanımlı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle MSP için BT işgücü, seyahat ve turizm endüstrisinin operasyonları ile ilgili yazılım mühendisliği, programlama ve geliştirme konularında deneyimli büyük bir kaynaktır.

MSP'nin PNR yönlendirme (sıraya koyma) aracını kullanarak, non-IATA seyahat acenteleri, rezerve edilmiş PNR'larını, mümkün olan en hızlı ve en güvenli şekilde son biletleme için IATA onaylı seyahat acentelerine iletebilmektedir. Birçok seyahat acentesi için MSP'nin benimsenmesi, farklı platformlar ve sistemler arasında geçiş anlamına gelen multi-

homing faaliyetlerini düşürmektedir. Bu, seyahat acentelerinin rezervasyon yapmak ve yönetmek için farklı platformlarda ve sistemlerde içerik ararken harcadıkları zaman ve paradan tasarruf etmelerine imkân vermektedir. Ayrıca MSP, seyahat acentelerine, havayolu firmalarının acente borç dekontu (ADM) gibi para cezalarından kaçınmak için risksiz bir platform sunmaktadır.

“...en önemlisi ADM sorunlarıyla karşı karşıyayız...Havayolu firmalarının çoğu ADM'den ücret alıyor. Ancak GATA ile artık acenteler, sistemi ADM korkusu olmadan özgürce kullanıyorlar” (Nepalli katılımcı).

GATA'nın çok taraflı platformun arayüzünü, araçlarını ve modüllerini acente ve kullanıcı uyumlu bir şekilde geliştirmek için teknolojiyi çok akıllıca kullandığı anlaşılmaktadır. Örneğin, neredeyse dünyadaki tüm havayolu firmalarının MSP'ye entegrasyonları halihazırda tamamlanmıştır. Ortaklar ve CRO'lar, girişlerini kolay ve hızlı bir şekilde MSP'ye entegre edebilmektedir.

“GATA, halihazırda pek çok sertifikaya sahip olan ve hayatı çok kolaylaştıran birçok tedarikçi tarafından sertifikalandırılmış çevrimiçi sistemlerden biridir. Örneğin, Air Arabia için size sadece kimlik bilgilerini vererek entegrasyona sahip olabilirim çünkü zaten sertifikasına ve entegrasyonuna sahipsiniz. Bu tür teknik destek sistemi teknolojiyi dağıtmak ve satışları artırmak için çok önemlidir” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

Azerbaycanlı katılımcı, neredeyse tüm katılımcının fikirlerini görece avantajlar açısından şu şekilde özetlemiştir:

“...Bence en önemli avantajlardan biri havayollarının ulaşılabilirliği. Geleneksel olarak, yalnızca ülkemizin BSP'sinde yetkilendirilmiş havayollarından satın alabiliyorduk. Bununla birlikte, GATA platformunda çok sayıda tedarikçinin devreye girmesiyle, mevcut havayolu sayısını 18'den 300'e çıkarmayı başardık. İlişkimizi gerçekten olumlu etkileyen ikinci en büyük avantaj, kendi GDS platformlarımızı Amadeus, Galileo, Sabre ve daha pek çoğu gibi GATA'ya entegre edebilme yeteneğiydi ...Ve sonuncusu da genel B2B katmanlamadır. Pazardaki mevcut sistemlerin çoğu, B2B ve diğer alt kullanıcı hesabı oluşturulmasına izin vermez, ancak GATA, çok katmanlı yetkilendirme tabanlı ve yönetilebilir acente ve ağı sahip olmak için mükemmel bir sistemdir...” (Azerbaycanlı katılımcı).

3.5.3.2.2. Karmaşıklık

Yeniliği anlama, benimseme ve kullanmadaki zorluk derecesini ifade eden karmaşıklık, MSP'nin benimsenmesini olumsuz yönde etkileyen ve benimseme oranını düşüren önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Phaphoom vd., 2015; AlBar ve Hoque, 2019). MSP teknolojisinin bir yenilik olarak kullanılması açısından karmaşıklığı, seyahat

acentelerinin çevrimiçi ve yenilikçi sistemlerle ilgili bilgi ve becerilerine bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

GATA'nın çok taraflı platformuyla ilgili karmaşıklık yaratan çeşitli durumlar, çalışmanın katılımcıları tarafından görüşmelerde ifade edilmiştir. Platformun yabancı bir dilde kullanılmasının karmaşıklığı, CRO'ların MSP'yi özgün bir şekilde yerel dillerine çevirme yetkisine sahip olmasıyla ortadan kaldırılmıştır.

“...Birçok B2B ve B2C sistemi, orijinal dilin üzerine bir dil katmanı gibi başka bir dil eklemeye izin vermez. Ancak tüm terimlerin ve kelimelerin Azerbaycan diline çevrilmesi, acentelerimizi geleneksel GDS sistemlerinin komut satırı arayüzlerinden daha kullanıcı dostu, hoş görünümlü bir grafik arayüze kaydırmak için büyük bir fayda sağladı” (Azerbaycanlı katılımcı).

Diğer bir karmaşıklık, seyahat acentelerinin, çalışanlarının MSP'yi günlük operasyonlarında nasıl kullanacakları konusunda eğitilmesiyle ilgiliydi. CRO'lar ayrıca distribütör olarak kendilerine eğitim ve çalıştay verilmemesini bir eksiklik olarak değerlendirmişlerdir. GATA, kullanıcıları MSP'nin yeni gelişmeleri, araçları ve teknolojileri hakkında bilgilendirmek ve güncel tutmak için düzenli olarak eğitimler ve çalıştaylar düzenlemesinin önemli olduğu görülmektedir.

“GATA'nın düzenli eğitimler ve çalıştaylar yapması gerektiğini düşünüyorum. Sisteme aşınaysam, kolayca gidip kontrol edebilirim; Değilsen zor olurdu çünkü bu profesyonel bir sistem ve bazen karmaşıktır” (Ürdünlü katılımcı).

Platformun kullanımını zorlaştıran bir diğer karmaşıklık, belirli tedarikçilerin seyahat içeriği için rezervasyonlar, iptaller, geri ödemeler ve değişiklik politikalarına ilişkin kurallar ve düzenlemeler hakkında platformda yeterli yönlendirme ve bilgilendirmenin bulunmamasıdır.

“Bence en büyük sorun içerikten kaynaklanıyor çünkü çok fazla içeriğiniz var, bazı havayolları iptal etmeye izin veriyor ve bazı diğer havayolları iptal etmelerine izin vermiyor. Alt acentelerin her şeyi bilmesi için belki bir veya iki yıla ihtiyaçları vardır...Travel Fusion'dan, havayollarından, Ukrayna'dan veya İran'dan veya farklı ülkelere içeriğiniz var. İçerik çok fazla olduğu için baş etmek zor” (Çinli katılımcı).

Seyahat acenteleri ayrıca uçuş, otel ve transfer ürünleri olarak MSP'ye seyahat içeriği yükleme ve yönetme konusunda zorluklarla karşılaşmışlardır. Gürcü katılımcıya göre, “Otellerle bazı zorluklar yaşıyorlar çünkü bir otel eklemek zor, yani otel ekibi uçuş gibi değil. Ancak otel ekibi hala transferden çok daha iyi.” GATA, CRO'lar ve seyahat acenteleri arasındaki iletişim engelleri ve zaman farklılıkları, sorunları zamanında bildirme ve çözme açısından karmaşıklık yaratmaktadır.

“...iletişim büyük bir sorundu. Ahmet bey gelmeden önce bunca zaman, havayolu anlaşmalarını yükleyemedik. Yani uzun süre Türk dili ile İngilizce arasındaki iletişim kopukluğu nedeniyle oldukça sorunluydu...Acentelerimiz işleyişi tam olarak anlayamadığı müddetçe uyum da gerçekleşmiyordu. Ayrıca, para birimlerinin dönüştürülmesiyle ilgili sorunlar vardı” (Kenyalı katılımcı).

3.5.5.2.3. Denenebilirlik

Denenebilirlik, seyahat acentelerinin MSP'yi resmi olarak benimsemeden ve kullanmaya başlamadan önce MSP üzerinde yaptıkları testleri, denemeleri ifade etmektedir. GATA, CRO'lara küresel ölçekte test hesapları sunmaktadır ve CRO'lar da alt seyahat acentelerine yerel ölçekte test hesapları sunmaktadır. Test hesapları, kullanıcıların MSP'yi resmi olarak benimsemeden önce oturum açmalarına, MSP'yi kontrol etmelerine ve deneyimlemelerine olanak tanımaktadır. Test hesapları ücretsizdir ve sınırsız bir süre için kullanılabilir.

“Size yazdım ve sizinle çalışmaya başladım ve birkaç ay boyunca sisteminizi inceleme olanağı bulduk ve sisteminizin bizim için iyi olduğunu düşündük...sisteminizin iyi olduğunu ve gün geçtikçe geliştiğini düşünüyoruz” (Çinli katılımcı).

Test hesapları, acenteler tarafından içerik kontrolü, fiyat karşılaştırmaları ve kıyaslama için kullanılabilir.

“GATA benim için bir demo hesabı açtı. Bu sistemi anlamamızı kolaylaştırdı. Sonra bir hafta boyunca bu demoda arama yapmaya çalıştım. Bunu çok ilginç buldum. Ve sonra offline ile karşılaştırma yapmaya başladım” (Ürdünlü katılımcı).

Bazı durumlarda, CRO'lar, MSP'yi pazardaki seyahat acentelerine dağıtmadan önce MSP'nin tüm ön uç ve arka uç araçlarını incelemek için test hesaplarını kullanmaktadırlar. CRO'lar ayrıca acente yönetimi, sağlayıcı yönetimi, finans ve raporlama işlemleri için arka büro araçlarının işleyişini ve kullanımını uygulamak için de test hesaplarını kullanabilir.

“Önümüzdeki yıl buna bağlı olmak için bu iki ay boyunca test etmeye çalışıyoruz. Bizim için istikrarlı olacaksa arka büro olarak kullanmaya geçeceğimizi düşünüyorum ama arka büro sistemi olarak kullanılması için yapılması gereken birçok şey var” (Yemenli katılımcı)

Böylelikle GATA hem ülke temsilcisi acenteler hem de alt acenteler için test hesaplarıyla gerçek zamanlı olarak MSP üzerinde yüksek düzeyde denenebilirlik sunabilmektedir.

3.5.3.2.4. Ön Büro / Arka Büro Desteği

Bazı çalışmalarda ön uç ve arka uç desteği olarak da anılan ön büro ve arka büro desteği GATA platformunun kullanım amaçları arasında dikkat çeken bir konudur. Bununla ilgili katılımcıların geribildirimleri ise ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Filipinli, Gürcü, Kosovalı, Libyalı, Nepalli, Pakistanlı ve Suudi Arabistanlı katılımcılar MSP'nin ön büro ve arka büro dahil tüm araç ve modüllerini kullandıklarını belirtmiştir. Katılımcılar alt acentelere kaliteli hizmet sunmak açısından muhasebe ve destek modüllerinin kullanımını da önemli gördüklerini aktarmışlardır.

“Tüm modülleri kullanıyoruz biz. Satış, dağıtım, finans, raporlama, alt acente yönetimi ve işlemleri gibi tüm GATA sistemini” (Kosovalı katılımcı).

“En çok seyahat biletleme modülünü kullanıyoruz. Ayrıca finans ve raporlama modüllerini de arka büro çalışanlarımız kullanıyorlar” (Pakistanlı katılımcı).

“Hem ön büro hem de arka büro araçlarını kullanıyoruz. Sistemin arka büro işlemleri için benzersiz olduğunu düşünüyorum. Online yardım araçları sunan tek sistem sizinki sanırım. Online bir uzman var, sorularınız olduğunda yaptığınız şey talep açmak. Çok kolay” (Mısırlı katılımcı).

“Bugünlerde B2B denilince en önemli iki şey, özellikle Suudi pazarında muhasebe ve destektir. İyi bir operasyonunuz ve yüksek kalitede destek ve hizmetiniz varsa, seyahat acentelerinin çoğu, fiyatınız biraz daha yüksek olsa bile sizinle çalışacaktır. Bugün, daha önce hiçbir online sistemde görmediğim bir çağrı merkezi modeline sahip online sistem olan GATA'dan bahsediyoruz. Bu, müşterilerimizin misafirleri veya bizim aracılığımızla sattıkları biletleri için işlem yapmalarını kolaylaştırır...GATA'nın arka büro araçlarını tümüyle kullanıyoruz” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

Arka büro araçları ve modülleri arasında yer alan finansal yönetim, CRO'lar ve seyahat acenteleri tarafından en yaygın kullanılan araçtır. MSP'nin finansal yönetim modülü, acente bakiyeleri, tedarikçi bakiyeleri, işlemleri, kredi kontrolleri gibi finansal faaliyetleri ve görevleri tanımlamak ve yönetmek için kullanılmaktadır.

“...Finans ekipleri için şeffaflık olması kolaylık getiriyor; tüm rutinleri, rezervasyonları, oranları ne olursa olsun görebiliyorlar. Bu nedenle, özellikle büyük firmaların arka büroları için tatmin edici sonuçlar çıkıyor” (Gürcü katılımcı).

“...GATA'yı hem satış hem de dağıtım için ve hatta finans yönetimi için kullanıyoruz çünkü finans her şirketin bel kemiğidir. Öyleyse, finansa bakmazsak, satışların değeri yoktur” (Nepalli katılımcı).

Diğer ülke temsilcilerinin ise satış ve dağıtım amacıyla MSP'nin ön büro modüllerini kullandıkları, arka büro araç ve modüllerinden sınırlı düzeyde yararlandıkları tespit edilmiştir. Satışları ve işlemleri yüksek olan seyahat acenteleri, MSP'nin arka büro araçları yerine kendi finans ve muhasebe sistemlerine güvenmektedir. Ancak arka büro desteğinde bölgesel

gereksinimlere göre iyileştirmeler ve özelleştirmeler yapılmasının, acentelerin MSP'nin finans ve muhasebe modüllerini de kullanmasına yol açabileceği anlaşılmaktadır.

“Platformu şu anda sadece satış işlemleri için kullanıyoruz...çünkü sistemde, daha önce bahsettiğimiz muhasebe ile ilgili bazı sorunlar yaşıyor. Çünkü bazı kodlar var, ama onlar şu anda GATA'nın sisteminde yok. Eğer bu sorunlar çözülsünse %100 kullanmış olacağız” (Ürdünlü katılımcı).

“GATA'yı biletleme, rezervasyon, satış ve dağıtım amaçlı kullanıyoruz. Kendi finans sistemimiz var çünkü GATA'yı bir tedarikçi gibi düşünüyoruz” (Filistinli katılımcı).

“Rezervasyon, biletleme, satış işlemlerini GATA platformu üzerinden yapıyoruz. Finansal konularla ilgili kendi destek programlarımızı kullanmaya devam ediyoruz” (Çinli katılımcı).

“Biletleme, rezervasyon, satış işlemlerini yapıyoruz” (Kenyalı katılımcı).

“GATA'yı satış için kullanıyoruz. Fakat 2 aydır arka büro araçlarını ve finansal yönetim araçlarını da kullanmaya başladık. 2 aydır deniyoruz, eğer memnun kalırsak gelecek seneye bu modülleri de kullanmaya başlayacağız” (Yemenli katılımcı).

“Satış ve dağıtım amaçlı kullanıyoruz. Finans yönetimini de GATA'nın hesaplarını izleme amaçlı öneriyoruz. Ayrıca sisteme bir kredi kartı ve e-ödeme sistemi olan Payama'nın entegre edilmesini de önerdik” (Filipinli katılımcı).

“Hem ön büro hem de arka büro işlemleri için kullanıyoruz. Fakat arka büro işlemlerinden finans modülünü sadece bilgi amaçlı. Kendi finans sistemimiz var” (Katarlı katılımcı).

“Şu anda daha çok uçuşları ve GDS sistemlerini yönetmek için kullanıyoruz...Ancak kullandığımız başka çözümler de var. Bunlardan biri, GATA'daki herhangi bir yeni uyarıyı veya alarmı veya herhangi bir promosyonu dağıtmak için düzenli olarak kullandığımız haberlerdir. Çok kullanışlıdır. Ayrıca, kendi charter uçuşlarımızı veya engellenen koltuklarımızı eklediğimiz tedarikçi uçuş sistemini kullanıyoruz. Finans modülünü pek kullanmıyoruz. Sadece acentelerin kredi hesaplarının ve borç bakiyelerinin yönetimi için” (Azerbaycanlı katılımcı).

3.5.3.2.5. Entegrasyon Desteği

GATA'nın çok taraflı platformunun katılımcıları sistemi kullanmaya iten özelliklerinden bir diğerinin, küresel ve yerel içerikleri platforma entegre etme kabiliyeti olduğu görülmüştür. Çalışmanın bulgularına göre MSP, uçuşlar için Amadeus, Galileo ve Sabre gibi büyük küresel dağıtım sistemlerini sisteme entegre edecek teknolojik yeteneklere sahiptir. Ayrıca MSP, birçok uluslararası ve yerel taşıyıcıyı doğrudan bağlantı veya NDC aracılığıyla başarıyla entegre edebilmiştir. MSP, TravelFusion ve Python gibi küresel ölçekli düşük tarifeli havayolu firmalarının içeriklerine sistemde yer verebilmiştir.

“Amadeus, Sabre ve Galileo GDS sistemlerini ve kullanıcılarımızı GATA'ya entegre edebilmek etkileyici. HWEB projesini hayata geçirirken 60'tan fazla yerel oteli de platforma entegre ettik” (Azerbaycanlı katılımcı).

“Yerel içerik kadar uluslararası içeriği de platformda bulabiliyoruz. Bazı yerel tedarikçileri platforma ekledik biz. Yerel ödeme kanalı eklemek için de GATA’ya başvurduk. Alt acentelerin platformu kullanımını kolaylaştıracaktır” (Pakistanlı katılımcı).

“Tüm ürün ve hizmetleri bir platformda bulmak demiştim. Yelpaze çok geniş ve tedarikçileri sisteme ekleyerek seçeneklerinizi artırabiliyorsunuz. Mesela ülkemizdeki Salam Havayolları platformda var artık. GDS’lerimiz de eklendi. Hatta şimdi Jazeera havayollarını ve TRAKS muhasebe sistemini de entegre etmeyi istiyoruz” (Katar’lı katılımcı).

“İçerik çok zengin. Tüm GDS’leri görebiliyoruz. Sadece Filipinler’den değil, dünyanın her yerinden diğer online tedarikçilerin içerikleri de var. Yerel tedarikçileri entegre ettik. GATA’da olmak isteyip bizimle bağlantıya geçen çok sayıda firma var” (Filipin’li katılımcı).

“Şu an ülkemizdeki koşullar nedeniyle tüm uçuş, otel gibi içeriklerin işlemlerini GATA üzerinden yapıyoruz...Yerel tedarikçilerimiz mesela otelleri, Felix gibi Bilkis gibi havayolu tedarikçilerini sisteme eklemek için başvurduk. Bu tedarikçileri de ekleyebilirsek alt acente sayımız ve pazarımız da büyüyecek” (Yemen’li katılımcı).

“GATA’nın cazip yönü tüm seyahat içeriğini uçuşlar, oteller, transferler hepsini tek bir platformda bulabilmek. Üstelik yerel tedarikçileri de sisteme entegre edip ürünlerini müşterimize sunabiliyoruz... Arab Jet’i, Air Arabia’yi, Amadeus, Gallileo ve Sabre’yi entegre ettik. Pazarda bize hizmet edecek en iyi tedarikçileri bulup platforma eklemeye çalışıyoruz” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

Özellikle yerel tedarikçilerin platforma eklenebilmesinin teknolojinin kullanımını kolaylaştırdığı görülmektedir. Çoğu ülke temsilcisi bu yönde çaba göstermektedir. Bununla birlikte, bazı ülke temsilcileri GATA’nın yerel tedarikçilerin platforma entegrasyonunda seçici olduğundan ve büyük ve güçlü CRO’ların isteklerine öncelik verilmesinden şikâyet ettikleri görülmüştür. Pakistanlı katılımcı ise MSP’nin bir açık API politikasına sahip olmasının ve API belgelerini, acentelerin, ortakların ve diğer oyuncuların inceleyebilmesinin acentelerin entegrasyon stratejilerini tasarlaması açısından önemli olduğunu belirtmiştir:

“...Yakın zamanda yerel ödeme kanalını GATA’ya entegre etme talebinde bulunduk. Ve diğer ürünlere de geçmek istiyoruz. ... Ama en azından benim bildiğim kadarıyla, tüm API’ler kapalı kapılar ardında tutuluyor ve ancak tüm ticari anlaşmalar yapıldıktan ve ardından API üretildikten sonra paylaşılıyor. Açık bir API arayüzüne sahip olmak daha fazla içeriğe ulaşmanıza yardımcı olabilir ve acenteler GATA üzerinde çalışmaya daha istekli olabilir” (Pakistanlı katılımcı).

Entegrasyon desteği, yerel seyahat sistemlerinin, GDS’ler, havayolu firmaları, oteller, transferler, ödeme ağ geçitleri gibi ürün ve hizmetlerin platforma entegrasyonu ülke temsilcileri tarafından çok önemli görülmektedir. MSP’nin yerel pazarların çoğundaki başarısı MSP tarafından sunulan ve platformda bölgesel seyahat içeriğinin kullanılabilirliğini sağlayan entegrasyon desteği sayesinde elde edilmiştir.

3.5.3.2.6. Güvenirlik ve Güvenlik

MSP kullanıcılarını platformu benimsemeye iten faktörlerden bir diğerinin, güvenilirlik ve güvenlik meselesi olduğu görülmüştür. Bu örüntü, MSP'nin seyahat acenteleri tarafından günlük rutinlerinde, operasyonlarında, görevlerinde ve işlemlerinde benimsenmesi ve kullanılması için ne kadar güvenli ve güvenilir olarak algılandığını ifade etmektedir. Çalışmanın bulgularına göre, MSP'nin güvenilir, güvenli ve kullanımı kolay olarak görülmesinin platformu kullanmayı kolaylaştırmıştır. MSP'nin dolandırıcılığa veya gizli bilgilerin sızmasına neden olabilecek reklam pop-up'ları, afişleri veya flash mesajları olmaması da önemli görülmüştür.

“Diğer çevrimiçi B2B ve B2C sistemlerinin çeşitli zorluklarından farklı olarak, tüm kaynakları koymak, bunları dünyanın her yerinden satın almak için çok güvenilir ve sofistike bir ortam sağlıyor ... GATA'nın kullanıcı arayüzü mükemmel bir şekilde temiz, düzenli ve diğer sistemlerde veya web sitelerinde olduğu gibi ekranda reklam gibi görünen flash mesajlar veya uyarılar yok” (Azerbaycan'lı katılımcı).

“Bizim ve diğer acentelerin en önem verdiğimiz şey güvenlik. Aynı zamanda firmanızın içeriğin ve platformda yer alan diğer tedarikçilerin güvenirliliği. İşlem sırasında veya sonrasında problem yaşamayı kimse istemez” (Çinli katılımcı).

“Sistemin güvenli ve güvenilir olması çok önemli. GATA kesinlikle bu kriterleri karşılıyor. Önce kredi kartı kullanımıyla ilgili kafamızda soru işaretleri vardı fakat VPOS sistemi bizim için iyi haber oldu. Platform üzerinden kredi kartıyla işlem yapabiliyoruz ve bu satışlarımızı artırdı” (Malezyalı katılımcı).

MSP, acentelerin rutin kullanımı için istikrarlı, güvenli ve şeffaf bir platform olarak kabul edilmektedir. Şeffaflık, MSP tarafından, ücretin tüm bileşenlerinin acentelere ayrı ayrı görüntülediği fiyatlandırma açısından sunulmaktadır. Örneğin, MSP ülke temsilcisi veya acentenin nihai müşteriden kazandığı hizmet bedelleri, ücrette hesap başı hizmet bedeli altına yansıtılmaktadır.

“...Çok kararlı ve güvenlik açısından herhangi bir sorun yaşamıyoruz. Ve şeffaflık derken şeffaflık, fiyat ve hizmet ücretini ayrı ayrı alma olasılığı anlamına geliyor” (Gürcü katılımcı).

MSP, izleme ve kontrol için tüm protokoller uygun olduğundan güvenlidir. Platform üzerinde gerçekleşen tüm faaliyetlerin günlük kayıtları alınmaktadır ve platform tarafından arşivlenmektedir. Acenteler, hesaplarını bilgisayar korsanlığı girişimlerine karşı daha da güvenli hale getirmek için Google Authenticator'ı kullanarak MSP'de oturum açmak için 2 adımlı doğrulama hizmetlerini etkinleştirebilmektedir. Acenteler, kendilerinin veya müşterilerinin kredi kartlarını kullanarak MSP üzerinden güvenli işlem yapılmasından

öncelikle endişe duymuşlardı, ancak GATA tarafından 3D güvenli ödeme uygulamasının devreye girmesiyle, acentelerin bu endişeleri ortadan kaldırılmıştır.

“Gerçekten güvenli bir sistem geliştirilen. Geçenlerde bir acenteden birinin web sitelerini kullandığına ve bilet rezervasyonu yaptığına dair ilk kez bir şikâyet aldık. Araştırdıktan sonra, sistemi kendi IP adresinden ve ofisinden kullandığını gördük. Sistemle ilgili herhangi bir sorun fark etmedim, bilgisayar korsanlığı yok, her şey yolunda. Çok güvenli. Ve şifreleri koyma biçimleri, çok zor ve zekice. Otomatik bir yol, ama çok zekice” (Ürdünlü katılımcı).

Seyahat acenteleri sıklıkla çevrimiçi platformları benimsemeden ve kullanmadan önce güvenilirlik ve güvenlik konuları sorgulamaktadır. Bunun nedeni, seyahat acentelerinin rezervasyonları ve biletleri MSP üzerinden sonlandırmak için yolcularının kişisel bilgilerini girmek zorunda olmaları ve bazı durumlarda kurumsal veya yolcuların kredi kartlarını kullanmalarıdır. Tüm kurumları online portallardaki sahtekarlık ve dolandırıcılıklardan kaçınmak istemektedir. Bu nedenle MSP'nin güvenilirliği ve güvenliği katılımcılar tarafından kritik olarak görülmüştür.

3.5.3.2.7. Çoklu Platform Kullanımı (Multi-homing)

Çalışmada multi-homing, seyahat acentelerinin MSP'ye alternatif ve paralel olarak diğer sistem ve platformları çevrimdışı veya çevrimiçi olarak kullanıp kullanmadıklarını ifade etmektedir. Alternatif sistem ve platformlar derken kastedilen; GDS'leri, birleştiricileri, toplayıcıları, doğrudan bağlantılı havayollarını, diğer MSP'leri, B2C web sitelerini, arama motorlarını, meta arama motorlarını, havayolları ve otel web siteleri gibi araçlardır.

Çalışmanın bulgularına göre, büyük ölçekli B2B ticaretinde kullanım açısından MSP gelişmiş ve sofistike bir araç olarak görülmektedir. Bu nedenle genelde seyahat acentelerinin GATA platformuna dayalı olarak çalıştıkları, alternatif sistemleri kullanmayı tercih etmedikleri anlaşılmaktadır. Özellikle uçuş ve transfer ürünleri açısından seyahat acentelerinin çoğu MSP'ye güvenmekte ve kullanmaktadır. Ancak otel içerikleri için başka sistemler de kullanılabildiği görülmektedir.

“GATA’dan önce online sistemleri kullanmıyorduk. GATA’nın partneri olduktan sonra Hotelspro, Omega, Babylon gibi sistemler bizimle bağlantıya geçtiler. Fakat GATA’nın ülke temsilcisi olarak tümüyle GATA’ya konsantre olup destekliyoruz” (Filistinli katılımcı).

“Biz sadece GATA ile çalışıyoruz. GATA varken, diğer sistemlere gerek yok zaten” (Yemen’li katılımcı).

“GATA’nın dışında ArabJet’le çalışıyoruz. ArabJet daha çok otel odaklı bir sistemken, GATA’da uçuş tedarikçileri konusunda çok iyi” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

“Aslında pazarda çok sayıda online sistem var. Tanıyoruz fakat fazla kullanmıyoruz. GATA’nın yanında sadece kendi yerel küresel dağıtım sistemlerimizi kullanıyoruz (Katarlı katılımcı).

“Sadece otel ürünleri üzerinde uzmanlaşmış GTA ve Hotelbeds sistemlerini kullanıyoruz. Fakat bunlar dediğim gibi GATA gibi tüm ürün ve hizmet türlerini içeren bütüncül sistemler değiller. Uzmanlıkları otel ürünleri” (Mısırlı katılımcı).

Multi-homing yapan seyahat acentelerinin özellikle IATA onaylı acentelerin GDS'lerde indirimli ücretlere veya diğer teşvik paketlerine sahip oldukları için küresel dağıtım sistemlerini kullanmaktadır. Acentelerin, fiyat karşılaştırmaları için diğer sistemleri ve platformları kullandıkları ancak kolay, esnek ve güvenli olduğu için MSP'den rezervasyon yapmayı tercih ettikleri görülmektedir.

“GATA’nın otel ve diğer ürünlerinin fiyat tekliflerini diğer sistemlerle karşılaştırıyoruz. Fakat çoğu kez GATA’yı kullanıyoruz çünkü daha güvenli ve daha kolay ve fiyatları da daha rekabetçi” (Kosovalı katılımcı).

“Bazı acentelerde paralel olarak kullanıyorlar. Demek istediğim kontrol ediyorlar ve GATA'daki fiyattan daha iyi bir fiyat bulurlarsa o zaman rezervasyon yapıyorlar” (Gürcü katılımcı).

“GTA ve diğer tatil ve otel tedarikçileri gibi bazılarını kullanıyoruz, ancak sadece oteller için kullandığımız tüm bu çevrimiçi portallar...bazı yerel GDS'leri kullanıyoruz çünkü burada indirimli ücret alıyoruz, GDS'lerin bazı teşvik paketleri var. Yani Amadeus, Galileo ve Sabre kullanıyoruz... Temelde GATA'yı sadece biletleme, tren ve transferler için kullanıyoruz, ancak otel kısmı için başka portalları da kullanıyoruz çünkü Asya yakasındaki oteller bazen GATA'da pahalı. Açıkçası uçak bileti ve tren fiyatları inanılmaz uygun” (Nepalli katılımcı).

“...Kullandığımız başka B2B platformlarımız var. GDS'leri kullanıyoruz, Galileo ve Amadeus ile sözleşmelerimiz var. Ayrıca, diğer ürünlere gelince, artık Stuba olan hotelbeds ve rooms XML gibi diğer otel toplayıcıları ile sözleşmelerimiz var” (Pakistanlı katılımcı).

“Pazarda büyük bir rekabet var. Online sistemler arasında ilk 5'teyiz, otel ve transfer hizmetlerinde ilk 10'dayız. Gelecek yıl Pazar lideri olacağımızı düşünüyorum” (Ürdünlü katılımcı).

Bulgular seyahat acentelerinin özellikle otel ürünlerinin alışverişi gerekli olduğunda multi-homing'e başvurabildiklerini, diğer seyahat ürünleri açısından GATA platformunu kullanmayı tercih ettiklerine işaret etmektedir. Platformun tüm ürün yelpazeleri açısından özellikle yerel içeriklerin entegre edilerek zenginleştirilmesi acentelerin multi-homing yapmaya ihtiyaç duymayacaklarını göstermektedir.

3.5.3.3. Çevresel Faktörlerin Etkisi

Çevresel faktörler, MSP'lerin yayılmasını ve benimsenmesini destekleyen veya zorlaştıran makro düzeyde önemli kabul edilen seyahat ve turizm endüstrisinin ekosistemine

ilişkin özelliklerle ilgilidir. Bu çalışmada tespit edilen çevresel faktörlerle ilgili temalar; platformun dağıtıldığı ülkelerde pazarın hazırlılığı, ortakların hazır olma durumu, rekabet, hükümet politikaları ve düzenlemeleri ve finansal düzenlemelerdir.

3.5.3.3.1. Pazarın Hazırlılığı

GATA'nın geliştirdiği çok taraflı platform teknolojisinin işlerliği, yayıldığı ülkelerin teknolojik altyapı ve kapasiteleri özellikle de internetin kesintisiz ve uygun hızda çalışmasıyla yakından ilgilidir. Bunun yanı sıra bulunan ülkede yabancı teknolojilerin kullanımına yönelik isteklilik ve tutumlar da MSP'nin benimsenmesinde önemli görülmektedir. Bulgular pazarın bu iki temel faktör açısından hazır olup olmadığının vurgulandığını göstermektedir.

Çalışmanın bulguları çoğu ülkede, MSP'nin benimsenmesi, erişimi ve kullanımı açısından teknolojik altyapının uygun olduğunu göstermektedir. Hemen hemen tüm katılımcılar internetin yaygınlığını ve online sistemlerin ülkelerinde mevcut olduğunu veya yaygınlaşmakta olduğunu belirtmişlerdir. MSP'nin mobil uygulamaya indirilme özelliği de, web sitelerine erişimin olmadığı durumlarda yaygın olarak kullanılabilir. Benzer şekilde, seyahat acentelerinin MSP'yi benimseme istekliliği birçok bölgede artmıştır çünkü odak noktası GDS tabanlı CLI profesyonelliğinden müşteri hizmetleri kalitesindeki profesyonelliğe doğru kaymıştır. Ayrıca, GUI'lerin kullanım kolaylığı ve rahatlığı nedeniyle CLI'lere kıyasla GUI'lerin benimsenmesine yönelik isteklilik artmıştır.

“Nepal gün geçtikçe gelişiyor. Dünyaya ayak uydurmaya çalışıyoruz. Teknolojilerimizi de geliştiriyoruz. Uluslararası online araçlar twitter, facebook vd. kullanılıyor. Ancak problem şu ki, teşvikler ve diğer avantajlar nedeniyle yerel sistemleri kullanmayı teşvik ediyorlar” (Nepalli katılımcı).

“Ülkemiz gelişmiş teknolojilerin ülkeye girişini destekliyor. Pakistan'ın tüm şehirlerinde hem 3G hem de 4G ağlarının kullanılabilirliği var. 5G de test ediliyor. İnternet penetrasyonu açısından pazar hazır. E-ışletmeler giderek artıyor. Seyahat acenteleri de çevrimiçi platformları benimsemeye istekliler” (Pakistanlı katılımcı).

“Suudi Arabistan'da toplam nüfus 30 milyon civarı. Bunun %50'sinden fazlası 18-30 yaş grubuna giren gençler. Bu yaş jenerasyonu teknolojiye çok hâkim. Özellikle online teknolojilere meraklılar. Bizim de temel müşteri grubumuzu oluşturuyorlar. Ülkemizde internet her yerde var ve yaşam artık daha kolay. Fakat pazarımız BT teknolojilerinin kullanımı ve benimsenmesi açısından henüz yetersiz. Yeterli IT firmamız yok. O nedenle GATA platformu boşluğu dolduracak” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

“Teknolojik yeniliklerin genel olarak kabulü açısından bakarsak pazarın hazır olduğunu düşünüyorum. İnternet teknolojisi her ülkede olduğu gibi bizde de var ve çok hızlı. Online sistemler yaygınlaşıyor. 3-4 yıldır firmalar online sistemleri tecrübe ediyor. Dolayısıyla GATA pazarın bu avantajını kullanabilir” (Ürdünlü katılımcı).

“Mısır son dönemlerde yaşanan çalkantılı günlerine rağmen dışa açık. Çeşitli online sistemler var ve yaygınlaşıyor. Bir kısmı yabancı menşeli. Online sistemlerin işleyişine uygun altyapı da mevcut. İnternet her yerde var. Acenteler GATA’yı web sitesi üzerinden o olmazsa mobil aplikasyon üzerinden kullanabiliyorlar” (Mısırlı katılımcı).

Bazı pazarlarda, MSP çevrimiçi çözümler sunsa da, acentelerin çevrimdışı sistemlerle işlem yapma alışkanlığı çevrimdışı sistemleri kullanma istekliliklerini geciktirmektedir.

“Bazı acenteler çevrimiçi çalışmaya başlasa bile, biraz etkileşim veya görüşme istiyorlar. Biriyle konuşmak istiyorlar. Onlara çözümü anlattığınızda bile, yine de aramak istiyorlar. Bir insan dokunuşu istiyorlar” (Kenyalı katılımcı).

“Bir acente bir bilet düzenlemek istediğinde iki şeyi göz önünde bulundurur: bir sorunu olduğunda, e-posta, mesaj veya başka bir şirketle iletişim kurmak yerine ülkemde gidecek bir ofise ihtiyacı var. İkinci olarak, bunun ödemeler için çok ama çok zor bir konu olduğunu bilmelisiniz. Dolayısıyla, çalışanlarımız nakit veya çekle ödeme yapıyorlar ve bunu yabancı çevrimiçi bir şirket tarafından halletmek çok zor” (Libyalı katılımcı).

Katılımcı ülke temsilcilerinin arasında Çin’in istisnai bir durumu vardır. Çin’de seyahat acentelerinin, fiziksel ofisleri Çin’de bulunmayan yabancı sistemlerin ve platformların benimsenmesi ve kullanılması konusunda daha tereddütlü oldukları belirtilmiştir. Ayrıca, Çin’de Sanayi ve Bilgi Teknolojileri Bakanlığı (MIIT) tarafından verilen ICP (İnternet İçerik Sağlayıcısı) lisansı, MSP gibi çevrimiçi platformların ve web sitelerinin Çin’de tam ölçekli olarak çalışması için gerekli bir koşuldur. Bu durumun Çin’de alt acente sayısının diğer ülkelere kıyasla sayıca en düşük olmasının nedeni olduğu düşünülmektedir.

3.5.3.3.2. İş Ortaklarının Hazırlılığı

İş ortaklarının hazırlılığı, tedarik zincirindeki veya ekosistemdeki çeşitli tedarikçilerin portallarını, sistemlerini veya yazılımlarını MSP’ye entegre etmeye hazır olup olmamalarını ve işbirliğine açık olup olmamalarını ifade etmektedir. Farklı ülke ve yerel çevredeki tedarikçi firma ve aktörlerin, sistemlerinin API’sini MSP’ye entegre ederek veya MSP’nin API’sini sistemlerine entegre ederek GATA ile işbirliğine hazırlılık durumu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Çalışma, seyahat ve turizm endüstrisinde havayolu firmalarının çoğunun online platform ve sistemlerde API entegrasyonlarına hazır iken, otel, transfer, tur içerikleri tedarikçileri gibi diğer alternatif ürünlerin henüz API entegrasyonlarına tam olarak hazır olmadığını göstermektedir. Bunun en önemli nedeni alternatif ürünlerin çoğunlukla ülkelerde kendi alanlarındaki büyük tur operatörleri tarafından kontrol edilmesidir.

“...Uçuş tedarikçileri, B2B sistemleriyle entegre olmaya kesinlikle hazır. İstekliler ve teknolojik olarak da hazırlar. Bununla birlikte, oteller, transferler, kiralık tatiller, yat ve diğer içerikler gibi alternatif ürünler için, bunların çoğu, herhangi bir doğrudan entegrasyon veya benzeri herhangi bir platforma maruz kalmaya hazır değildir. Birçoğu çok tereddüt ediyor çünkü gelen (incoming) turizmde en büyük parçayı tur operatörleri alıyor” (Azerbaycanlı katılımcı).

“...GATA’ya güven yüksek. O nedenle GATA’nın partneri olmaya ve platformda ürünleri bulundurmaya istekliler” (Filistinli katılımcı).

“Firmamızın bunca senedir sektörde yarattığı itibar nedeniyle bizim çatımız altında çok sayıda alt acentemiz var. GATA’nın hizmetleri de saygın ve dolambaçsız. O nedenle sektördeki tedarikçiler platformda yer almayı istiyorlar. Ayrıca sektördeki çalışan ve yöneticiler çoğunlukla yeni jenerasyon. Online sistemlere uyumları yüksek” (Ürdünlü katılımcı).

“Platformda içerik zenginliği başta gelen faydalarından. Bunun için ne kadar çok tedarikçi ve içerik eklenebilirse o kadar iyi. Bizim pazarımızda uçuş tedarikçileri hazır. Bankalar da online portallarla çalışmak istiyorlar. Fakat turizm endüstrisi özelinde oteller hala çevrimdışı çalışıyorlar. Fakat onlar da online sistemlere geçiş için çalışıyorlar” (Pakistanlı katılımcı).

“GATA’daki en iyi tedarikçi grubu uçuş firmaları. Onlar açısından hiçbir problemimiz yok. Fakat otel ve transfer tedarikçileri henüz tam olarak entegre edilebilmiş değil” (Gürcü katılımcı).

MSP üzerinde entegrasyona hazır bir API'ye sahip iş ortakları, entegrasyon öncesinde maliyet-fayda analizlerini katılan zaman, platformda yer almakla ortaya çıkacak rezervasyon ve satış artışları açısından yaptıkları görülmektedir.

“Entegrasyona hazır olacaklarına inanıyorum; onlara tam olarak masrafları ne kadar olacağını göstermeniz yeterlidir. Tüm bu entegrasyonla ne kadar uğraşmaları gerekecek ve sorunlar nerede ve ne zaman ortaya çıkacak ve nasıl çözülecek ve ne kadar zaman alacak çünkü yine, zaman paraya mal oluyor ve bugün kimse bedava çalışmıyor. Dolayısıyla bunun kendileri için ne kadar karlı olduğunu ve bu entegrasyondan kaç rezervasyon veya satış alabileceklerini görmeleri gerekecek” (Kanadalı katılımcı).

Diğer katılımcılardan farklı olarak Kenya ve Katar ülke temsilcileri çevrimiçi sistemlere yeni tedarikçi eklemenin daha zor ve zaman alıcı bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir.

3.5.3.3.3. Rekabet

Çevresel faktörler arasında sektördeki rekabetin düzeyi de GATA’nın yayılımını ve benimsenmesini etkileyen dış faktörlerden biri olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulguları, farklı ülkelerde ülke temsilcisi acentelerin ve alt acentelerin GDS'ler, OTA'lar, meta arama motorları, doğrudan bağlantılı havayolu firmaları ve oteller, birleştiriciler, toplayıcılar, diğer çok taraflı platformlar ve gelen/giden tur operatörleri gibi rakiplerin yarattığı rekabet şartları

altında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi seyahat sektöründe B2B online işlemler açısından yoğun bir rekabet ortamının olduğu katılımcılarca ifade edilmiştir. Özellikle fiyat rekabetinin ön plana çıktığı, rakiplerin sundukları teşvik ve komisyonların ise olumsuz durumlar yaratabildiği vurgulanmıştır.

“Ürdün'de minimum 15 çevrimiçi sistem var, büyük bir rekabet var. Acenteler birçok fiyatı karşılaştırıyor...1 dolar bile olsa daha düşük başka bir fiyat bulurlarsa, diğer sistemlerden işlem yapabilirler. Bugünlerde sadakat yok, sadakat sadece fiyata bağlı. Ancak tanınırlığı yüksek olduğu için GATA'ya sadakat var. GDS'lerin ekstra teşvikleri olduğu için GDS'lerle işlem yapmak da tercih ediliyor” (Ürdünlü katılımcı).

“...rekabet sadece yerel havayolu firmalarının adil olmayan ücret fiyatlandırmasından kaynaklanıyor, bu nedenle bazı seyahat acentelerine %10, diğer seyahat acentelerine %5 indirim veriyorlar. Dolayısıyla, rekabet sadece GDS'lerden ve yerel havayolu firmalarından kaynaklı yaşanıyor” (Nepalli katılımcı).

“...verilen komisyonlar açısından rekabet var. Seyahat acentelerinin çoğu Kuveyt'ten, Beyrut'tan ve Suudi Arabistan'dan çok sayıda GDS kullanıyorlar ve bunların %6 veya %7 komisyonları var. Biliyorsunuz GATA'da bu kadar büyük komisyonlarımız yok ... Yani fiyatlarımız çok yüksek kalabiliyor. Bilet başına 10 ila 15 dolar arasında fark olabiliyor” (Yemen’li katılımcı).

“...rekabet yüksek hala. Bizim pazarımızda GATA’nın en büyük rakibi Akbar firması ve sistemi. Hint orijinli bir sistem ve Asya bölgesinde çok yaygın. Acentelere sunduğu komisyonlar cazip. Benim sistemimden Katar Havayolu firmasından rezervasyon yaparsanız %5 komisyonunuzu geri alırsınız diyorlar mesela” (Katarlı katılımcı).

Ancak GATA’nın pek çok pazarda ilk giren avantajını kullandığı yansira satış sonrası destek hizmetleri ile teknolojik özelliklerinin gücü ve kullanım kolaylığı ile pazarlarda rekabet avantajını koruyabildiği dikkat çekmektedir.

“...Pazara girişimizin ardından, başka B2B sistemleri de pazara girmeye çalıştı ve birisi de TAV’dı ...Onlarda pazarda yer almak istediler, fakat acenteler onların sistemini kabul etmediler. Çünkü zaten GATA'yla başlamışlardı ve onların sisteminin GATA’nın sisteminden daha farklı ve daha iyi verdiği bir değer yoktu. Sonra kayboldular... eğer birisi yeni bir teklifle geliyorsa, sistemi bir şekilde daha iyi, daha kolay olmalı, bazı avantajları olmalı. Sanırım şimdiye kadar kimse gelmedi. Demek istediğim B2B platformu pek rekabete maruz kalmıyor...” (Gürcü katılımcı).

“Sektörde GATA tek bir firma değil, GATA'dan daha ucuz hizmet sunan başka sistemler var ama biz acentelere daha geniş yelpazede hizmetler ve satış sonrası hizmetler sunmaktayız. Acentelerin benim şirketimle çalışmasının en önemli nedeni budur. Çünkü kişisel telefon numaram ellerinde ve her an benimle iletişim kuruyorlar ve bana neye ihtiyaçları olduğunu söylüyorlar ve ben de o zaman onlara çok hızlı cevap veriyorum” (Libyalı katılımcı).

“Şöyle pazara bakıyorum da B2B seyahat çözümü sunan online operatörler açısından başka hiç kimse yok. Hava kargosu gibi hizmetlerde var rekabet. Onların iddiası gönderiniz varsa UPS’den, FedEx’den

DHL'den daha ucuz yollayabiliriz şeklindedir. Fakat GATA gibi hizmet sunan bir B2B firma göremiyorum sektörde” (Kanadalı katılımcı).

“Modüller açısından farklı rekabet düzeyleri var. Örneğin uçuşlar, tren seçenekleri açısından rekabet pek yok. Fakat otel ürünleri açısından rekabet mevcut” (Mısırlı katılımcı).

“Pazarda rekabet çok yoğun. Malezya oldukça gelişmiş bir Pazar, online sistemlerin yuvası Singapur’un komşusuyuz. Dolayısıyla bir sürü pazarlama ve marka rekabeti oluyor. Fakat sağlam altyapısı olan kalıyor. GATA’nın sistemi o nedenle rekabette avantajlı sağlıyor” (Malezyalı katılımcı).

“GATA dünya çapında bir platform olduğu için rakipleri çok. GATA aynı zamanda özellikleri ve kurgusuyla yeni platformlara da ilham kaynağı oluyor. GATA’yı kullanıp aynı özellikleri kullanarak kendi platformunu geliştirenler de oluyor. Çoğunluğu pazara yeni giriyorlar” (Pakistanlı katılımcı).

“GATA’dan sonra pazara giren pek çok yeni firma girdi benzer sistemlerle. Fakat GATA’yı kullanmak çok kolaydır, kullanıcı dostudur” (Filistinli katılımcı).

3.5.3.3.4. Hükümet Politikaları ve Düzenlemeleri

Çalışma, farklı ülkelerde MSP'nin yayılması ve benimsenmesine yönelik kolaylaştırıcı veya engelleyici faktörler arasında devletlerin politikalarının ve düzenlemelerinin de rolünün olduğunu göstermektedir. Ülke temsilcileri ülkeler arasında devletlerin desteği veya getirdiği kısıtlamalar açısından farklı politika ve düzenlemelerin olduğunu belirtmişlerdir. Aslında online sistemler konusunda devletlerin destekleyici bir tavrı söz konusudur, fakat yasal prosedürlere uygun davranmalarının beklendiğinin altı çizilmektedir. Bazı ülkelerde online sistemlerin teşviklerle destekleniyor olması GATA’nın da yayılımını kolaylaştırmaktadır.

“...B2B veya B2C sistemler olsun, çevrimiçi sistemlerin kullanımı için tanımlanmış kanunların olmaması bizi istediğimiz sistemi kullanma konusunda özgür kılıyor. Ayrıca, çevrimiçi sistemlerin kullanımı için devletin herhangi düzenlemesi veya desteği/teşviği de yok...Bir seyahat acentesi açmak çok kolay ve resmi olarak 10 dakikadan daha kısa sürede tescil edilebiliyor” (Azerbaycanlı katılımcı).

“Kanada devleti çevrimiçi de dahil her türlü işletmeyi ve ticareti destekliyor. Fakat işin doğasında risk var. Kredi kartı kullanımında yaşanabilecek sahtekarlıklara karşı her zaman işlem raporları paylaşmamızı istiyorlar. Kaç geri ödeme yapıldı, kaç dolandırıcılık iddiasıyla karşılaşıldığı gibi konularda detaylı bilgi isterler” (Kanadalı katılımcı).

“...yasal şeyler yaptığımız sürece hükümet buna izin verecektir. İki üç yıl önce Çinli bir Startup’ın Amadeus ile problemleri oldu, kapatıldılar” (Çinli katılımcı).

“... çevrimiçi sistemler açısından devletin herhangi bir kısıtlaması yok. Herhangi bir çevrimiçi sisteme girme hakları yok. Hangi seyahat acentesinin çevrimiçi bir sistem kullandığını bilemezler. Muhasebe sistemlerini takip edemezler. Bu nedenle, güçlü bir vergi departmanına sahip olmayan ülkeler online sistemi kullanmayı tercih ediyorlar” (Ürdünlü katılımcı).

“...ülkemde bilgi ve iletişim teknolojileri bakanlığı modern teknolojilerin ülkeye getirilmesi konusunda çok atak bir politika izliyor. O nedenle online sistemlerin kullanımı daha çabuk kabul görüyor” (Kenyalı katılımcı).

“Burada online sistemlerin yayılması konusunda sorun çıkaranlar genelde GDS'ler, havayolları ve broker olarak çalışan büyük seyahat acenteleridir. Devlet bizlere destekleyici düzenlemeler sunmaya çalışıyor. Devlet başkanı dahil olmak üzere bakanlara ve diğer devlet görevlilerine bilet kesiyoruz biz. Bizimle çalışmayı tercih ediyorlar” (Nepalli katılımcı).

“...hükümet sektördeki işletmeleri çevrimiçi ortama taşımak için baskı yapıyor, geleceğe giden yol olarak görüyor. Pakistan'ın siyasi ve güvenlik durumu son beş ila altı yılda çok gelişti. Ayrıca hükümet, yeni çevrimiçi platformların oluşturulmasını ve kullanılmasını kolaylaştırmak için birçok politika değişikliği ve birçok yeni yasa başlattı. Örneğin, Pakistan'da, yaklaşık birkaç yıl önce, Pakistan Yazılım Değişim Kurulu geliştirildi ve bu nedenle, bir yazılım platformu kendisini bu kurula kaydettirirse, hükümetten vergi muafiyeti alıyorlar” (Pakistanlı katılımcı).

“Çevrimiçi veya çevrim dışı olsun tüm sistemler için devletin kontrolü yüksek, işlemleri çok fazla. Eğer her şey temizse ve yasalsa problem yok. Fakat artık online sistemlere daha fazla odaklanıyorlar. Her sektörde online sistemler pazarda önemli bir yer edinmeye başladılar” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

“Devlet her sektörde kural koyucu. Bizim sektörümüzde her şeyi kontrol edebilmenin zor olduğunu fark ettikleri için devlet bizi artık dinliyor. Desteklerini artırıyor” (Yemenli katılımcı).

“Devlet bizim gibi online sistemleri destekliyor. Fakat devlet havayolu Katar Havayolu firması GATA sisteminde pazardaki fiyattan daha düşük fiyatla bilet satılmasına izin vermiyor. Yani işlem yapmayı zorlaştırıyorlar” (Katarlı katılımcı).

3.5.3.3.5. Finansal Düzenlemeler

Finansal düzenlemeler teması farklı ülkelerde, farklı kanallar ve yöntemlerle fonların gönderilmesi ve alınmasına ilişkin hükümet, merkez bankası veya diğer ilgili mali veya ekonomik düzenleyicilerin oluşturduğu bölgesel veya uluslararası düzenlemelerin varlığını ifade etmektedir. Katılımcılar bu faktörün MSP'nin ve diğer çevrimiçi sistemlerin yayılımını etkileyen dış unsurlardan biri olduğunu vurgulamışlardır.

Kanada, Azerbaycan, Katar gibi ülkeler ülkeye para girişi veya çıkışı gibi finansal işlemlerin kolaylıkla gerçekleştirilebildiğini ifade etmişlerdir.

“...ülke dışındaki firmalara para yollamak da para almak da kolay. İki taraf arasında iş ortaklığı sözleşmesi olması yeterli. Herhangi bir kısıt veya zorluk yok” (Azerbaycanlı katılımcı).

“Burada online bankacılık çok kolay. Hatta kredi kartı kullanımı da çok kolay, yaygın. Her zaman online sistemlere girip kredi kartıyla ödeme yapıp, para transferi yapabilirsiniz” (Kanadalı katılımcı).

“Kolaylıkla yabancı firmalara ve tedarikçilere para gönderip alabiliriz. Hiçbir problem yok. Belki bankaların transfer işlemi için istedikleri ücretler farklılaşıyor” (Katarlı katılımcı).

Öte yandan, bazı ülkelerde belirli miktarlardaki paranın ülke dışına çıkarılmasına veya ülkeye getirilmesine veya ödeme şekline kısıtlar konulduğu ve bu durumun zorluklar getirdiği belirtilmiştir.

“...yurtdışına para gönderebilmek için finansal ödemelerimizde düzgün bir işlem sürecine, sözleşme ve ilgili evraklara ve doğru dokümantasyon sunmamız gerekiyor. İşlem başına 20-25.000 doların üzerinde gönderemiyoruz. Geçen aydan beri Nepal’de kredi kartı sistemi yok o nedenle kullanamıyoruz. Sadece banka transferi yapabiliyoruz” (Nepalli katılımcı).

“Ülkemizde yurtdışıyla finansal işlemler yapmak hala çok zor ama öncekine göre daha kolaylaştı. Para girişi daha kolay da göndermek daha zor. Son dönemde online bankacılık açısından devlet bazı gereklilikleri gevşetti” (Pakistanlı katılımcı).

“Açık bir pazar bizimki. Milyarlarca doları alabilir veya yollayabilirsin ancak her şeyi belgelendirmen lazım; ne için bu para, alıcı kim, faturalar olmalı. 10.000\$’ın üzerindeki miktarları yollamaya eğer belgelendiremiyorsa izin verilmiyor” (Kenyalı katılımcı).

“Son iki yılda finansal açıdan işlemler çok zorlaştı. Yurtdışıyla ilişkili herhangi bir para işleminin kanıtlarını sunmak gerekiyor. Yüksek miktarda para transferi yapılacaksa tüm yasal dokümanları görmek ve para gönderme nedenlerini öğrenmek istiyorlar” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

Çin ve Ürdün devletlerinin para transferi yapılacak ülkeler açısından kısıtlamalar getirdiği ifade edilmiştir. Her iki ülkede bankacılık riski ve ülkeler arası olumsuz ilişkiler nedeniyle riskli ülkeler sınıfında Türkiye de yer aldığından GATA’ya ödeme işlemleri uzun sürebilmekte ve incelemelerden geçmeyi gerektirmektedir.

“Kolay ama kısıtlamaları olan bazı ülkeler var, örneğin Türkiye’ye para gönderdiğimizde incelemeye girmemiz gerekiyor. Ama konu hükümetle ilgili değil, banka ile ilgili. Riski kontrol etmek istiyorlar. Ve eğer gerçek bir işse, zaman zaman size para gönderdiğimiz gibi işlemlere izin veriyorlar, bu çok kolay. Ancak İran, Kuzey Kore ve bunun gibi bazı ülkelere para göndermemiz kesinlikle mümkün değil” (Çinli katılımcı).

“Özellikle Türkiye, Suriye, İran gibi Amerika ile ilişkileri kötü olan herhangi bir ülke için kısıtlamalarımız var. Şimdilerde Türkiye’ye para transfer etmek istediğimizde üç ile dört gün sürüyor çünkü ABD’ye gidiyor para ve onay alınması gerekiyor. Bu yüzden kredi kartları ile çalışıyoruz” (Ürdünlü katılımcı).

Libya, Yemen, Mısır gibi ülkelerde kaotik iç politik durum nedeniyle bankacılık işlemlerinin mevcut olmadığı veya yabancı firmalarla ticaret yapabilmek açısından yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu durumda ülke temsilcileri resmi veya gayri resmi çeşitli çözüm yolları üretmek suretiyle GATA platformuyla ilgili ödemelerini düzenlemektedirler.

“...Bazen banka transferlerinde bazı problemler yaşarız, bu miktarı neden transfer ettiğimizi sorarız, bu miktarı diğer alt acenteler adına transfer ettiğimiz için acentelerimizden onay talep ederiz. Bankamız bu

tutarın kredi için olduğunu anlayamıyor ... bu yüzden havale yapmaları için sahte fatura yapıyoruz” (Mısırlı katılımcı).

“...sadece nakit kullanıyoruz – sadece yerel paramızı kullanıyoruz, herhangi bir bankadan imkânımız yok. Sistem çok zor. Komisyonları çok yüksek. Paramızla çalışıyoruz, ancak göndermek için ağa sahip olmanız gerekiyor çünkü para gönderdiğinizde, bazen yüzde alıyorlar, bazen ihtiyaç duyduklarında size yüzde veriyorlar.” (Libyalı katılımcı).

“...Yemen'den para göndermek çok zor. Dolayısıyla, transferimizi Suudi Arabistan üzerinden yapıyoruz çünkü Yemen transferlerinin çoğu Suudi Arabistan üzerinden yapılıyor” (Yemen’li katılımcı).

3.5.3.4. Bireysel Faktörlerin Etkisi

Bu bölüm, MSP'nin bireysel düzeyde benimsenmesini kolaylaştıran veya engelleyen faktörlerle ilgili çalışmanın bulgularını göstermektedir. Bireysel düzeyde üç ana temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; algılanan kullanışlılık, algılanan kolaylık ve değişime direnç faktörleridir.

3.5.3.4.1. Algılanan Kullanışlılık

Algılanan kullanışlılık, seyahat acentelerindeki bireylerin MSP'nin benimsenmesinin ve kullanımının performanslarını, üretkenliklerini ve verimliliklerini artıracığına dair algısal inancını ifade etmektedir.

Küresel ve yerel havayolu firmaları ve tedarikçilerin seyahat ürünleri içeriklerinin kullanılabilirliği, katılımcılar açısından en büyük avantajlardan biri olarak görülmektedir. Örneğin MSP, kullanıcılara yerel küresel dağıtım sistemlerinde erişemeyecekleri uçuş içeriği ve kabin sınıfları sunmaktadır.

“Yerel GDS TravelSky (1E) 'de bulunmayan içeriği satın alabileceğimiz, kullanımı kolay bir sistem olduğunu düşünüyorum...Kendi GDS'nizden içeriğiniz olduğu için uçuşların fiyatı ve içeriği bizim için önemlidir ve sonra İran, Afganistan ve Irak gibi partnerlerinizden bizim için önemli olan içerikleriniz var” (Çinli katılımcı).

Ülke temsilcileri, MSP’de birkaç tıklama ile uçuş, otel, transfer rezervasyonları yapabilmeyi rahatlığını vurgulamışlardır.

“GATA'nın bize ve alt acentelerimize getirdiği faydanın gerçekten çok boyutlu olduğunu düşünüyorum...çalışma sürecinden ve onu nasıl kullanabileceğinizden bahsediyorum, gerçekten yararlı. Ne satın aldığınızı ve ne sattığınızı ve içine ne kadar para koyduğunuzu görebiliyorsunuz, bu gerçekten önemli ve faydalı bir özellik” (Kosovalı katılımcı).

MSP’nin telefon görüşmeleri, ziyaretler veya e-postalar aracılığıyla genellikle manuel olarak gerçekleştirdiği rutinlerin ve görevlerin çoğunu dijitalleştirdiği düşünülmüştür.

“...Müşteriye satan acenteler, pek çok seyahat biletini kolaylıkla bulabiliyor. Diğer GDS'lerde önce programı çıkarmanız, ardından farklı sektörler seçmeniz ve sonra bunları yönetmeniz gerekir, ancak GATA'da yalnızca bir arama sorgusu gönderirsiniz ve size en iyi fiyatlarla zaten yapılmış tüm seçenekleri verir. Siz de filtreleyebiliyorsunuz ve farklı ödeme yöntemleri seçebiliyorsunuz” (Pakistanlı katılımcı).

MSP'nin uçuş modülünün, otel ve transferler gibi diğer ürün modüllerine göre daha güçlü ve kullanışlı olduğu düşünülmektedir. MSP üzerinde rezervasyonların çalışma süreci, çok boyutlu diğer sistemlere göre daha kolaydır. MSP'nin rahatlığı, acentelerin yabancı ortaklara ve sistemlere yabancı para biriminde ödeme yapma stresinden kurtulmalarına olanak tanımaktadır.

“...Acentelerin Nepal rupisi ile bilet düzenleyebilmeleri gibi pek çok fayda var. Yabancılar ve diğerleri için para birimi önyargısı yok ve tutarı doğrudan CRO'ya ödeyebilirler. Yurtdışına para göndermeleri gerekmiyor ve IATA'ya ödeme yapmaları da gerekmiyor. Nepal'deki seyahat acentelerinin IATA başarısızlığı riski yoktur. GATA üzerinden indirimli ücreti alabilirler. Benzer şekilde, Nepal'de tek bir portal üzerinden bilet, otel, tren, transfer rezervasyonu yapabilirler, böylece bazı outgoing acenteler ve bazı bilet acenteleri gibi farklı temsilcilerle iletişim kurmalarına gerek kalmaz” (Nepalli katılımcı).

Gelişmiş araçları ve çok yönlü içeriğiyle MSP, acenteleri pazardaki diğer acentelerle rekabet etme konusunda güçlendirmektedir. Acenteler anında bakiyelerine yansıyan komisyonlar ile MSP üzerinden parmaklarının ucunda gerçek zamanlı olarak anlık rezervasyon yapabilmektedir.

“...dünyanın dört bir yanından acentelerin kullanabileceği 6 IATA'nız varsa, bu, küçük bir seyahat acentesini pazardaki olası en düşük fiyatı sunacak kadar güçlü kılacaktır. Yani, GATA'ya üye iseniz, büyük seyahat acentesi ve hatta toptancılarla rekabet edebilirsiniz. Rezervasyonun gücü, bileti kendi parmaklarınızın ucunda düzenler ve ardından komisyonunuzu anında alırsınız. Bunlar bir acentenin sahip olması gereken çok iyi şeyler” (Filipinli katılımcı).

Ülke temsilcisi acenteler, MSP'nin müşteri bilgilerini işleme verimliliklerini artırdığını düşünmektedir. Bu da işlemleri çevrimdışı sistemlere kıyasla daha verimli ve etkili bir şekilde sonuçlandırabilecekleri anlamına gelmektedir. MSP, mali ve performans raporlarına ve bilgilerine erişebildikleri için kullanıcı dostudur.

“GATA çok kullanışlıdır çünkü tüm finansal raporları sunar. Yani acenteler için kolay. Onlara sağlamanız gereken tek şey, iyi bir tedarikçi ve iyi bir destek” (Yemenli katılımcı).

3.5.3.4.2. Algılanan Kullanım Kolaylığı

Çalışanların MSP'nin benimsenmesinin ve kullanımının zahmetsiz olacağına dair inancı algılanan kullanım kolaylığı olarak değerlendirilmiştir. Literatürde Davis (1989)

algılanan kullanım kolaylığını (PEU), bireysel kullanıcıların benimseyecekleri yeni teknoloji, sistem veya yeniliğin rahatlığı ve sorunsuz kullanımı algısı olarak tanımlamıştır.

MSP, seyahat acentelerine rutin faaliyetlerini ve görevlerini daha kolay, daha hızlı ve şeffaf bir şekilde yerine getirmeleri için tek bir platformda çeşitli seyahat modülleri sunmaktadır.

“...müşteri için web'de tek bir hesaptan büyük bir seyahat acentesi gibisiniz...GATA'yı kullanmak çok kolaydı ve zaman açısından bile çok karlıydı. Her rezervasyon ve değişiklik için harcadığımız zaman hızlı ve kolay” (Kanadalı katılımcı).

“Bu zaman kazandırıyor. Her zaman, her yerde kullanabileceğimiz mobil uygulama üzerinden bilet rezervasyonu yapabiliyoruz...GATA çok kullanışlı ve kullanımı kolay. GATA kullanarak zamandan ve paradan tasarruf edebiliyoruz” (Nepalli katılımcı).

Bilgisayar veya akıllı telefonda MSP'ye kolay ve güvenilir bir şekilde erişilebilirlik de acenteler tarafından önemli görülmektedir. Seyahat acentelerinin mevcut bilgi ve uzmanlığı, MSP'yi rahatlıkla benimsemelerini kolaylaştırmaktadır.

“... Her şeyi tek bir yerde topladığınızda, işler çok kolaylaşıyor. Çok az etkileşimle kullanabiliyoruz. Amadeus veya başka bir sistemdeki kodlara ihtiyacımız yok. Tüm alt acentelerde ve diğer havacılık sistemlerinde çok fazla bilgiye sahip olmayan kişiler bile rahatlıkla kullanabiliyor...Gerçekten devrim niteliğinde bir sistem” (Kosovalı katılımcı).

MSP platformunu kullanma eğitiminin GDS'lere kıyasla daha kolay ve GDS'lere kıyasla daha az maliyetli olduğu belirtilmiştir. Çalışanların sistemi kullanmak için herhangi bir mesleki beceriye veya uzmanlığa ihtiyaçları olmaması ve birkaç saatlik eğitimler kullanmayı öğrenebilme seyahat acentelerinin hayatı kolaylaştırmaktadır.

“...kullanımı çok kolay ve personeli eğitmek çok kolay. Dolayısıyla seyahat acenteleri ve bizim için bu kolaylık nedeniyle acentelerimizi eğitmek çok daha az maliyetli. Çünkü GDS'de acenteleri eğitmek için birçok komut ve detay vardı. Ancak GATA'da bu çok daha kolay çünkü GATA bu komutları kendisi yönetiyor” (Pakistanlı katılımcı).

“Seyahat acenteleri için kullanımı kolay bir sistemdir çünkü tek bir tıklamayla yeniden biletleme ve iptal işlemlerini yapabiliyoruz” (Filistinli katılımcı).

“...Seyahat acentesi çalışanları açısından en iyi şey, kullanımının kolay olmasıdır. Suudi Arabistan'ın seyahat endüstrisindeki çalışanlar çoğunlukla göçmenler. Genel olarak Amadeus, Galileo veya Sabre veya başka bir tedarikçinin bilgisine sahip herhangi bir Suudi vatandaşı bulamazsınız. Ancak GATA ile artık çok kolay ve beş dakika içinde giyiniyor çalışabilirsiniz. Ve müşterileri alıp müşterilerle anlaşma yapabilirler... ve daha fazla eğitime ihtiyaç duymaz... ve bu seyahat acentelerini çok destekler. Ayrıca uçuş, oteller, transferler ve tüm bu hizmetler gibi her şeye ulaşmak için birden fazla girişte birden fazla tedarikçi bulamazsınız. Ancak bunları GATA'nın tek platformunda bulacaksınız. Seyahat acentesi için hayatı kolaylaştırıyor” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

3.5.3.4.3. Değişime Direnç

Çalışmada değişime direnç, bireylerin MSP'yi benimseme ve kullanma konusundaki isteksizliğine atıfta bulunmaktadır. Yeniliğin getirdiği değişimler bireylerin mevcut rutinlerini ve günlük işlemlerini etkileyecektir. Bu da beraberinde direnci getirebilmektedir. Geleneksel olarak seyahat acenteleri çalışanlarının küresel dağıtım sistemleri ve bu sistemlerin kodları ve komutlara dayalı arayüzleri ile çalışmaya alışmış olmaları, MSP'nin benimsenmesinde psikolojik engeller olarak ortaya çıkmaktadır.

“...10 yıldan fazla süredir terminal ve komut satırı arayüzüyle çalışan bazı personel var ve GATA'nın kendileri için uygun olmadığını düşünüyorlar. Bu, normal bir psikolojik tepkiye inanıyorum” (Azerbaycanlı katılımcı).

“...Dürüst olmak gerekirse, birkaç yıldır pek aktif değildik çünkü buradaki diğer seyahat acenteleri yeşil ekrandan web arayüzüne geçmek istemiyorlar. Amadeus profesyonelleri, patronları yeşil ekranlı profesyonellerden çok sağduyulu insanlara sahip olmanın daha iyi olduğunu anlarsa işlerini kaybedecekleri tehdidini görmektedirler. Ve şimdiye kadar çok kurumsal pazarlarda çalışan IATA üye acenteleri gibi büyük seyahat acenteleri, GATA üzerinden bilet düzenlemeyi sevmiyorlar” (Gürcü katılımcı).

Çalışanların MSP'nin arka büro çözümlerini daha zor anladıkları faturalama, finans ve muhasebe modüllerinin kullanımında karmaşa yaşayabildikleri ve bu sorunların dirence dönüşebildiği görülmektedir.

“...Asıl sorun para transferi ve kredi limiti kontrolleri. Bazı çalışanlar, biletleme yaptıktan sonra uygun faturayı almadıklarından, muhasebe kısmında uygun bakiyeyi alamadıklarından, vb. şikâyet ediyorlar. Finans ve muhasebe tarafının anlaşılması kolay olmalı, böylece onlardan zamanında para alabilelim. Veya biletleri düzenledikten sonra faturaların doğrudan e-posta hesaplarına gideceği bir sistem geliştirilebilir” (Nepalli katılımcı).

Bazı ülkelerde, çalışanların GDS ile MSP arasındaki farkı anlayamadıkları ve zaten GDS kullanıyorlarsa neden MSP'yi benimsemeleri gerektiğini sorguladıkları anlaşılmaktadır.

“Başlangıçta, GDS'nin farklı olduğunu ve MSP farklı olduğunu çalışanlara anlatmak zordu. Çalışanlar, GDS'yi nasıl kullanacağımı zaten biliyorsam, neden yeni bir sisteme geçmek ve sistemi öğrenmek isteyeyim ki diye düşünüyorlar...biletleme ve yepyeni bir web portalına geçmek için geleneksel GDS sistemlerinden uzaklaşmak istemiyorlardı” (Pakistanlı katılımcı).

3.5.4. Yeniliğin Geliştirilmesi Yönündeki Öngörüler

Ülke temsilcileri ile görüşmelerde katılımcılardan hem distribütörler hem de seyahat acenteleri açısından MSP'de görmek istedikleri gelişmeler ve özelleştirmeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Bu konuda verilerden ortaya çıkan temel örüntüler; MSP'nin ön

ucunun yeniden tasarlanması ve basitleştirilmesi, araçların ve modüllerin yerel ihtiyaçlara göre özelleştirilmesi, daha fazla küresel ve yerel sağlayıcıların eklenmesi, entegrasyon desteğinin genişletilmesi ve satış sonrası destek için çağrı merkezi operasyonlarındaki iyileştirme önerilerini içermektedir

Katılımcıların çoğu, GATA'nın satış sonrası desteğinin zayıf olması nedeniyle seyahat acentelerinin karşılaştığı sorunları dile getirmişlerdir. Satış sonrası desteğin kalitesinin, yanıt hızının, seyahat acenteleri için bekleme süresinin azaltılması şeklinde iyileştirme ihtiyacı vurgulanmıştır. Çağrı merkezi aracılığıyla sunulan satış sonrası destek, acil ve öncelikli talepler için sesli arama desteği gibi diğer iletişim kanalları da eklenerek geliştirilmelidir.

“Sabit ve rekabetçi içeriğe ihtiyacımız var. Yani kolay demesi kolay ve kolay iletişim kurması. Demek istediğim, kolayca iptal edebilir, yeniden düzenleyebilir ve iade edebilirler. Satış sonrası hizmetlerde kalite istiyorlar. Bileti sizinle birlikte düzenliyoruz ve bileti değiştirmemiz gerektiğinde iki saat içinde yapmamız gerekiyor. Mümkünse, yeniden düzenleme ve geri ödemeyi otomatik olarak yapmak istiyoruz” (Çinli katılımcı).

Katılımcılar MSP'nin ana odak noktasının uçuşlar modülü olduğu ve en iyi modül olduğu görüşündedir. Ancak MSP'nin otel, transferler, turlar, geziler gibi diğer alternatif ürün ve hizmet içeriklerine de odaklanması gerektiğini düşünmektedirler.

Ödeme yöntemleri ve çözümlerinin artırılmasının ve daha fazla ödeme ağ geçidi ve VPOS'un MSP'ye entegre edilmesinin ve acentelere indirimli fiyatlar sunulmasının platformun yayılımını artıracığı belirtilmektedir.

“Aslında şu anda baş ağrısına neden olan şey, mesai sonrası servisler. Bu nedenle, tüm tarafların görebileceği gerçek zamanlı bir ödeme çözümü, işi geliştirecektir... çünkü finansımız tatillerde finansal işlemleri halledemez ve bankadan ödemeyi onaylamak için iş gününe kadar beklemek zorunda kalır” (Kenyalı katılımcı).

“...yerel ödemeleri mümkün kılma yeteneğinin eklenmesi dağıtımı artıracaktır. Şu anda GATA'nın yardımıyla GATA'ya bir Pakistan kredi kartı seçeneği entegre ettik, ancak GATA'ya bir Pakistan banka havalesi seçeneği eklemek çok daha fazla benimsemeye yardımcı olabilir” (Pakistanlı katılımcı).

MSP ara yüzünün yeniden tasarlanması ve düzenlenmesi, kullanıcılar için daha basit, renkli, yaratıcı ve çekici hale getirilmesi öneriler arasındadır. Bu düzenlemelerin MSP'nin acentelerin ilk izlenimlerini iyileştireceği düşünülmektedir. Katılımcılar, GATA'nın kurumsallaşma yönündeki adımlarının dünya çapında bir firma olabilmek için gerekli olduğunu vurgulamışlardır.

“Yapıyı değiştirip daha kurumsal hale getirmek lazım. GATA'nın yönetimini aile şirketi olmamalı, kurumsallaşmalı. Bence artık GATA sadece GATA Türkiye'ye ait değil ve onunla çalışan tüm CRO'lara

ait. Ve GATA ve sahipleri, bu ismi büyüten insanları düşünmeli...ancak bazen duygusal şeylere veya toplantılara ihtiyacımız var” (Libyalı katılımcı).

GATA'nın, CRO'ları ve acentelerle buluşmak için farklı pazarlara sık sık ziyaretler yapması, pazarların ihtiyaç ve taleplerini tespit ederek MSP'de özgün iyileştirmeler yapması önerilmektedir. Başka bir ifadeyle, GATA'nın, MSP'nin yerel pazarlarda pazarlanması, promosyonu ve halkla ilişkiler çalışmaları için kaynak ayırması gerekmektedir.

“GATA'nın hiçbir zaman tanıtım için kaynak ayırmadığını söyleyebilirim. Filistin'de ya da Ortadoğu'da GATA'yı tanıtan firmalar biziz. Ancak GATA, pazarlama ve halkla ilişkiler için daha fazla harcama yapmalı...İtibar ve tanıtımı iyileştirmek için bu konuyu iyileştirmeleri gerekiyor. Ve bence GATA, CRO'larla daha fazla ilgilenmeli ve pazarlarını görmek için onları ziyaret etmeli, CRO'ların birlikte çalıştığı şirketleri görmeli, işlerini artırmaya çalışmalı, her bir pazarı tek başına incelemeli. Çünkü her pazarın kendi istekleri vardır” (Filistinli katılımcı).

Katılımcılar, her bir pazarın ihtiyaç ve gereksinimlerine özgü ürün, hizmet ve araçların geliştirilmesini önemli bulmaktadır. Bunun neden MSP'de yalnızca bazı pazarların kullandığı ve diğerlerinin asla kullanmadığı birçok içerik yer almaktadır. Ayrıca MSP'ye eklenen tedarikçilerin içerik ve satış sonrası destek açısından yetersiz olması sorun yarattığından, GATA ismi ve itibarına zarar gelmemesi açısından tedarikçilerin seçiminde titiz bir inceleme ve değerlendirme yapılması gerekliliği vurgulanmıştır.

3.5.5. GATA'nın Akreditasyonunun IATA Tarafından İptal Edilmesi Durumu ve Yaşananlar

Tez araştırmacısının GATA firmasının ülke temsilcisi seyahat acenteleri ile görüşmelerini bitirmesine az bir zaman kala IATA, kısa zaman önce geliştirdiği Yeni Nesil IATA Yerleşim Sistemleri (NewGen ISS) olarak adlandırılan yeni ödeme ve finansal yerleşim planına GATA firmasının uymayıp temerrüde düşmesi nedeniyle GATA'nın küresel faaliyetlerini askıya almış ve bu nedenle GATA platformunun işleyişi kesintiye uğramıştır. Bu ani ve beklenmedik durumun hikayesi özetle şöyledir: IATA'nın Türkiye'de NewGen ISS için ilan ettiği geçiş tarihi 16 Ekim 2019'dur. GATA bu yeni ödeme modeline geçme konusunda direnç göstermiştir. Çünkü bu yeni ödeme modeli kapsamında GATA'nın birikmiş tüm ödemelerini tamamlaması ve banka garantisini mevcut banka garantisinin üç kata yükseltmesi gerekiyordu. GATA bu kadar büyük meblağda bir banka garantisini sağlayamamıştır ve bu nedenle yeni ödeme modeline geçişle ilgili temerrüde düşmüştür. Bu süreçte GATA ve IATA arasındaki tüm müzakere çabaları sonuçsuz kalmıştır. IATA 17 Ekim 2019 tarihinde, GATA'nın lisansını iptal etmiş ve akreditasyonunu geçersiz kılmıştır. GATA kendisine ait herhangi bir seyahat ürünü veya hizmetini sunamaz hale gelmiştir. GATA,

lisansının ve faaliyetlerinin durdurulması nedeniyle maruz kaldığı geniş çaplı zararlar neticesinde mahkemede IATA aleyhine yasal takip başlatmıştır. Konuyla ilgili yargı süreci devam etmektedir.

Ancak IATA tarafından uygulanan yaptırımlar, sektördeki diğer kuruluşların ve oyuncuların GATA ile işbirliğini, ticaretini ve işlemlerini durdurmasına neden olmuştur. Küresel dağıtım sistemleri IATA'nın yaptırımlarına ilk uyanlar olmuştur ve Amadeus, Galileo ve Sabre olmak üzere bütün GDS'ler GATA'nın oturma açma erişimlerini ilgili sistemlerinde ve terminallerinde kilitlemiştir. Havayolu firmaları da GATA ile çalışma ilişkilerini ve operasyonlarını durdurarak GATA ile bağlarını koparmıştır. Bu olaylar, GATA açısından piyasada kaotik bir duruma yol açmış ve tüm paydaşlarını etkilemiştir. Tedarik zincirindeki tüm ortaklar ve oyuncular seyahat ürün ve hizmet içeriğine, ücretlere ve en önemlisi satış sonrası hizmetlere erişimi aniden kaybettiklerinden GATA'nın akreditasyonunun iptalinden yüksek düzeyde etkilenmişlerdir. Tüm operasyonları ve faaliyetleri tamamen GATA'nın platformuna bağlı olan ülke temsilcisi acenteler ve onların alt acenteleri en çok zarar gören paydaşlar grubu olmuştur.

Yaptırımlar, süspansiyonlar ve davalarla dolu bu kargaşada, GATA firması faaliyetlerini devam ettirebilmek ve hayatta kalabilmek için iş modelinde acil bir değişikliğe gitmek zorunda kalmıştır. GATA yönetim kurulu, merkezi bir konsolidatör odaklı komisyon tabanlı SaaS iş modelinden merkezi olmayan pazar odaklı komisyon tabanlı bir SaaS iş modeline geçerek çok taraflı platformun iş modelini yeniden yapılandırmıştır. Merkezi olmayan yeni iş modeliyle, dünyanın dört bir yanından farklı ortakların seyahat ürünlerini ve hizmetlerini doğrudan diğer ülke temsilcisi acentelere ve alt acentelerine GATA'nın platformu üzerinden sunabilecekleri bir pazar yeri konseptine odaklanılmıştır (Bknz. Şekil 3.2). Bu şekilde ülke temsilcileri, sözleşme gereksinimlerine göre kararlaştırılan şartlar ve koşullar üzerinde birbirleriyle doğrudan ağ ve etkileşim kurabilir bir pozisyon elde etmişlerdir.

Eski iş modelinden yeni iş modeline geçiş planları hazırlanmış ve süreci başlatmak için tüm departmanlarla paylaşılmıştır. Modeller arasındaki geçiş zahmetli bir süreç olmuştur çünkü hem belirli modüller için sıfırdan yazılım geliştirmek hem de mevcut belirli modüllerin yeniden yapılandırılması gerekmiştir. Merkezi olmayan yeni iş modelinin devreye girmesinden sonra, geri bildirimlerini almak için ülke temsilcisi seyahat acentelerine ve alt acentelere sunulmuştur. Aynı zamanda yeni modelle ilgili hatalar, zaman aşımaları ve diğer teknik sorunlar izlenmiş ve kontrol edilmiştir. CRO'lardan gelen geri bildirimler ile izleme ve kontrol raporlarının sonuçlarına yanıt olarak platformda sürekli geliştirmeler yapılmıştır.

Kasım 2020'nin sonunda GATA, MSP üzerinde CRO'lar ve seyahat acenteleri arasında başarıyla gerçekleşen rezervasyonlar, fon transferleri ve işlemlerle yeni iş modeline geçişini tamamlamıştır.

Bu aşamada tezin ana araştırma konusu GATA'nın geliştirdiği çok taraflı platform teknolojisi ve bu teknolojinin yayılımı olduğundan, bu beklenmedik gelişme karşısında GATA'nın yeni iş modelinin teknolojinin kullanımını nasıl değiştireceğini anlama ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu bölüm, GATA'nın iş modeli değişikliğinin teknolojinin kullanımını ve ülke temsilcilerini nasıl etkilediğini görmek üzere yapılan ikinci tur görüşmelerin bulguları ile ilgilidir.

3.5.5.1. Yeni İş Modelin Algılanma Şekli ve Yeni İş Modeline Geçiş

IATA'nın GATA'ya uyguladığı yaptırımlardan sonra seyahat acentelerine doğrudan hizmet sunamaması nedeniyle GATA, iş modelinde değişiklik yapmak zorunda kalmıştır. Geliştirdiği çok taraflı platformda kayıtlı ülke temsilcilerine ve onlara bağlı çalışan binlerce seyahat acentesine bir şekilde hizmet etmeye devam etmesi gerekmektedir. Bu nedenle merkezileştirilmiş iş modelini pazaryeri kavramına dayalı merkezi olmayan bir modele çevirmiştir. Çalışmada GATA'nın iş modeli değişikliğiyle ilgili ikinci tur görüşmeleri, yeni iş modelinin katılımcılar tarafından nasıl algılandığı ve eski iş modeliyle karşılaştırıldığında etkililik ve karlılık açısından nasıl değerlendirildiği konusuna ışık tutmuştur. İkinci tur görüşmelerde seyahat acentelerinin MSP'nin yeni iş modeli hakkındaki algıları yerel CRO'ların bakış açısıyla incelenmiştir.

Öncelikle ikinci turda görüşülen on bir katılımcıdan Çin ve Katar dışındaki dokuz ülke temsilcisi seyahat acentesi yeni iş modeline geçtiklerini beyan etmişlerdir. Ülke temsilcilerinin önceki görüşmelerde de vurguladıkları ticari faaliyetlerinin GATA'nın çok taraflı platformuna dayalı olması durumu ülke temsilcilerinin yeni iş modeline uyum sağlamalarını da zorunlu kılmıştır.

MSP'nin yeni iş modeli ile ilgili olarak farklı pazarlarda farklı algılamalar olduğu görülmektedir. Azerbaycan, Gürcistan, Ürdün, Filipinler, Kenya ve Yemen ülke temsilcileri yeni iş modeli hakkında olumlu görüşlere sahiptir. Yeni iş modeli, seyahat acentelerine birden fazla tedarikçi, daha fazla ürün/hizmet seçeneği ve rekabetçi fiyatlar sunan bir pazar yeri sağladığından bu katılımcılar tarafından daha cazip ve faydalı bulunmuştur. Ayrıca yeni modelin GATA'nın uzmanlaşmasına, ülke temsilcilerinin de birbiriyle etkileşimlerine imkân vermesi nedeniyle hem kendisi hem de ülke temsilcileri için uzun dönemde olumlu sonuçlar yaratacağı vurgulanmaktadır.

“GATA'nın yeni iş modelinin birkaç nedenden dolayı GATA ve CRO'lar için oldukça faydalı olacağına inanıyorum. Her şeyden önce, yeni model GATA'nın endüstrinin teknolojik yönlerine odaklanmasına ve bundan en iyi şekilde yararlanmasına izin veriyor. Başlangıçta GATA, tamamen ayrı iki işi yönetiyordu: seyahat acentesi ve teknoloji şirketi ki tüm işi bu kadar büyüttüğünüzde buna ayak uydurmak kesinlikle zordur. İkinci olarak hem CRO'lar hem de GATA, en iyi yaptıkları şeyi yapabilecekler. CRO'ların kendi pazarlarındaki yerel koşullara ilişkin daha iyi bir bakış açısı ve anlayışa sahip olduğu açıktır, ancak GATA, turizm endüstrisindeki iş sorunlarına sınıfının en iyisi yazılımlar ve çözümler geliştirmede kesinlikle başarılı olmuştur...Son olarak, yeni model, işle ilgili pazarlama, satış, kar marjları ve CRO'ların aralarındaki doğrudan iş ilişkilerini güçlendiren uzmanlaşma ve seçim fikri etrafında inşa edilmiştir. Her bir CRO'nun birbiriyle doğrudan sözleşme yaptığından emin olmak, iş risklerinin çoğunu ortadan kaldırır ve kaynakların paylaşımını kolaylaştırır” (Azerbaycanlı katılımcı).

“Yeni model çok başarılı, çünkü tedarikçiler çok fazla fiyat seçeneği sunuyorlar. Fiyat taraması yaptığınızda hem çok sayıda ürün/hizmet seçeneği hem de fiyat seçeneği bulabiliyoruz” (Ürdünlü katılımcı).

“Yeni model çok ilginç ve sektörün geleceğinde yer bulacak bir sistem. Daha rekabetçi, karlı ve e-ticaret mantığına uygun olduğunu düşünüyorum” (Filipinli katılımcı).

“Fikir güzel. Yeni model daha iyi rekabet ve daha iyi fiyatlar sunuyor” (Gürcistanlı katılımcı).

“Daha çok tedarikçinin olduğu daha rekabetçi bir pazar oluşturduğundan yeni model daha iyi diye düşünüyorum” (Kenyalı katılımcı).

Öte yandan Çin, Filistin, Katar, Libya ve Suudi Arabistan'dan katılımcılar yeni iş modeline daha tereddütle yaklaşmış ve eski iş modelinden yana bir yaklaşım sergilemişlerdir. Katılımcılar olumsuz algılarının nedeni olarak; iletişim ve güven eksikliğini, işlemler, ödemeler ve satış sonrası hizmetlerdeki karmaşıklıkları göstermişlerdir.

“Benim için çok kötü oldu çünkü sistem artık eskisi gibi değil. Tedarikçilerin, geri ödemelerin ve satış sonrası desteğin ceremesini çekiyoruz. Ayrıca hiç kimse tedarikçilerle paranızı garanti edemez” (Filistinli katılımcı).

“Yeni modeldeki sorun, her yeri takip etmem ve farklı ülkelerdeki tedarikçilerle çalışmam ve her birine ödeme yapmam gerekiyor. Biz aslında yalnızca GATA'ya güveniyorduk ve belki de diğer tedarikçileri tanımıyoruz ki. Onlara nasıl güvenecegiz” (Katarlı katılımcı).

“... platforma tedarikçilerin eklenmesi ve silinmesi müşterilerimizi etkiler. Mesela şimdi “İK küresel” tedarikçi firmayla çalışıyorum ve yarın parayı gönderiyorum ama o parayı almıyor karmaşa yaşıyor ve platformdaki tedarikçilerin ani olarak işleme kapanması da müşterilerimizi olumsuz etkiliyor” (Suudi Arabistanlı katılımcı).

“Tedarikçilerle ilgili pek çok problem yaşıyor. Garanti, muhasebe ve iletişim problemleri” (Libyalı katılımcı).

Bulgular katılımcıların bu ani manevra sonucu geliştirilen yeni iş modeline tamamen olumsuz yaklaşmadıklarını göstermektedir. Yeni iş modelinin tedarikçilerle seyahat acentelerini bir araya getiren pazaryeri mantığı, tedarikçi seçeneğini ve fiyat opsiyonlarını arttırması bakımından olumlu görülmektedir. Ancak çok sayıda tedarikçiyle işlem yapma, iletişim kurma, karşılıklı ödeme yapma meseleleri karmaşıklık ve güven problemlerini gündeme getirmektedir.

3.5.5.2. Eski ve Yeni İş Modelleri Arasında Karşılaştırma

İkinci görüşme turunda katılımcılardan GATA'nın eski iş modeliyle yeni iş modelini karşılaştırmaları istenerek yeni iş modelinin etkililik, karlılık, fayda açısından yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçlar daha detaylı değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Eski iş modeli merkezi bir örgütlenme modeli olduğundan, MSP platformu ve GATA firması şemsiye platform işlevi görmüştür. Bu nedenle ülke temsilcisi seyahat acenteleri tüm rezervasyonları, sorguları, işlemleri, ödemeleri için yalnızca MSP platformu ve GATA firması ile iletişim ve etkileşim içinde olunmaktaydı. Bu durum acentelerin bir kısmı tarafından eski modeli üstün kılan bir özellik olarak sunulmuştur. Burada özellikle vurgulanan konu GATA firmasına duyulan güvendir.

“Eski modelin can alıcı özelliği, GATA tarafından yönetilen bir destek ekibiyle bağlantı kurmanızdır, ancak şimdi birçok tarafla uğraşıyorsunuz ve çoğu yeterince profesyonel değil. Ayrıca çoğu tedarikçi GATA şemsiyesi altında çalışıyordu. Tek bir ödeme yapıyordunuz. Şimdi birçok tedarikçiye ödeme yapmanız gerekiyor. Eski model daha iyi ve karlıydı” (Yemenli katılımcı).

“Yeni iş modelinde her ülke temsilcisi birbirinden ayrı olarak çalışıyor. Bu büyük sorun. Tek bir şemsiye kurum olması ve herkesin GATA altında çalışıyor olması daha iyi. GATA şemsiye kurum olduğunda tedarikçiler veya ülke temsilcileri platforma yeni içerik koymak isteyebilirler fakat bunu GATA yoluyla yaparlar ve biz sadece GATA'ya ödeme yaparız. Yeni iş modelinde farklı ülkelerdeki ülke temsilcisi veya tedarikçiyle iş yaptığımızda her birine ayrı ödeme yapmamız gerekiyor” (Katarlı katılımcı).

“Eski iş modelini tercih ediyorum çünkü her şey tek bir firma tarafından hallediliyordu ve tüm sorunlar tek tarafla görüşülebiliyordu. Şu anki gibi değil. Şimdi sistemde pek çok tedarikçi var ve fiyatların daha iyi olduğunu söyleyebiliriz ama karmaşık. Eski modeli kullanmak daha kolaydı. Ben eski modeli tercih ediyorum. Çünkü para gönderme sorunu için farklı yerlere değil tek bir yere gönderebiliyoruz. Ayrıca, depozitoyu yatırdığınızda tüm tedarikçiler için kullanabilirdiniz. Yeni modelde ise her tedarikçiye belki kullanacağınız veya belki de asla kullanmayacağınız bir miktar peşinat ödenmesi gerekiyor” (Libyalı katılımcı).

“Yeni iş modelinde herhangi bir tedarikçi için hiçbir garanti yok. Tedarikçiler açısından sistem sorunlu. Her ülke temsilcisi kendini GATA’nın ana merkezi gibi görüyor ve aslında hiçbirinin önceki modelde sunulan hizmetleri sunacak takımı ve araçları yok” (Filistinli katılımcı).

Yeni modelin pazaryeri modeli ve merkezkaç niteliği çok sayıda tedarikçinin platformda kendi hizmetlerini sunmasını içermektedir. Bu durumda acenteler istedikleri tedarikçinin ürünlerini tercih edebilmekte fakat ödemelerini doğrudan tedarikçilere yapmaktadırlar. Yeni modelin çok sayıda tedarikçiyi barındırma yönünün farklı fiyat seçenekleri ve ürün/hizmet içeriği yaratması açısından olumlu bulunduğu görülmektedir. Ancak finansal ödemelerin tedarikçilere doğrudan yapılıyor oluşu yönetimini zorlaştırdığından olumsuz değerlendirilmektedir.

“Yeni iş modeli, eski modele göre daha kârlı, o nedenle GSA için daha rahat ve daha uygun. Çünkü acentemiz bir fiyat aradığında belki dört veya beş fiyat buluyor. GATA’nın platformu dışında başka bir sisteme geçiş yapıp seçenek ve fiyat araştırmaya gerek kalmıyor...Eski modelde, GATA’nın yaptığı tedarikçi anlaşmaları yeni modeldekine göre daha azdı...” (Ürdünlü katılımcı).

“Eski iş modelinde sadece GATA biletleri ve otel seçenekleri stoku vardı. Şimdiki modelde ise diğer tüm CRO’lara bağlanabiliyor ve gelir yaratabiliyoruz. Tek problem sistemde iş yapılan her tedarikçi daha fazla finansal işlem ve fon transferi demek oluyor ki ülkelerin bu ödeme transferi konusundaki yasaları ve kısıtları farklı olduğundan iş zorlaşıyor” (Kenyalı katılımcı).

“Daha iyi fiyatlar, karmaşık ödeme sistemi. Eski model daha verimliydi çünkü tüm ürünler tek bir satıcıda mevcuttu. Yeni modelin daha iyi ürünler sunabilmek için daha fazla zamana ihtiyacı var. Mesela şu anda düşük tarifeli havayolları platformda mevcut değil, İran charter uçuşları mevcut değil. Tüm CRO’lar, tüm satıcılara ayrı depozito yatırmak zorundalar. Yani yeni model karmaşık bir sistem. Ödemeleri güvenilir finansal kurumlar aracılığıyla organize etmeyi başarırlarsa, yeni model daha iyi olacaktır” (Gürcü katılımcı).

GATA’nın eski iş modeliyle yeni iş modelinin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular farklı ülke temsilcilerinin iş modeli değişikliğine ilişkin olumlu ve olumsuz görüşlerinin detaylarını anlamayı kolaylaştırmaktadır. Buna göre, özellikle finansal ödemeyle ilgili sorunlara yönelik geliştirilecek çözümlerin yeni iş modelinin benimsenmesini kolaylaştıracağı söylenebilir.

3.6. Bulguların Değerlendirilmesi

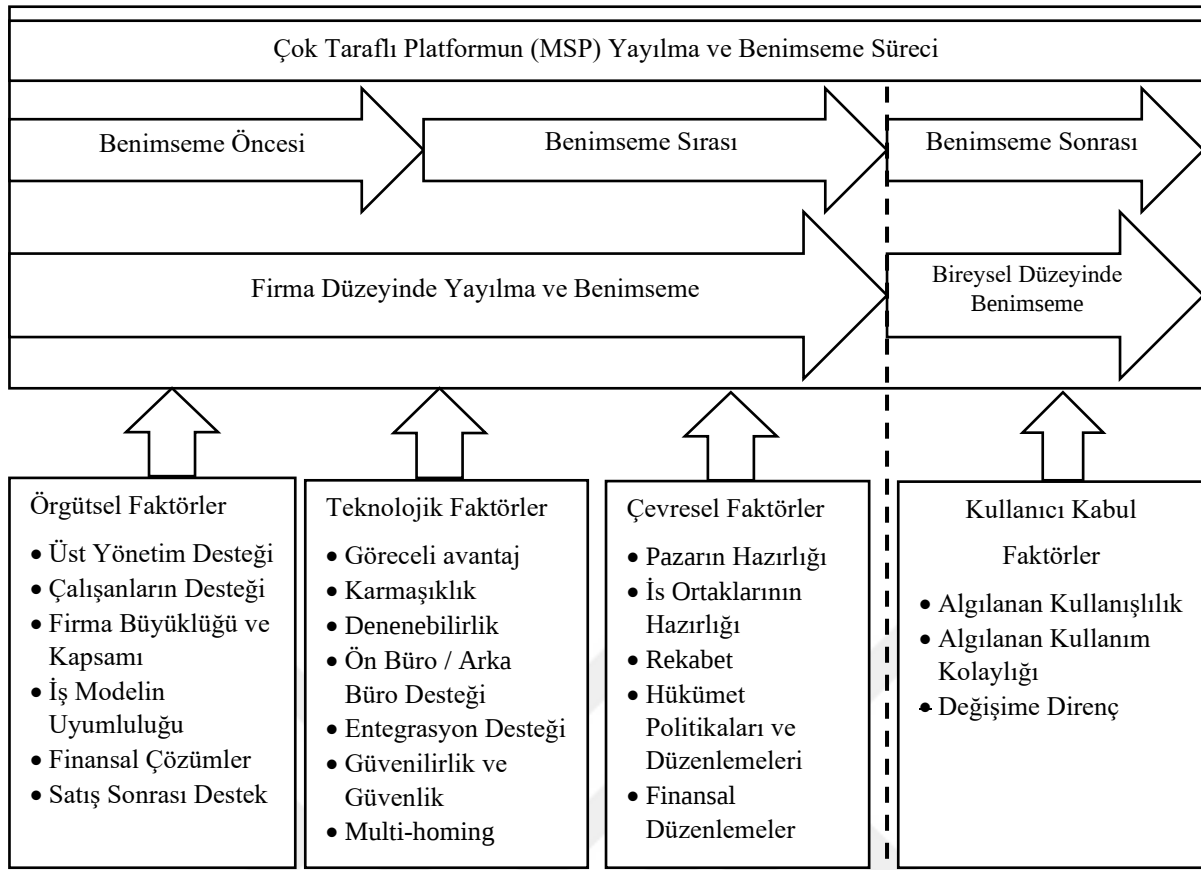
Bu tez araştırması, seyahat endüstrisinde yerli bir firmanın (GATA) geliştirmiş olduğu çok taraflı platform (MSP) teknolojisinin dünyaya yayılma örneğinden yola çıkarak yeniliklerin küresel ölçekte yayılmasını ve benimsenmesini etkileyen kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı faktörleri incelemeyi amaçlamıştır. GATA firmasının geliştirdiği çok taraflı platform teknolojisi yıkıcı bir yenilik olarak sınıflandırılmıştır. Bunun nedeni GATA’nın

teknolojisinin öncelikle seyahat endüstrisindeki bir niş alana – charter tedarikçileri- odaklanmış iken, kademeli iyileştirmelerle ana akım pazara hitap eden, mevcut sistemleri değiştiren ve pazarı ele geçiren bir çözüm haline gelmiş olmasıdır. Başlangıçta GATA'nın pazara sunduğu değer önerileri seyahat endüstrisindeki ana oyuncular tarafından pek cazip görülmemiş ve yerleşik firmaların da dikkatini çekmemiştir. Ancak teknolojinin kademeli iyileştirmelerle ana akım pazardaki ihtiyaçları gideren bir yapıya kavuşması, GATA'nın hızlı büyümesine ve pazar payını arttırmasına yol açmıştır. Böylece yerleşik firmalar teknolojiyi ve GATA'yı ciddi bir rakip olarak görmeye başlamışlardır. Özetle, GATA'nın çok taraflı platform teknolojisinin Clayton'ın son röportajında vurguladığı yıkıcı yeniliklerin tüm özelliklerini yerine getirdiği söylenebilir (Dillon, 2020).

Şekil 3.3'te sunulan model önerisi, bu çalışmada tanımlanan yeniliklerin yayılması ve benimsenmesi için gerekli olan kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörlere dayalı olarak oluşturulmuştur. Bu model TOE çerçevesinin genişletilmiş bir şeklidir ve firma düzeyinde ve bireysel düzeyde yeniliklerin yayılması ve benimsenmesine tezin bulgularında yer alan bazı faktörlerin eklenmesiyle oluşturulmuştur. Model, benimseme öncesi aşamada ve benimseme sırasında örgütsel, teknolojik ve çevresel bağlamları kullanarak firma düzeyinde yeniliğin yayılması ve benimsenmesini ele almaktadır. Benimseme sonrası aşamada yeniliğin benimsenmesi, bireysel düzeyde kullanıcı kabul özellikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Firma düzeyinde tespit edilen örgütsel faktörler arasında üst yönetim desteği, çalışan desteği, firma büyüklüğü ve kapsamı, iş modeli uyumluluğu, finansal çözümler ve satış sonrası destek yer almaktadır. Üst yönetim desteği, firmalarda yeniliklerin benimsenmesini etkileyen faktörlerden biri olarak belirlenmiştir. Bu sonuç literatürde Cruz-Jesus vd. (2019), Kulkarni vd. (2017), Sabherwal vd. (2006) ve Bajaj (2000) başta olmak üzere benzer araştırmaların bulguları ile uyumludur. Bu çalışma yeni bir fikrin, yeniliğin, platformun veya sistemin firma içinde yayılmasına ve daha sonra iş gücü tarafından benimsenmesine yol açan faktörlerin başında üst yönetimin istekliliği ve kabulü olduğunu teyit etmektedir.

Yeniliklerin benimsenmesinde çalışanların desteğinin de etkili bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Yayılma ve benimseme sürecinde çalışanların desteğinin eksik olduğunda benimsenme oranı düşük kalmakta ve mevcut sistemlerin kullanımı devam etmektedir. Çalışmada çok taraflı platformun acente çalışanları tarafından kabulünün çalışanların geleneksel iş yapış tarzına bağlılıkları nedeniyle yavaş gerçekleşebildiği tespit edilmiştir. En çok direnç gösteren ise mevcut rutinlerini bozmak istemeyen eski çalışanlar grubudur. Sektöre yeni girmiş daha deneyimsiz çalışanların oturmuş rutinleri ve alışkanlıkları olmadığından yenilikleri benimsemeye daha eğilimli oldukları anlaşılmaktadır.



Şekil 3.3. MSP Teknolojisinin Yayılımı ve Benimsenme Süreci Modeli

Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiş

Firma büyüklüğü ve kapsamı açısından çalışmada, mikro ve küçük ölçekli acentelerde yeniliklerin benimsenmesinin, orta ve büyük ölçekli acentelere kıyasla daha hızlı ve kolay olduğu gösterilmiştir. Bu bulgu, Clohessy ve Acton'un (2019) çalışmasının bulguları ile uyumludur. Küçük ölçekli firmaların daha esnek, daha az bürokratik, karar vermede daha hızlı olmalarının onları yenilik geliştirmede ve benimsemelerde daha avantajlı kıldığı belirtilmektedir (Chesbrough, 2010). Çalışmada küçük ve orta ölçekli acentelerin, IATA gibi uluslararası örgütlerin sertifikasyonu veya büyük tedarikçilerin sistemlerini kullanım için gereken yatırımlar yerine, ücretsiz hizmet sunan, işleyişi basit ve kullanımı kolay yeni bir teknolojiyi kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür. Büyük ölçekli firmalar ise MSP'yi içerik zenginliği ve daha uygun fiyatlar bulmak için kullanmayı tercih etmektedir.

İş modeli uyumluluğuna ilişkin bulgu, firmaların mevcut iş modellerini, operasyonlarını ve rutinlerini tümüyle değiştirmeye gerek kalmaması durumunda yeniliği benimsemenin daha kolaylaştığını göstermektedir. GATA'nın platformunun kullanımı, yayıldığı firmalarda yeniliğin ve bununla ilgili iş ve işlemlerin benimsenmesi ve uygulanması için ayrı bir bölüm / birim / satış ekibi kurulması şeklinde gerçekleşmiştir. İş modeli uyumluluğu, yeniliklerin yayılmasını ve benimsenmesini daha az zahmetli hale getirmektedir.

Bu çalışmanın bulguları Low vd. (2011), Borgman vd. (2013) ve Parmentier ve Gandia (2017) gibi araştırmacıların bulguları ile örtüşmektedir. Araştırmacılar mevcut iş modellerine, süreçlerine ve değerlerine uyumlu, değiştirilebilir, bütünleştirici, birlikte çalışabilir ve ayarlanabilir yenilikleri benimsemenin daha muhtemel olduğunu belirtmektedir.

İş modeli uyumluluğunun bir parçası olarak yeniliğin yayıldığı firmalarda altyapı, finans ve beşerî sermaye gibi herhangi bir özel kaynak gerektirmemesi yeniliklerin benimsenmesi için elverişli bir ortam hazırlamaktadır. Bu durumu literatürde teyit eden başka çalışmalara da rastlanmaktadır (Weiner, 2009; Wang vd., 2010; Clohessy ve Acton, 2019). Ayrıca pazarın veya sektörün ihtiyaç ve taleplerine göre planlanan, tasarlanan ve geliştirilen, kolay, basit ve anlaşılır, tak ve çalıştır entegrasyonu sunan yenilikler iş modeli uyumluluğu yaratmaktadır. Böylelikle yenilikler, mevcut iş modeliyle herhangi bir karışıklık, karmaşa ve çatışma olmaksızın yayıldığı firmalar tarafından kolayca benimsenebilmektedir. Yeniliği benimseyen firmalar kıt kaynakları veya finansal sermayesi üzerinde daha az baskı ile hizmetlerini, pazar payını, müşteri ilişkilerini ve müşteri hizmetlerini geliştirebilmektedir. Yüksek iş modeli uyumluluğuna sahip yenilikler, firmalara rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayarak performansını, dağıtımını ve satışını artırmaktadır.

Finansal çözümler teması yeniliklerin yayılması ve benimsenmesini etkileyen bir diğer örgütsel faktördür. GATA'nın ülke temsilcilerine geniş yelpazede finansal ödeme seçenekleri sunabilmesi benimsenme oranını artırmıştır. Her ülkede bankacılık sistemleri teknolojik ve metodolojik yeterlilik açısından farklı olabilmektedir. Bu nedenle yabancı teknolojilerin kullanımında firmalar evrensel kabul edilenlerden ziyade kendilerine özgü finansal çözümlere ihtiyaç duymaktadırlar. Wang vd. (2007) tarafından yapılan çalışma da üçüncü taraf ödeme sistemlerinin çevrimiçi e-ticaretin yürütülmesi için çok önemli olduğu bulgusunu desteklemektedir.

Çalışma, yeniliği geliştiren firmaların sunduğu satış sonrası desteğin, zamanında ve tatmin edici nitelikte olmaması durumunda yeniliğin benimsenmesini zorlaştırabilecek bir faktör olduğunu göstermektedir. GATA'nın MSP teknolojisi için verdiği satış sonrası destek, yeniliğin yayıldığı firmaların en büyük şikâyet kaynağıdır. Yetersiz destek, ticari alışverişin tarafları olan tüm paydaşlarda memnuniyetsizliğe yol açmakta ve bazı durumlarda cezalara veya ekstra ücretlere yol açabilmektedir. Bu tespit, Shokouhyar vd.'nin (2020) satış sonrası desteğin seyahat acentelerinin benimsenmesi, memnuniyeti ve elde tutulması için çok önemli olduğunu bulgulayan araştırması ile uyumludur.

Yeniliklerin firma düzeyinde yayılmasını ve benimsenmesini etkileyen teknolojik faktörlere ilişkin çalışmada tespit edilen temalar; göreceli avantaj, karmaşıklık, denenebilirlik,

ön büro / arka büro desteği, entegrasyon desteği, güvenilirlik ve güvenlik ve multi-homing'dir. Çalışmanın bulgularından görece avantaj, literatürdeki önceki çalışmaların (Iacovo vd., 1995; Ramamurthy vd., 1999; Kuan ve Chau, 2001; Gibbs ve Kraemer, 2004; Lee vd., 2011) bulgularına benzer şekilde, firma düzeyinde yeniliklerin benimsenmesini etkileyen önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Araştırmanın bulguları, MSP teknolojisinin seyahat ürün ve hizmetlerini geniş bir yelpazede tek bir platformda sunabilmenin yeniliğin benimsenmesini kolaylaştırdığını göstermektedir. Örneğin uçuşlarla ilgili ürünlere bakıldığında acenteler IATA ve non-IATA havayolu firmaları, tam hizmetli ve düşük maliyetli havayolu firmaları, yerel ve uluslararası havayolu firmaları, ve charter uçuşlarını kapsayan farklı tedarikçilerin gerçek zamanlı küresel seyahat içeriğini platformda bulabilmektedirler. Ayrıca teknolojinin kullanımında arama, rezervasyon ve biletleme süreci, aynı işlemler için komutların ve kodların gerekli olduğu küresel dağıtım sistemlerine kıyasla daha kolay ve hızlıdır. Platformun her dili içermese bile farklı dillerde kullanılabilmesi ve farklı para birimlerinde teklifleri gösterebilmesi teknolojinin görece avantajları arasında yer almıştır. Ayrıca, yenilik farklı dillerde mevcuttu ve birden çok para biriminde ücretler teklif edilmiştir.

Araştırmanın bulguları, karmaşıklığın MSP'nin benimsenmesini olumsuz etkileyen ve daha önceki çalışmalarda bildirildiği gibi (Phaphoom vd., 2015; AlBar ve Hoque, 2019) benimseme oranını düşüren bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Acentelerin yenilikleri benimserken karşılaştığı karmaşıklıklardan biri, yeniliklerin yerel dillerde bulunmamasıdır. GATA, distribütörlerinin yeniliği yerel dillerine çevirmesine izin vererek bu karmaşıklığı üstesinden gelmeye çalışmıştır. Ayrıca, yeniliğin etkili ve verimli kullanımına ilişkin eğitim ve çalıştaylar, yeniliği anlama, uygulama ve kullanma konusunda acentelerin karşılaştığı karmaşıklığı azaltmak veya ortadan kaldırmak için önemlidir. Acentelerin karşılaştığı bir diğer karmaşıklık, satış öncesi ve satış sonrası politikalar, kurallar ve düzenlemelerle ilgili belirsizliktir. Acenteler, iletişim engelleri, saat dilimi farklılıkları ve para birimi dönüşümleri nedeniyle karmaşıklıklarla da karşı karşıya kalmaktadır.

Yeniliklerin denenebilirliği, yayılmayı ve benimsenmeyi artıran teknolojik bir faktör olarak bulgular arasında yer almıştır. GATA'nın test hesaplarıyla platformu herkes için uygulamalı denemelere açık tutması firmaların teknolojiyi benimsemelerini kolaylaştırmaktadır. Çalışma, yenilikçi teknolojilerin benimsenmesi için denenebilirliğin önemi ile ilgili daha önceki çalışmaların bulgularını desteklemektedir (Elbeltagi vd., 2013; Jeyaraj vd., 2006; Kendall vd., 2001).

Çalışmanın bir diğer teması, ön büro ve arka büro desteğidir. Ön büro desteği satış ve dağıtım, arka büro desteği ise yönetim, izleme ve kontrol araçları ve teknolojileri ile ilgilidir.

Teknolojinin hem ön hem de arka büro modüllerini içermesi tamamlayıcılık ve yapılan işlemler açısından tutarlılık yaratmaktadır. Satış ve dağıtım gibi ön büro işlemlerinin finansal takip ve kontrolü kabiliyeti sağlaması açısından arka büro modüllerinin mevcudiyeti de teknolojinin kabulünü kolaylaştırmaktadır. Ön ve arka büro desteği ile ilgili çalışmanın bulguları, güçlü e-ticaret yeniliklerinin geliştirilmesinin operasyonel verimliliği, ticaret hacmini ve performansı güvenli bir şekilde artırabileceğini öne süren Tan (2011) ve Dominique-Ferreira'nın (2018) çalışmalarıyla uyumludur.

Çalışmada belirlenen bir diğer önemli teknolojik faktör, yeniliğin entegrasyon desteği kabiliyetidir. Entegrasyon desteği, yeniliği bölgesel pazar ihtiyaçları ve taleplerine göre özelleştirmeye ve yerelleştirmeye yardımcı olmaktadır. Çalışma, entegrasyon uyumluluğunun ve yenilik kabiliyetinin herhangi bir pazarda veya endüstride yaygınlaşmayı ve benimsenmeyi artırdığını, çünkü entegrasyonla tekliflerini ve hizmetlerini özelleştirip yerelleştirebildiğini göstermiştir. Örneğin, bu vaka çalışmasındaki MSP, Amadeus, Galileo ve Sabre gibi GDS'ler ve API tabanlı havayolları, oteller ve diğer seyahat ürünleri ve hizmetleri gibi hemen hemen her tür seyahat ürün ve hizmetini entegre edebilmiştir. Benzer şekilde, yerel ve küresel sanal satış noktası (VPOS) ve diğer ödeme çözümleri de çok taraflı platforma başarıyla entegre edilmiştir. Literatüre bakıldığında, Poberschnigg vd.'nin (2020) çalışmasının da başarılı ve uzun vadeli işbirliği için entegrasyon desteğinin gerekli olduğu bulgusuna ulaştığı görülmektedir.

Yeniliklerin güvenilirlik ve güvenliğinin, benimseme kararını verirken ve yeniliği uygularken dikkate alınan bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Online ticaretin yürütüldüğü teknolojik platformlar, firmaların faaliyetleri ve işlemlerine ilişkin gizli bilgi ve verileri girilmesini, işlenmesini ve kullanılmasının gerektirir. Bu nedenle, önceki çalışmalarda tartışıldığı gibi bu tür teknolojilerin sunduğu güvenilirlik ve güvenlikten ödün verilemez (Lai ve Guynes, 1997; Lippert, 2001; Lippert ve Govindarajulu, 2006). GATA'nın platformu çok seviyeli yetkilendirme şemaları ile donatılmış ve Google Authenticator kullanarak oturum açabilen iki aşamalı doğrulama mekanizmasıyla çalıştırılabilmektedir. Dolandırıcılığa veya gizli kurumsal ve kişisel bilgilerin sızmasına yol açabilecek reklam pop-up'ları, afişleri veya flash mesajlardan arındırılmıştır. İşlem ücretlerinin tüm bileşenlerinin ayrı ayrı görüntülenmesi yoluyla fiyatlandırma açısından şeffaflık sağlanmıştır. Kredi kartı ödemeleri için 3D güvenlik kontrol mekanizmaları devreye alınmıştır. Ayrıca, tüm kredi kartı işlemlerini izlemek ve kontrol etmek ve geri ödeme sorunlarını ele almak için GATA'nın merkezinde özel bir dolandırıcılık departmanının faaliyet gösterdiği belirtilmiştir. GATA'nın platformunun üst düzey güvenliği ve güvenilirliği platformun kabulünü de olumlu etkilemektedir.

Birden fazla sistem veya platformun farklı kaynakların içeriğine erişim sağlamak ve yararlanmak için kullanılması olan multi-homing, yeniliklerin benimsenmesini ve kullanımını etkilemektedir. Önceki araştırmalar, arz tarafında multi-homing'in yararlı olduğunu çünkü tedarikçilerin ürünlerini farklı platformlarda satma fırsatı bulduklarını göstermektedir (Rochet ve Tirole, 2003; Landsman ve Stremersch, 2011; Wan vd., 2020). Ancak bu çalışmanın bulguları, talep tarafı için tam tersine işaret etmektedir. Eğer acenteler farklı sistem ve platformları kullanırlarsa MSP'nin benimsenmesi ve kullanımı azalmaktadır.

Firma düzeyinde yeniliklerin benimsenmesinde ana tema olarak belirlenen çevresel faktörlerin, piyasa hazırlığı, iş ortaklarının hazırlığı, rekabet, hükümet politikaları ve düzenlemeleri ve finansal düzenlemeler alt temalarını içerdiği belirlenmiştir. Çalışmanın bulguları, hemen hemen tüm pazarların, yeniliğin yayılımı ve benimsenmesi için yeterli düzeyde pazar olgunluğuna sahip olduğunu göstermektedir. Bu, internetin penetrasyonunun ve kullanılabilirliğinin güçlü olduğu ve firmaların yeniliği çevrimiçi bir kanal olarak benimsemeye ve kullanmaya istekli olduğu anlamına gelmektedir. Bu çalışmanın bulguları, Zhu vd. (2003) ve Azam (2015) tarafından yapılan önceki çalışmaların, pazar hazır oluşunun teknolojik yeniliklerin başarılı bir şekilde yayılması ve benimsenmesi için bir ön koşul olduğu bulgularını desteklemektedir. İnternetin mevcudiyeti, yeniliklerin yayılması ve benimsenmesi için çok önemlidir çünkü bazı yenilikler yalnızca internet üzerinden çalışmaktadır. Benzer şekilde, firmaların yeni ve yenilikçi sistem ve platformları benimseme isteğinin düşük olduğu pazarlarda teknolojik yeniliklerin yayılması güçtür.

İş ortaklarının hazırlığı bu çalışmada farklı firma ve aktörlerin yeniliği üreten firma ile işbirliği yapma istekliliği ve sistemlerinin yenilikle bütünleşmeye hazırlığı ve uyumluluğu açısından değerlendirilmiştir. Çalışmaya katılanların çoğu, yeniliğin pazarda sorunsuz bir şekilde yayılması ve benimsenmesi için entegrasyonun, özellikle yerel varlıkların ve sistemlerin entegrasyonunun önemini vurgulamıştır. Çalışmanın bulguları, ortakların entegrasyonlara hazır olmalarının tedarik zincirine katma değer ve e-ticaretin gelişmiş ara bağlantı ve birlikte çalışabilirlik ile başarılı bir şekilde yürütülmesi için çok önemli olduğu yönündeki önceki çalışmaların sonuçlarını doğrulamaktadır (Zhu vd., 2003; Lippert ve Govindarajulu, 2006). Ayrıca seyahat endüstrisinde havayolu firmalarının çoğunun API entegrasyonlarına hazır olduğu, ancak oteller, transferler, turlar gibi diğer alternatif ürün tedarikçilerinin kısmen hazır olduğunu göstermiştir.

Rekabet, yeniliğin dünya genelindeki dağılımını ve benimsenmesini etkileyen diğer bir kritik bir unsurdur. Çalışmanın bulguları, GATA ve farklı ülkelerdeki ülke temsilcisi acentelerin gerek geleneksel dağıtım sistemleri ile gerekse çevrim içi sistemlerle yoğun

rekabet koşullarında çalıştıklarını göstermektedir. Buna rağmen, girdiği pazarlarda ilk giren avantajının da etkisiyle hızlı şekilde marka tanınırlığı oluşturmuş görünmektedir. Bu pazarlarda GATA'nın çok taraflı platformunun kazandığı başarıyı gören rakipler kendi çok taraflı platform teknolojilerini pazarlara sunmaya başlamışlardır. Bulgular, firmaların kaliteli ürün ve hizmetler sunması ve yenilikçi sistem, teknoloji ve platformların benimsenmesini artırması açısından pazarda rekabetin gerekli olduğu önceki çalışmaların sonuçlarına işaret etmektedir (Zhu vd., 2003; Gibbs vd., 2003; Lippert ve Govindarajulu, 2006).

Çalışmada, yeniliklerin yayılmasını ve benimsenmesini kolaylaştırmak veya engellemek için hükümet politikaları ve düzenlemelerinin önceki çalışmaların bulguları doğrultusunda önemli olduğu tespit edilmiştir (Oxley ve Yeung, 2001; Gibbs vd., 2003; Chen, 2003; Wong, 2003). Farklı ülkelerin farklı bağlamsal durumları vardır ve bu nedenle hükümet politikalarının ve düzenlemelerinin rolü ülkeden ülkeye değişmektedir. Çoğu durumda devletlerin çevrimiçi sistemleri desteklediği ancak firmalardan yasal ve belgelendirilmiş süreçlerle çalışmalarının istendiği görülmektedir.

Yine ülkelerin ilgili kurumlarının finansal düzenlemelerinin yeniliklerin yayılmasını ve benimsenmesini etkilediği anlaşılmaktadır. Kural koyucu kurumların katı finansal düzenleme veya kısıtlamaları, yerel firmaların yeniliği üreten yabancı firmalarla olan ticaretini zorlaştırmaktadır (Bara, 2016). Çalışmanın bulguları, finansal düzenlemelerin hemen hemen tüm ülkelerde yürürlükte olduğunu ve kaos ve savaşın olduğu ülkeler dışında tüm finansal işlemlerin yasal ve mali prosedürlere göre yapıldığını göstermektedir. Ticari faaliyetlerin yasal ve belgeli bir şekilde yürütülmesi durumunda firmalar ülkeler arası ticari ödeme alıp vermede miktar kısıtlamaları dışında herhangi bir sorunla karşılaşmamaktadır. GATA'nın sunduğu ödeme kolaylıkları da teknolojinin kullanımını kolaylaştırmaktadır.

Çalışma, firma çalışanlarının, kullanıcı düzeyinde yeniliği benimsenme kararlarını verirken algılanan kullanışlılık, algılanan kullanım kolaylığı ve değişime karşı direnç faktörlerini dikkate aldıklarını göstermektedir. Algılanan kullanışlılık, firmalardaki bireylerin yeniliğin benimsenmesi ve kullanılmasının performanslarını, üretkenliklerini ve verimliliklerini artıracak algıdır. Algılanan kullanışlılık önemli bir faktör olarak sınıflandırılmıştır çünkü kullanıcılar benimseme kararlarını vermeden önce yenilikleri mevcut sistemler, rutinler, ürünler ve hizmetler ile karşılaştırarak değerlendirmektedir. Çalışma, yenilikleri benimsenirken bireysel kullanıcılar için algılanan yararlılığın önemi ile ilgili önceki çalışmaların bulgularıyla uyumludur (Mou vd., 2016; Hubert, vd., 2019). GATA'nın platformunun mobil uygulama üzerinden de kullanılabilmesi, çalışanların her an her yerden hareket halindeyken rezervasyon ve biletleme işlemlerini yapabilmelerini kolaylaştırmıştır.

Platformun içerik zenginliği, rutin işleri dijitalleştirilmesi verimli, hızlı ve etkili iş yapabilmeye imkân vermektedir.

Yeniliğin benimsenmesinde çalışanların yeniliği kullanmada algıladıkları rahatlık ve kolaylık, algılanan kullanım kolaylığı temasıyla sunulmuştur. Araştırmanın sonuçları, bireylerin yenilikleri benimsemeden ve uygulamadan önce algılanan kullanım kolaylığına önem verdiklerini vurgulayan önceki araştırmaların bulgularıyla uyushmaktadır (Lederera vd., 2000; Nasria ve Charfeddine, 2012; Hubert, vd., 2019). Yeniliğin algılanan kullanım kolaylığı ile ilgili vaka çalışmasının bulguları, GATA'nın platformunun çalışanların kolayca anlayabileceği ve kullanabileceği teknolojiyle hazırlanmış olması, örneğin grafik kullanıcı arayüzü (GUI) platformun benimsenmesini kolaylaştırmıştır. MSP'nin basitliği, çalışanların ürün arama, rezervasyon yapma, bilet yazdırma, e-postayla müşteriye gönderme ve komisyon kazanmalarını zahmetsiz hale getirmiştir. MSP'nin yerel dillerde kullanılabilirliği, yalnızca yabancı dillerde mevcut olan diğer sistem ve platformlara kıyasla kullanıcıların işini kolaylaştırmıştır. Ön büro ve arka büro araçlarının kullanımındaki kolaylık, çalışanların daha fazla müşteriye hitap etmesine ve onlarla profesyonel bir şekilde işlem yapmasına olanak tanımıştır.

Değişime direnç, yeniliğin yayıldığı firmalarda özellikle çalışanların yeniliğe gösterdiği tepkiyi ifade etmektedir. Değişim direncinin, yeniliğin başarılı bir şekilde yayılmasını ve benimsenmesini engelleyen bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, değişime direncin kullanıcıların eylemsizliği olarak da adlandırıldığı önceki çalışmaların bulgularıyla uyumludur (Talebian ve Mishra, 2018; Perri vd., 2020). Çalışma, mevcut sistemlerin rutininden ve kendilerine sunduklarından vazgeçmek istemeyen çalışanların yeniliğin benimsenmesini geciktirebildiğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Türkiye son yirmi yılda seyahat ve turizm sektörüne farklı pazar segmentlerinin dinamik taleplerini karşılamak için ulaşım altyapısı, konaklama sektörü, bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), iletişim ağları gibi alanlarda önemli yatırımlar yapmış ve bu yatırımlar Türkiye'yi dünyanın en iyi turizm merkezlerinden biri haline getirmiştir (IIT, 2020; TÜRSAB, 2012). 2019 yılında Türkiye'ye gelen turist sayısı 51,8 milyona ulaşarak yeni bir rekor kaydedilmiştir (IIT, 2020). Öte yandan 2019 yılında BİT sektörünün Türkiye'de yaklaşık 22 milyar dolarlık bir hacme ulaşması istihdam ve ihracatta artışa neden olmuştur (Anadolu Ajansı, 2020). Bu tezde vaka olarak çalışılan firma da küresel ölçekteki faaliyetleriyle ihracat rakamına katkıda bulunan yerelde ve KOBİ niteliğinde doğmuş bir firma olarak karşımıza çıkmıştır.

Mevcut literatürün incelemesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin seyahat ve turizm endüstrisindeki rolü üzerine çalışmalar olduğunu, ancak BİT temelli yeniliklerin seyahat ve turizm endüstrisinde nasıl yayıldığı ve benimsendiği konusunda literatür boşluğuna işaret etmektedir (Buhalis ve Law, 2008; Drosos ve Tsotsolas, 2014; Drosos vd., 2016; Budiasa vd., 2017). Bu çalışma, seyahat ve turizm endüstrisi için çok taraflı bir platform geliştiren bir Türk BİT firmasının yarattığı yıkıcı yenilik teknolojisinin küresel ölçekte yayılım ve benimsenme sürecini inceleyerek bu boşluğu doldurmayı amaçlamıştır. Çalışma literatüre, BİT tabanlı yeniliklerin seyahat endüstrisindeki rolü ve önemin ve seyahat endüstrisinde yeniliklerin yayılmasını ve benimsenmesini kolaylaştıran veya engelleyen faktörlerin tespiti konusunda katkıda bulunmuştur. Bir niş segment için geliştirilen yıkıcı yeniliklerin, zaman içinde pazardaki yerleşik firmaları nasıl rakip haline gelebildiğini göstermektedir. Bu anlamda seyahat endüstrisinde küresel ölçekte işletmeler arası (B2B) düzeyde yıkıcı yeniliklerin nasıl yayıldığına ve benimsendiğine dair bir anlayış sağlayarak literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Çalışma, yıkıcı yeniliklerin benimseme öncesi, benimseme kararı sırasında ve benimseme sonrasındaki süreçte hem firma düzeyinde hem de bireysel düzeyde faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Yeniliklerin firma düzeyinde yayılması ve benimsenmesi örgütsel, teknolojik ve çevresel faktörlere göre, bireysel düzeyde yeniliklerin benimsenmesi ise kullanıcı kabulüne göre değerlendirilmiştir. Firma düzeyindeki örgütsel faktörler arasında üst yönetim desteği, çalışanların desteği, firma büyüklüğü ve kapsamı, iş modeli uyumluluğu, finansal çözümler ve satış sonrası destek yer almıştır. Teknolojik faktörler arasında göreceli

avantaj, karmaşıklık, denenebilirlik, ön büro / arka büro desteği, entegrasyon desteği, güvenilirlik ve güvenlik ve multi-homing bulunmuştur. Çevresel faktörler arasında pazarın hazırlığı, iş ortaklarının hazırlığı, rekabet, hükümet politikaları ve düzenlemeleri ve finansal düzenlemeler bulunmuştur. Bireysel düzeyde kullanıcı kabulünün, algılanan kullanışlılık, algılanan kullanım kolaylığı ve değişime karşı dirençten etkilendiği tespit edilmiştir.

Çalışma, yenilik üreten firmaların, hem küresel hem de yerel düzeyde yeniliği pazarlamayı ve teşvik etmeyi kolaylaştıran kaynaklara yatırım yaptığını göstermektedir. Yenilik üreten firmalar, yenilikleri pazarlamak ve tanıtmak için fuarlar, sergiler, atölyeler, konferanslar ve ortak etkinlikler gibi farklı etkinliklere katılmaktadır. Bu, yenilikleri küresel ölçekte sunmaya ve profesyonel ve kişisel bağlantılar kurmaya yardımcı olmaktadır. Profesyonel ve kişisel bağlantılar, ağızdan ağza pazarlama, firmalar ve bireyler tarafından yapılan yönlendirmeler ve tavsiyeler, yenilikler hakkında farkındalık ve bilgilerin üretken bir şekilde yayılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çalışma, yenilik üreten firmaların, yeniliği benimseyen firmalara peşin maliyet, hizmet ücreti veya ücretsiz satış sonrası hizmet gibi teşvikler sağlayarak yeniliklerin yayılmasını desteklediğini göstermektedir. Bununla birlikte, yenilik üreten firmaların, yeniliklerin benimsenmesi ve kullanılması için belirli koşulları, kuralları ve düzenlemeleri vardır. Yeniliği benimsenen firmalar, satış öncesi ve sonrası hizmetler ve destek için çevrimiçi araçlar ve teknolojiler sunan yenilikleri benimsemeyi tercih etmektedir. Çalışma, yeniliklerin, benimsenen firmaların zamandan ve maliyetten tasarruf etmelerine, gelir getirici fırsatları artırmalarına, iş akışını ve performanslarını izlemelerine ve kontrol etmelerine yardımcı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Damanpour ve Wischnevsky (2006) ve Purcell'in (2019) firmaların hayatta kalmak, büyümek ve etkili olmak için yeniliğe ihtiyaç duyduğu, çünkü küreselleşme ve teknolojik gelişmeler işletmelerin dinamiklerini, dağıtım yapılarını ve rekabetin dinamiklerini değiştirdiğine dair bulguları da teyit etmektedir.

Aynı zamanda firmaların aracısızlaşma risklerini azaltmada ve yenilikleri benimseyerek yeniden aracılık yapmalarını kolaylaştırmada yeniliklerin rolü ve önemi üzerinde durarak yeniden aracılık kavramı açısından teoriye katkıda bulunmaktadır. Mevcut literatür, internet, e-ticaret ve m-ticaretteki sürekli gelişmeler nedeniyle, araçların aracısızlaşma riskiyle yüz yüze kaldığını söylemektedir. Ancak tez çalışması, çok taraflı platformlar gibi yeniliklerin evriminin, seyahat dağıtım yapısına, tedarikçiler ve araçlar arasında eşleştirme hizmetleri sunmak için birden çok tedarikçiden gelen içeriği bir araya getiren ve entegre eden yeni bir katman olarak eklendiğini göstermektedir. Ayrıca, yeniliğe ilişkin küresel ve rekabetçi içeriğe hiçbir ön maliyet olmaksızın erişimin, araçların pazarda ve sektörde kendilerini yeniden aracılık yapmalarını kolaylaştırdığını kanıtlamaktadır.

Diğer yandan, GATA'nın akreditasyonunun IATA tarafından iptal edilmesi sonrası ani ve kökten bir iş modeli değişikliğine gitmesi ve yeniliğin yeni iş modeliyle bazı ülke temsilcileri tarafından kabul görüp görmemesi durumu, yorumlanması gereken önemli bir gelişme olarak tezde yerini almıştır. Bu durumla ilgili iki temel sonuç çıkarılabilir. Öncelikle küresel düzeyde yayılım gösteren yıkıcı yeniliklerin sürdürülebilirliğini sağlamak için yıkıcı yeniliği yaratan firma üst yönetimlerinin uygun, etkili ve küresel nitelikte yönetsel stratejiler geliştirmeleri gerekliliğini göstermiştir. Yeniliğin yayıldığı ülkelerin kanun, kural ve düzenlemelerine uyulmasının gerekliliğinin yanı sıra bağlayıcı kararlar üreten uluslararası örgütlerin kararlarına da proaktif bir yaklaşımla tepki verebilmek gereklidir. GATA'nın çok taraflı platformunun kullanımının hem GATA hem de teknolojinin yayıldığı ülkelerdeki seyahat acenteleri için muazzam bir performans artışı ve yüksek karlılık oranları sağladığı görülmektedir. Özellikle GATA'nın seyahat endüstrisindeki firmalar arası başarı endekslerindeki sıralamasında hızlı yükselişi dikkat çekicidir. Bu hızlı büyümenin küresel rakipler ve IATA gibi kural koyucu uluslararası örgütler tarafından olumlu karşılanmamış olması muhtemeldir. Dolayısıyla yıkıcı yenilik üreten firmaların küresel rekabette etkili tüm faktörleri ve oyuncuları stratejik bir bütün olarak görmeleri ve kendi faaliyetleri üzerinde yaratacakları etkiyi ihmal etmemeleri gerekmektedir. Küresel rekabet avantajını yakalamak ve sürdürmek için firmaların büyüme süreçlerini de doğru şekilde kontrol etmesi önem kazanmaktadır. İkincisi, GATA'nın hızlıca yeni iş modeline geçişi, tezin bulgularının da gösterdiği gibi, teknoloji firmalarının esneklik gerekliliğini, karşılaşılan yeni duruma uyum sağlama kabiliyetlerinin yüksek olması gerektiğini ve bunu başardığında pazarda kalmaya devam edebileceğini göstermektedir.

Bu sonuç ve katkılarına rağmen, tüm araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar aynı zamanda yeni araştırma önerilerine de ışık tutmaktadır. İlk olarak, araştırmanın örneklemini belirlemek için kullanılan kriterler, çalışmanın araştırma sorularını güvenilir bir şekilde ele almaya yardımcı olmasına rağmen, sonuçların genel uygulanabilirliği için bir sınırlama oluşturmuştur. Örnekleimde sadece ülke temsilcisi seyahat acentelerinin yer alması alt acentelerin bakış açılarının eksik kalmasına neden olmuştur. Ayrıca bu vakadaki yeniliğin yayılımı çok taraflı platformdaki tedarikçiler yani iş ortakları açısından da incelenebilir. Tüm tarafların bakış açılarının değerlendirilmesi çok açık ki bütüncül bir sonuç üretmeye olanak verebilecektir.

Uluslararası ticarete etki eden bağlamın karmaşıklığı ve çoğulculuğu göz önüne alındığında, gelecekteki araştırmalarda yayılma ve yenilikler için organizasyonlar arası ilişkilerin ve ağların öneminin araştırılması önerilebilir. Bu vakada canlı bir şekilde yaşandığı

gibi IATA gibi kural koyucu ve faaliyetleri bağlayıcı uluslararası örgütlerin, yeniliklerin yayılımındaki etkisinin de incelenmeye değer olduğu çalışmanın ortaya koyduğu bir tespittir. Yine araştırmanın bulgularından yola çıkarak merkezi ve ademi merkezîyetçi iş modellerinin ve kurumsallaşmış firmaların veya aile şirketlerinin yeniliklerin yayılması ve benimsenmesi sürecindeki rolü gelecek araştırmaların inceleme konusu olarak düşünülebilir.

Diğer yandan çalışmanın farklı ülkelerden kişilerle yapılmış olması hem bazı sınırlamaları beraberinde getirmiş hem de gelecek araştırmalar açısından öneriler geliştirilmesine olanak vermiştir. Katılımcıların farklı ülkelerde olmaları nedeniyle görüşmelerin çoğunun çevrimiçi sistemlerle yapılması kısıtlı zamanda katılımcıların anlatmak istediklerini tam olarak ifade edememelerine yol açmış olabilir. Her ne kadar araştırmacı sonda sorularla bu kısıdı elimine etmeye çalışmış olsa da, uzaktan iletişim kanallarının etkileşimi zorlaştırdığı bir gerçektir. Ayrıca çalışmada yeniliğin yayılımı ve benimsenmesinde çevresel bağlamın etkisine ilişkin bazı faktörler değerlendirilmiş olsa da, ulusal kültürlerin rolünün ne olabileceği sorusu da gelecek araştırmalarda cevabı aranacak sorulardan biri olarak düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Aamir, S., ve Atsan, N. (2020). "The trend of multisided platforms (MSPs) in the travel industry: reintermediation of travel agencies (TAs) and global distribution systems (GDSs)." *Journal of Tourism Futures*, 6(3), 271-279.
- Abdullah, A. (2019). *E-Business Adoption in Yemeni SMEs*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. South Wales University of South Wales, Newport.
- Abrate, G., Bruno, C., Erbetta, F., ve Fraquelli, G. (2020). "Which Future for Traditional Travel Agencies? A Dynamic Capabilities Approach." *Journal of Travel Research*, 59(5), 777-791.
- Abrahamson, E., ve Rosenkopf, L. (1997). "Social Network Effects on the Extent of Innovation Diffusion: A Computer Simulation." *Organization Science*. 8(3). 289-309.
- Abubakre, M. A., Ravishankar, M., ve Coombs, C. (2017). "Revisiting the trajectory of IT implementation in organisations: an IT culture perspective." *Information Technology ve People*, 30(3), 562-579.
- Acemoglu, D., ve Ozdaglar, A. (2011). "Opinion Dynamics and Learning in Social Networks." *Dynamic Games and Applications*, 1, 3-49.
- Adzroe, E., ve Ingirige, B. (2017). Innovation in e-Business: Issues related to adoption for micro and SME organisations. In S. Perera, B. Ingirige, K. Ruikar, ve E. Obonyo, *Advances in Construction ICT and e-Business* (pp. 316-339). New York: Routledge.
- Agarwal, R. (2000). "Individual Acceptance of Information Technologies." In R. W. Zmud, *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future-- Through the Past* (Vol. 40, pp. 90-102). Michigan: Pinnaflex Educational Resources, Inc.
- Ajzen, I. (1985). "From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior." In K. J., ve B. J., *Action Control: From Cognition to Behavior* (pp. 11-39). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., ve Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Akar, N. (2014). *Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Bıçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz University, Antalya.
- Akcura, M., ve Altinkemer, K. (2002). "Diffusion models for B2B, B2C, and P2P exchanges and e-Speak." *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 12(3), 243-261.
- AlBar, A. M., ve Hoque, M. R. (2019). "Factors affecting cloud ERP adoption in Saudi Arabia: An empirical study." *Information Development*, 35(1), 150–164.
- Ali, M., Raza, S. A., ve Puah, C.-H. (2017). "Factors affecting to select Islamic credit cards in Pakistan: the TRA model." *Journal of Islamic Marketing*, 8(3), 330-344.
- Almunawar, M. N., ve Anshari, M. (2014). "Applying Transaction Cost Economy to Construct a Strategy for Travel Agents in Facing Disintermediation Threats." *Journal of Internet Commerce*, 13(3-4), 211-232.
- Almunawar, M. N., Anshari, M., ve Susanto, H. (2013). "Crafting strategies for sustainability: how travel agents should react in facing a disintermediation." *Operational Research*, 13, 317–342.
- Al-Omoush, K. S. (2017). "The Adoption Drivers of Web-Based B2B Systems: A Comparison between Durable and Nondurable Goods-Producing Industries." *Journal of Organizational and End User Computing*, 29(2), 67-81.
- Alt, R. (2018). "Electronic Markets on digitalization." *Electronic Markets*, 28(4), 397-402.
- Alt, R. (2020). "Evolution and perspectives of electronic markets." *Electronic Markets*, 30(1), 1-13.
- Alt, R., ve Klein, S. (2011). "Twenty years of electronic markets research-looking backwards towards the future." *Electronic Markets*, 21(1), 41-51.
- Alt, R., ve Zimmermann, H.-D. (2014). "Editorial 24/4: Electronic markets and business models." *Electronic Markets*, 24(4), 231–234.
- Alt, R., ve Zimmermann, H.-D. (2019). "Electronic Markets on platform competition." *Electronic Markets*, 29(2), 143–149.
- Alvesson, M., ve Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Al-Weshah, G. A., Alnsour, M. S., Al-Hyari, K., Alhammad, F., ve Algharabat, R. (2013). "Electronic Networks and Relationship Marketing: Qualitative Evidence From Jordanian Travel Agencies." *Journal of Relationship Marketing*, 12(4), 261-279.

- Amit, R., ve Zott, C. (2012). "Creating Value Through Business Model Innovation." *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Anckar, B. (2003). "Drivers and Inhibitors to eCommerce Adoption: Exploring the Rationality of Consumer Behavior in the Electronic Marketplace." *ECIS 2003 Proceedings*, 24, 1-20.
- Andreassen, H. (2015). *Strategic Responses to Digital Disruption in the Outbound Wholesale Travel Industry: A New Zealand Perspective*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Auckland University of Technology, Auckland, New Zealand.
- Andrews, D., Nicoletti, G., ve Timiliotis, C. (2018). "Going digital: What determines technology diffusion among firms?". *The 3rd Annual Conference of the Global Forum on Productivity - Firms, Workers and Disruptive Technologies: Ensuring Sustainable and Inclusive Growth* (pp. 1-71). Ottawa: OECD.
- Anumba, C., ve Ruikar, K. (2002). "Electronic commerce in construction—trends and prospects." *Automation in Construction*, 11, 265–275.
- Arksey, H., ve Knight, P. T. (1999). *Interviewing for Social Scientists*. London: SAGE.
- Armitage, C. J., ve Conner, M. (2001). "Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review." *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471-499.
- Armstrong, M. (2006). "Competition in two-sided markets." *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691.
- Azam, M. S. (2015). Diffusion of ICT and SME Performance. In M. Quaddus, ve A. G. Woodside (Eds.), *E-Services Adoption: Processes by Firms in Developing Nations (Advances in Business Marketing and Purchasing, Vol. 23A)*, 7-290. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Azhar, H. (2012). "Thailand tourism industry: The impact of tourism Sector to Thai's Gross Domestic Product (GDP)." *Proceedings of 2nd International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Sciences (BEMBS' 2012)*, 90-95. Bali.
- Bailey, J. P., ve Bakos, Y. (1997). An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(3), 7-20.
- Bajaj, A. (2000). "A study of senior information systems managers decision models in adopting new computing architectures." *Journal of the Association for Information Systems*, 1(1), 1-58.
- Bakos, J. Y. (1991). "A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces." *MIS Quarterly*, 15(3), 295-310.

- Bakos, Y. (1998). "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet." *Communications of the ACM*, 41(8), 35-42.
- Bandura, A. (1985). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bara, A. (2016). "Diffusion and adoption of bank financial innovation in Zimbabwe: An external factor analysis." *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 8(4), 357-368.
- Barhoumi, C. (2016). "User acceptance of the e-information service as information resource." *New Library World*, 117(9/10), 626-643.
- Battisti, G., ve Stoneman, P. (2013). "Sourcing, Using and Exploiting New Ideas: UK Evidence." *5th ZEW/MaCCI Conference on Innovation and Patenting*. Mannheim.
- Benjamin, R. I., ve Wigand, R. T. (1995). "Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway: New Links in the Value Chain." *MIT Sloan Management Review*, 36(2), 62-72.
- Bernard, C. A., Guironnet, J.-P., ve Massard, N. (2013). Determinants of innovation diffusion in the EU: A microeconomic analysis of firms' innovation adoption choices. 1-34.
- Bigné, J. E., Aldás, J., ve Andreu, L. (2008). "B2B services: IT adoption in travel agency supply chains." *Journal of Services Marketing*, 22(6), 454-464.
- Bingemer, S. (2018). Back to the future with IATA NDC? Critical turning points in the history of airline distribution. *Journal of Tourism Futures*, 4(3), 205-217.
- Bloch, M., Pigneur, Y., ve Steiner, T. (1996). "The IT-enabled extended enterprise, applications in the tourism industry." *Information and Communication Technologies in Tourism*, 113-120. Springer: New York.
- Bolici, F., Acciarini, C., Marchegiani, L. ve Pirolo, L. (2020), "Innovation diffusion in tourism: how information about blockchain is exchanged and characterized on twitter", *The TQM Journal*, baskı öncesi (baskı öncesi).
- Borgman, H. P., Bahli, B., Heier, H., ve Schewski, F. (2013). "Cloudrise: Exploring Cloud Computing Adoption and Governance with the TOE Framework." *46th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4425-4435. Hawaii: IEEE.
- Bryman, A., ve Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (Fourth Edition ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Buck, M. (2013). The Role of Travel Agent and Tour Operator. In B. Goodall, ve G. Ashworth, *Marketing in the Tourism Industry*, pp. 67-74. New York: Routledge.

- Buczynski, J. A. (2010). "The Google Generation: Are ICT Innovations Changing Information-Seeking Behaviour?" *Library Journal*, 135(14), pp. 131-133.
- Budiasa, M., Suparta, I. K., ve Nadra, N. M. (2017). "Factors that influencing the usage of global distribution system." *2nd International Joint Conference On Science And Technology (IJCST)*, 1-10. Bali State Polytechn, Bali, Indonesia: Journal of Physics: Conference Series.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. London: Financial Times Prentice Hall Publications.
- Buhalis, D., ve Law, R. (2008). "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research." *Tourism Management*, 29, 609–623.
- Buhalis, D., ve Laws, E. (2001). *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations*. London: Cengage Learning EMEA Higher Education.
- Caillaud, B., ve Jullien, B. (2001). "Competing cybermediaries." *European Economic Review*, 45(4-6), 797-808.
- Camilleri, M. A. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice*. Cham: Springer International Publishing.
- Capon, N., Farley, J. U., Lehmann, D. R., ve Hulbert, J. M. (1992). "Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufacturers." *Management Science*, 38(2), 157-168.
- Cardona, D. R., Werth, O., Schönborn, S., ve Breitner, M. H. (2019). "A Mixed Methods Analysis of the Adoption and Diffusion of Chatbot Technology in the German Insurance Sector." *Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun, 2019*, 1-10. Cancun: AIS.
- Carr, N. (2000). "Hypermediation: Commerce as Clickstream." *Harvard Business Review*, 78(1), 46-47.
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., ve Neville, A. J. (2014). "The Use of Triangulation in Qualitative Research." *Oncology Nursing Forum*, 2014, 41(5), 545-547.
- Celuch, K., Taylor, S., ve Goodwin, S. (2004). "Understanding Insurance Salesperson Internet Information Management Intentions: A Test of Competing Models." *Journal of Insurance Issues*, 27(1), 22-40.
- Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice* (Fourth ed.). London: Prentice Hall.

- Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice* (Sixth Edition ed.). Harlow: Pearson.
- Chakravarty, S., ve Dubinsky, A. (2005). "Individual investors' reactions to decimalization: Innovation diffusion in financial markets." *Journal of Economic Psychology*, 26, 89–103.
- Charitou, C. D., ve Markides, C. C. (2003). "Responses to Disruptive Strategic Innovation." *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 55-63.
- Chauhan, S., ve Panda, N. K. (2015). Chapter 4 - Search the Web - Beyond Convention. In S. Chauhan, ve N. K. Panda, *Hacking Web Intelligence* (pp. 53-75). Amsterdam: Elsevier Inc.
- Chen, T.-J. (2003). "E-Commerce to Protect the Network Relationships: The Case of Taiwan's PC Industry." *The Information Society*, 19(1), 59–67.
- Cheng, K., Lee, Z.-H., ve Klingenberg, B. (2011). "Consumers' perspectives on the selection of air ticket purchasing channel." *International Journal of Business Environment*, 4(1), 63-91.
- Cheng, K., Lee, Z.-H., ve Shomali, H. (2012). "Airline firm boundary and ticket distribution in electronic markets." *International Journal of Production Economics*, 137(1), 137–144.
- Chesbrough, H. (2010). "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers." *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Cheyne, J., Downes, M., ve Legg, S. (2006). "Travel agent vs internet: what influences travel consumer choices?" *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 41-57.
- Chircu, A. M., ve Kauffman, R. J. (1999). "Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle." *Electronic Markets*, 9(2), 109-117.
- Chircu, A. M., ve Kauffman, R. J. (2000). "Reintermediation Strategies in Business-to-Business Electronic Commerce." *International Journal of Electronic Commerce*, 4(4), 7-42.
- Cho, Y. C., ve Agrusa, J. (2006). "Assessing Use Acceptance and Satisfaction Toward Online Travel Agencies." *Information Technology ve Tourism*, 8(3), 179-195.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., ve Bower, J. L. (1996). "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms." *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.

- Christensen, C. M., ve Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., ve McDonald, R. (2015). "What Is Disruptive Innovation?" *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Christensen, J. L. (2008). "Innovation and management in North Jutland tourism firms." *Paper for the RSA-workshop, November 28*. Aalborg University: Department of Business Studies.
- Clohessy, T., ve Acton, T. (2019). "Investigating the influence of organizational factors on blockchain adoption: An innovation theory perspective." *Industrial Management ve Data Systems*, 119(7), 1457-1491.
- Compeau, D. R., ve Higgins, C. A. (1995). "Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test." *MIS Quarterly*, 19(2), 189-211.
- Cooper, R. B., ve Zmud, R. W. (1990). "Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach." *Management Science*, 36(2), 123-139.
- Corden, A., ve Sainsbury, R. (2006). *Using verbatim quotations in reporting qualitative social research: researchers' views*. York: Social Policy Research Unit, University of York.
- Cragg, P. B., ve King, M. (1993). "Small-Firm Computing: Motivators and Inhibitors." *MIS Quarterly*, 17(1), 47-60.
- Crawley, F. E., ve Coe, A. S. (1990). "Determinants of middle school students' intention to enroll in a high school science course: An application of the theory of reasoned action." *Journal of Research in Science Teaching*, 27(5), 461-476.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. London: SAGE Publications.
- Crook, C. W., ve Kumar, R. L. (1998). "Electronic data interchange: a multi-industry investigation using grounded theory." *Information ve Management*, 34(2), 75-89.
- Cruz-Jesus, F., Pinheiro, A., ve Oliveria, T. (2019). "Understanding CRM adoption stages: empirical analysis building on the TOE framework." *Computers in Industry*, 109, 1-13.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators." *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

- Damanpour, F. (1992). "Organizational Size and Innovation." *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Damanpour, F., ve Schneider, M. (2006). "Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers." *British Journal of Management*, 17(3), 215–236.
- Damanpour, F., ve Schneider, M. (2009). "Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522.
- Damanpour, F., ve Wischnevsky, J. D. (2006). "Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations." *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Danneels, E. (2004). "Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda." *Journal of Product Innovation Management*, 21(4), 246-258.
- Dasgupta, S., Ioannidis, A., ve Gopalakrishnan, S. (1999). "Determinants of Information Technology Adoption: An Extension of Existing Models to Firms in a Developing Country." *Journal of Global Information Management*, 7(3), 30–53.
- Dastidar, A. G., ve Banerjee, P. (2020). "Role of Innovation and E-Commerce in BRICS - An Exploratory Analysis." *Global Journal of Enterprise Information System*, 12(1), 62-72.
- Davis, F. D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Massachusetts Institute of Technology, USA.
- Davis, F. D. (1989). "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology." *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., ve Warshaw, P. R. (1989). "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models." *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- De Bruyn, A., ve Lilien, G. L. (2008). "A multi-stage model of word-of-mouth influence through viral marketing." *International Journal of Research in Marketing*, 25, 151–163.
- De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The Digital Platform: A Research Agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124-135.

- Dedrick, J., ve West, J. (2003). "Why firms adopt open source platforms: a grounded theory of innovation and standards adoption. *Standard Making: A Critical Research Frontier for Information Systems Proceedings*, 236-257. Seattle, WA: MISQ Special Issue Workshop.
- Dekimpe, M., Parker, P., & Sarvary, M. (2000). Global Diffusion of Technological Innovations: A Coupled-Hazard Approach. *Journal of Marketing Research*, 37(1), 47-59.
- Delmas, M. A. (2002). "The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective." *Policy Sciences*, 35(1), 91–119.
- Devaraj, S., Fan, M., ve Kohli, R. (2002). "Antecedents of B2C Channel Satisfaction and Preference: Validating e-Commerce Metrics." *Information Systems Research*, 13(3), 316–333.
- Dewan, S., Michael, S. C., ve Min, C.-k. (1998). "Firm Characteristics and Investments in Information Technology: Scale and Scope Effects." *Information Systems Research*, 9(3), 219–232.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge Publications.
- Díaz, E., Martín-Consuegra, D., ve Esteban, A. (2015). "Perceptions of service cannibalisation: The moderating effect of the type of travel agency." *Tourism Management*, 48(2015), 329-342.
- Dillon, K. (2020). "Disruption 2020: An Interview With Clayton M. Christensen." *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 21-27.
- Dixit, M., Belwal, R., ve Singh, G. (2006). "Online tourism and travel (analyzing trends from marketing perspective)." *Skyline Business School Journal*, 3(1), 89-99.
- Dominique-Ferreira, S. (2018). "The key role played by intermediaries in the retail insurance distribution." *International Journal of Retail ve Distribution Management*, 46(11/12), 1170-1192.
- Dougherty, D., ve Hardy, C. (1996). "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems." *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.
- Drosos, D., ve Tsotsolas, N. (2014). Customer satisfaction evaluation for Greek Online Travel Agencies. In D. Yannacopoulos, P. Manolitzas, N. Matsatsinis, ve E. Grigoroudis, *Evaluating Websites and Web Services: Interdisciplinary Perspectives on User Satisfaction*, 119-137. Hershey: IGI Global.

- Drosos, D., Chalikias, M., Skordoulis, M., Kalantonis, P., ve Papagrigoriou, A. (2016). The Strategic Role of Information Technology in Tourism: The Case of Global Distribution Systems. In V. Katsoni, A. Upadhyay, ve A. Stratigea, *Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy : Third International Conference IACuDiT, Athens 2016* (pp. 207-219). Athens: Springer International Publishing.
- Drucker, P. F. (2002). "The Discipline of Innovation." *Harvard Business Review*, 80(8), 95-100. Retrieved from Harvard Business Review.
- Drucker, P. F. (2010). *The Practice of Management*. New York: Harper Business.
- Dusenbury, L., ve Hansen, W.B. (2004). "Pursuing the Course from Research to Practice." *Prevention Science*, 5, 55-59.
- Easterwood, J. C., ve Morgan, G. E. (1991). "Eroding Market Imperfections, Reintermediation, and Disintermediation." *Journal of Financial Research*, 14(4), 345-358.
- Elbeltagi, I., Sharji, Y. A., ve Elsetouhi, A. (2013). "The Role of the Owner-Manager in SMEs' Adoption of Information and Communication Technology in the United Arab Emirates." *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 21(2), 23-50.
- Enz, C. A., ve Siguaw, J. A. (2003). "Revisiting the Best of the Best: Innovations in the Hotel Practice." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 115-123.
- Escobar-Rodríguez, T., ve Carvajal-Trujillo, E. (2014). "Online purchasing tickets for low cost carriers: An application of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) model." *Tourism Management*, 43(2014), 70-88.
- Escrig, E. D., Broch, F. F., Alcamí, R. L., ve Gómez, R. C. (2020). "How to enhance radical innovation? The importance of organizational design and generative learning." *Review of Managerial Science*, 14(5), 1101-1122.
- Evans, D. S., Hagiu, A., ve Schmalensee, R. (2006). *Invisible Engines*. Cambridge: The MIT Press.
- Evans, P., ve Wurster, T. S. (1997). "Strategy and the New Economics of Information." *Harvard Business Review*, 75(5), 70-82.
- Eze, S. C., Olatunji, S., Chinedu-Eze, V. C., ve Bello, A. O. (2018). "Key success factors influencing SME managers' information behaviour on emerging ICT (EICT) adoption decision-making in UK SMEs." *The Bottom Line*, 31(3/4), 250-275.
- Ferrell, O. C., ve Hartline, M. (2012). *Marketing Strategy, Text and Cases*. Boston: Cengage Learning.

- Fishbein, M., ve Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gangwar, H., Date, H., ve Ramaswamy, R. (2015). "Understanding determinants of cloud computing adoption using an integrated TAM-TOE model." *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 107-130.
- Garcia, R. (2015). Types of Innovation. In C. L. Cooper, V. K. Narayanan, ve G. O'Connor, *Wiley Encyclopedia of Management*. (Volume 13. Technology and Innovation Management, 1-9). New Jersey: John Wiley ve Sons, Ltd.
- Gawer, A. (2014). "Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework." *Research Policy*, 43, 1239–1249.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., ve Evans, S. (2018). "Sustainable business model innovation: A review." *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.
- Gellman, R. (1996). "Disintermediation and the Internet." *Government Information Quarterly*, 13(1), 1-8.
- Gholami, R., Ravishankar, M. N., Shirazi, F., ve Machet, C. (2017). "An Exploratory Study on Sustainable ICT Capability in the Travel and Tourism Industry: The Case of a Global Distribution System Provider." *Communications of the Association for Information Systems*, 40(22), 479-501.
- Gibbs, J. L., ve Kraemer, K. L. (2004). "A cross-Country Investigation of the Determinants of Scope of E-Commerce Use: An Institutional Approach." *Electronic Markets*, 14(2), 124-137.
- Gibbs, J., Kraemer, K. L., ve Dedrick, J. (2003). "Environment and Policy Factors Shaping Global E-Commerce Diffusion: A Cross-Country Comparison." *The Information Society*, 19(1), 5-18.
- Glaser, B. G., ve Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gopalakrishnan, S., ve Damanpour, F. (1997). "A review of innovation research in economics, sociology and technology management." *Omega*, 25(1), 15-28.
- Govindarajan, V., ve Kopalle, P. K. (2006). "The Usefulness of Measuring Disruptiveness of Innovations Ex Post in Making Ex Ante Predictions." *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 12-18.
- Govindasamy, S. P. (2019). *Scaling Innovations in Healthcare: A Multi-Method Analysis of Facilitators and Barriers of Innovation Adoption in Hospitals*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Temple University, Philadelphia.

- Granados, N., Gupta, A., ve Kauffman, R. J. (2012). "Online and Offline Demand and Price Elasticities: Evidence from the Air Travel Industry." *Information Systems Research*, 23(1), 164–181.
- Granados, N., Han, K., ve Zhang, D. (2017). "Demand and Revenue Impacts of an Opaque Channel: Evidence from the Airline Industry." *Production and Operations Management*, 27(11), 2010-2024.
- Grover, V. (1993). "An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer-based Interorganizational Systems." *Decision Science*, 24(3), 603–640.
- Gruber, R. (2008). Pegasus Solutions: providing interconnectivity. In R. Egger, ve D. Buhalis, *eTourism Case Studies*, 407-416. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Guarte, J. M., ve Barrios, E. B. (2006). "Estimation under Purposive Sampling." *Communications in Statistics – Simulation and Computation*, 35(2), 277–284.
- Guest, G., Namey, E. E., ve Mitchell, M. L. (2013). Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research. In G. Guest, E. E. Namey, ve M. L. Mitchell, *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*, 75-112. London: SAGE Publication Ltd.
- Gümüş, B., ve Çubukçu, A. (2011). "Open innovation survey in top Turkish companies." *PICMET '11: Technology Management in the Energy Smart World*, 1-6. Portland, OR: IEEE.
- Gunther, D., Ratliff, R., ve Sylla, A. (2012). Airline Distribution. In C. Barnhart, ve B. C. Smith, *Quantitative Problem Solving Methods in the Airline Industry*, 163-236. Cambridge: Springer.
- Gupta, A., Dogra, N., ve George, B. (2018). "What determines tourist adoption of smartphone apps? An analysis based on the UTAUT-2 framework." *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 50-64.
- Gupta, B., Dasgupta, S., ve Gupta, A. (2008). "Adoption of ICT in a government organization in a developing country: An empirical study." *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(2), 140-154.
- Günzel, F. ve Holm, A. B. (2013). "One Size Does Not Fit All - Understanding the Front-End and Back-End of Business Model Innovation". *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1-34.
- Hagel III, J., ve Singer, M. (1999). "Unbundling The Corporation." *Harvard Business Review*, 77(2), 133-141.

- Hagiu, A. (2014). "Strategic Decisions for Multisided Platforms." *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 92-93.
- Hagiu, A., ve Wright, J. (2015). "Multi-Sided Platforms." *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162–174.
- Hamad, H., Elbeltagi, I., Jones, P., ve El-Gohary, H. (2015). "Antecedents of B2B E-Commerce Adoption and its Effect on Competitive Advantage in Manufacturing SMEs." *Strategic Change-Briefings In Entrepreneurial Finance*, 24(5), 405-428.
- Hameed, M. A., ve Arachchilage, N. A. (2017). "A Conceptual Model for the Organisational Adoption of Information System Security Innovations." *arXiv preprint arXiv:1704.03867*, 1-38.
- Hameed, M. A., Counsell, S., ve Swift, S. (2012). "A conceptual model for the process of IT innovation adoption in organizations." *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 358-390.
- Hanke, M. (2019). Distribution Trends. In A. Graham, ve F. Dobruszkes, *Air Transport - A Tourism Perspective*, 105–124. Elsevier: Amsterdam.
- Harland, C., Caldwell, N., Powell, P., ve Zheng, J. (2007). "Barriers to supply chain information integration: SMEs adrift of eLands." *Journal of Operations Management*, 25(6), 1234-1254.
- Harris, L., ve Duckworth, K. (2005). "The future of the independent travel agent: the need for strategic choice." *Strategic Change*, 14(4), 209–218.
- Hartley, J. (2004). Chapter 26: Case Study Research. In C. Cassell, ve G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, 323-333. London: SAGE Publications Ltd.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing Qualitative Research in Education Settings*. Albany: State University of New York Press.
- Hausberg, P., Hülzdau, M., Moysidou, K., ve Teuteberg, F. (2017). Employees' Adoption of Workplace Innovations: An Investigation of Self-Efficacy, Motivation, Trust and Risk Propensity. *INFORMATIK 2017*, 1399-1411. Chemnitz: Lecture Notes in Informatics (LNI), Gesellschaft für Informatik, Bonn 2017.
- Hawash, B., Mokhtar, U. A., ve Mukred, M. (2020). "The adoption of electronic records management system (ERMS) in the Yemeni oil and gas sector: Influencing factors." *Records Management Journal*, 30(1), 1-22.

- Heijden, J. v. (1996). "The changing value of travel agents in tourism networks: towards a network design perspective." In S. Klein, B. Schmid, A. M. Tjoa, ve H. Werthner, *Information and Communication Technologies in Tourism*, 151-159. Vienna: Springer.
- Henderson, R. (2006). "The Innovator's Dilemma as a Problem of Organizational Competence." *The Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 5-11.
- Henry, J., ve Walker, D. (1991). *Managing Innovation*. London: SAGE Publications.
- Henten, A., ve Windekilde, I. (2015). "Transaction costs and the sharing economy." *26th European Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS), Madrid, Spain, 24-27 June 2015*, 1-18. Madrid: Econstor.
- Hitt, L. M. (1999). "Information Technology and Firm Boundaries: Evidence from Panel Data." *Information Systems Research*, 10(2), 131-149.
- Hjalager, A.-M. (2002). "Repairing innovation defectiveness in tourism." *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Hjalager, A.-M. (2010). "A review of innovation research in tourism." *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hong, J. (2018). "Rise of the Sharing Economy and the Future of Travel and Tourism Industry", *Journal of Hotel and Business Management*, 7(2), 180-191.
- Hosie, P., Lim, M. K., ve Chng, M. (2012). "The impact of general sales agents on the air cargo industry." *International Journal of Logistics Systems and Management*, 13(3), 393-416.
- Hsu, P.-F., Kraemer, K. L., ve Dunkle, D. (2006). "Determinants of E-Business Use in U.S." Firms." *International Journal of Electronic Commerce*, 10(4), 9-45.
- Hubert, M., Blut, M., Brock, C., Zhang, R. W., Koch, V., ve Riedl, R. (2019). "The influence of acceptance and adoption drivers on smart home usage." *European Journal of Marketing*, 53(6), 1073-1098.
- Hudman, L. E., ve Jackson, R. H. (2003). *Geography of Travel ve Tourism*. Florence KY: Thomson/Delmar Learning.
- Hungund, S., ve Mani, V. (2019). "Benchmarking of factors influencing adoption of innovation in software product SMEs: An empirical evidence from India." *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1451-1468.
- Iacovou, C. L., Benbasat, I., ve Dexter, A. S. (1995). "Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology." *MIS Quarterly*, 19(4), 465-485.
- Ignatius, A. (2014). "Innovation on the Fly." *Harvard Business Review*, 92(12), 16-16.

- Jacob, M., ve Groizard, J. L. (2007). "Technology transfer and multinationals: the case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies." *Tourism Management*, 28(4), 976–992.
- Jang, S.-H. (2010). "An empirical study on the factors influencing RFID adoption and implementation." *Management Review: An International Journal*, 5(2), 55-73.
- Jeyaraj, A., Rottman, J. W., ve Lacity, M. C. (2006). "A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research." *Journal of Information Technology*, 21(1), 1-23.
- Johnson, M. (2010). "Barriers to innovation adoption: a study of e-markets." *Industrial Management ve Data Systems*, 110(2), 157-174.
- Jullien, B., ve Caillaud, B. (2003). "Chicken & Egg: Competition Among Intermediation Service Providers." *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309-328.
- Kamien, M. I., ve Schwartz, N. L. (1982). *Market structure and innovation*. New York: Cambridge University Press.
- Kanika, T., ve Rohit, V. (2013). "The Emergence of Hybrid Online Distribution Channels in Travel, Tourism and Hospitality." *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 240-247.
- Kapoor, R., ve Klueter, T. (2020). "Innovation's Uncertainty Factor." *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1-7.
- Karahanna, E., Straub, D. W., ve Chervany, N. L. (1999). "Information Technology Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs." *MIS Quarterly*, 23(2), 183-213.
- Karam, K. A., ve Ullauri, J. F. (2017). *Drivers' match that foster Employee Driven Innovation: A cross-case study of Product Performance Innovation*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Umeå University, Umeå.
- Karcher, K. (1996). "The Four Global Distribution Systems in the Travel and Tourism Industry." *Electronic Markets*, 6(2), 20-24.
- Kendall, J. D., Tung, L. L., Chua, K. H., Ng, C. H., ve Tan, S. M. (2001). "Receptivity of Singapore's SMEs to electronic commerce adoption." *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(3), 223-242.
- Kim, D.-Y., Park, J., ve Morrison, A. M. (2008). "A Model of Traveller Acceptance of Mobile Technology." *International Journal of Tourism Research*, 10, 393–407.
- King, J. (1999). "Disintermediation/Reintermediation." *Computerworld*, 33(50), 54.
- Kinuthia, J. (2015). "Technological, Organizational, and Environmental Factors Affecting the Adoption of Cloud Enterprise Resource Planning (ERP) Systems." *21st Americas*

- Conference on Information Systems (AMCIS 2015)*, 278-292. Fajardo, Puerto Rico: Curran Associates, Inc.
- Kneipp, J. M., Gomes, C. M., Bichueti, R. S., Frizzo, K., ve Perlin, A. P. (2019). "Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of industrial companies." *Revista De Gestão*, 26(2), 94–111.
- Kossai, M., de Souza, M. L., Ben Zaied, Y., ve Nguyen, P. (2020). "Determinants of the Adoption of Information and Communication Technologies (ICTs): the Case of Tunisian Electrical and Electronics Sector." *Journal of The Knowledge Economy*, 11(3), 845-864.
- Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., ve Armstrong, G. (2015). *Marketing*. New South Wales: Pearson Higher Education.
- Kracht, J., ve Wang, Y. (2010). "Examining the tourism distribution channel: Evolution and transformation." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736-757.
- Kuan, K. K., ve Chau, P. Y. (2001). "A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology–organization–environment framework." *Information ve Management*, 38(8), 507-521.
- Kulkarni, U., Robles-Flores, J. A., ve Popovič, A. (2017). "Business intelligence capability: The effect of top management and the mediating roles of user participation and analytical decision making orientation." *Journal of the Association for Information Systems*, 18(7), 516-541.
- Kulviwat, S., Bruner, G. C., ve Neelankavil, J. (2014). "Self-efficacy as an antecedent of cognition and affect in technology acceptance." *Journal of Consumer Marketing*, 31(3), 190-199.
- Kumar, U., Kumar, V., ve Grosbois, D. (2008). "Development of technological capability by Cuban hospitality organizations." *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 12-22.
- Lai, V. S., ve Guynes, J. L. (1997). "An assessment of the influence of organizational characteristics on information technology adoption decision: a discriminative approach." *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(2), 146-157.
- Landsman, V., ve Stremersch, S. (2011). Multihoming in Two-Sided Markets: An Empirical Inquiry in the Video Game Console Industry. *Journal of Marketing*, 75(6), 39–54.

- Law, C. C., ve Ngai, E. W. (2007). "ERP systems adoption: An exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success." *Information ve Management*, 44(4), 418-432.
- Lederer, A. L., Maupin, D. J., Sena, M. P., ve Zhuang, Y. (2000). "The technology acceptance model and the World Wide Web." *Decision Support Systems*, 29(3), 269-282.
- Lee, G., ve Xia, W. (2006). "Organizational size and IT innovation adoption: a meta-analysis." *Information ve Management*, 43(8), 975-985.
- Lee, Y.-H., Hsieh, Y.-C., ve Hsu, C.-N. (2011). "Adding Innovation Diffusion Theory to the Technology Acceptance Model: Supporting Employees' Intentions to use E-Learning Systems." *Educational Technology ve Society*, 14(4), 124-137.
- Lee, Z.-H., ve Cheng, K. (2009). "Predictors of Customer Preference for Online Versus Offline Air Travel Booking." *Tourism Review International*, 13(3), 183-200.
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M. P., ve Veryzer Jr., R. W. (2000). *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Boston: Harvard Business Press.
- Leung, L. (2015). "Validity, reliability, and generalizability in qualitative research." *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3), 324-327.
- Lewis, I., ve Talalayevsky, A. (1997). "Travel Agents: Threatened Intermediaries?" *Transportation Journal*, 36(3), 26-30.
- Li, B., ve Huang, L. (2019). "The Effect of Incremental Innovation and Disruptive Innovation on the Sustainable Development of Manufacturing in China." *SAGE Open*, 1-14.
- Li, X. (2016). *Management Control and Employee-Driven Innovation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Harvard Business School, Boston.
- Lichtenthaler, U. (2008). "Open Innovation in Practice: An Analysis of Strategic Approaches to Technology Transactions." *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(1), 148-157.
- Lin, S.-W., ve Fu, H.-P. (2012). "Uncovering Critical Success Factors for Business-to-Customer Electronic Commerce in Travel Agencies." *Journal of Travel ve Tourism Marketing*, 29(6), 566-584.
- Lippert, S. K. (2001). *An Exploratory Study into the Relevance of Trust in the Context of Information*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. George Washington University, Washington.

- Lippert, S. K., ve Govindarajulu, C. (2006). "Technological, Organizational, and Environmental Antecedents to Web Services Adoption." *Communications of the IIMA*, 6(1), 147-160.
- Longhi, C. (2008). "Usages of the internet and e-tourism. Towards a new economy of tourism." *Working Papers halshs-00277767, HAL*, 1-21.
- Loukis, E., Arvanitis, S., ve Kyriakou, N. (2017). "An empirical investigation of the effects of firm characteristics on the propensity to adopt cloud computing." *Information Systems and e-Business Management*, 15(4), 963–988.
- Loureiro, A. (2016). "Redefining Travel Commerce: The Travelport perspective." *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(6), 699-704.
- Low, C., Chen, Y., ve Wu, M. (2011). "Understanding the determinants of cloud computing adoption." *Industrial Management ve Data Systems*, 111(7), 1006–1023.
- Lu, J., Yu, C.-S., Liu, C., ve Yao, J. E. (2003). "Technology acceptance model for wireless Internet." *Internet Research*, 13(3), 206-222.
- Lv, X., Li, N., Xu, X., ve Yang, Y. (2020). "Understanding the emergence and development of online travel agencies: a dynamic evaluation and simulation approach." *Internet Research*, 30(6), 1783-1810.
- Lynn, T., Liang, X., Gourinovitch, A., Morrison, J. P., Fox, G., ve Rosati, P. (2018). "Understanding the Determinants of Cloud Computing Adoption for High Performance Computing." *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 3894-3903. Waikoloa Village, Hawaii: Curran Associates, Inc.
- Madalozzo, R., ve Fernandes, P. C. (2016, Jul-Sep). "Do Strategic Behaviors Link Travel Agencies in Brazil?" *BAR - Brazilian Administration Review*, 13(3), 1-25.
- Madden, T. J., Ellen, P. S., ve Ajzen, I. (1992). "A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 3-9.
- Mady, T. (2018). "What makes up intentions to purchase the pioneer? A theory of reasoned action approach in India and the USA." *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 734-757.
- Malone, T. W., Yates, J., ve Benjamin, R. I. (1987). "Electronic Markets and Electronic Hierarchies." *Communications of the ACM*, 30(6), 484-497.
- Markides, C. (2006). "Disruptive Innovation: In Need of Better Theory." *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19–25.

- Markides, C. C., ve Geroski, P. A. (2005). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. London: Jossey-Bass Inc. Pub.
- Martín, H. S., ve Herrero, Á. (2012). "Influence of the user's psychological factors on the online purchase intention in rural tourism: Integrating innovativeness to the UTAUT framework." *Tourism Management*, 33(2), 341-350.
- Martinez-Vergara, S. J., ve Valls-Pasola, J. (2020). "Clarifying the disruptive innovation puzzle: a critical review." *European Journal of Innovation Management, ahead-of-print*(ahead-of-print), 1-26.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., ve Barney, J. B. (1995). "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis." *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505.
- Mayr, T., ve Zins, A. H. (2009). "Acceptance of Online vs. Traditional Travel Agencies." *Anatolia*, 20(1), 164-177.
- Mazumdar, S. (1997). "Realizing Travel Malls: A Logic Programming Based Approach." *Tjoa A.M. (eds) Information and Communication Technologies in Tourism 1997*, 57-66. Vienna: Springer.
- Mazzola, E., Bruccoleri, M., ve Perrone, G. (2012). "The effect of inbound, outbound and coupled innovation on performance." *International Journal of Innovation Management*, 16(6), 1-27.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Sage Publications, London.
- McCubbrey, D. (1999). "Disintermediation and Reintermediation in the U.S. Air Travel Distribution Industry: A Delphi Study." *Communications of the Association for Information Systems*, 1, 1-39.
- McCubbrey, D., ve Taylor, R. G. (2005). "Disintermediation and Reintermediation in the U.S. Air travel distribution industry: A Delphi reprise." *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 464-477.
- McDermott, C. M., ve O'Connor, G. C. (2002). "Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues." *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 424-438.
- McEvily, S. K., ve Chakravarthy, B. (2002). "The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge." *Strategic Management Journal*, 23(4), 285-305.
- McGuire, J. W. (1996). *Theories of Business Behaviors*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Meyer, A. D., ve Goes, J. B. (1988). "Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis." *The Academy of Management Journal*, 31(4), 897-923.
- Middleton, V. T., Fyall, A., ve Morgan, M. (2009). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., ve Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Moore, G. C., ve Benbasat, I. (1991). "Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation." *Information Systems Research*, 2(3), 173-239.
- Mou, J., Shin, D.-H., ve Cohen, J. (2016). "Understanding trust and perceived usefulness in the consumer acceptance of an e-service: a longitudinal investigation." *Behaviour ve Information Technology*, 36(2), 125-139.
- Muller, E. ve Peres, R. (2019). "The effect of social networks structure on innovation performance: A review and directions for research." *International Journal of Research in Marketing*, 36(1): 3-19.
- Munikrishnan, U. T., Imm, N. S., Ann, H. J., ve Yusof, R. N. (2019). "Disintermediation Threat: Do Small Medium Traditional Travel Agencies in Malaysia embrace ICT adequately?" *Journal of Social Sciences and Humanities*, 22(1), 707-728.
- Muzellec, L., Ronteau, S., ve Lambkin, M. (2015). "Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective." *Industrial Marketing Management*, 45, 139-150.
- Nagy, D., Schuessler, J., ve Dubinsky, A. (2016). "Defining and identifying disruptive innovations." *Industrial Marketing Management*, 57, 119-126.
- Nambisan, S., ve Wang, Y.-M. (1999). "Technical Opinion: Roadblocks to Web Technology Adoption?" *Communications of the ACM*, 42(1), 98-101.
- Nasria, W., ve Charfeddine, L. (2012). "Factors affecting the adoption of Internet banking in Tunisia: An integration theory of acceptance model and theory of planned behavior." *The Journal of High Technology Management Research*, 23(1), 1-14.
- Nguyen-Van, D., ve Chang, C.-H. (2020). "Internationalization and product innovation in ASEAN: Themoderating role of organizational innovation." *Managerial and Decision Economics*, 1-26.
- Nkwi, P. N., Nyamongo, I. K., ve Ryan, G. W. (2001). *Field Research Into Socio-cultural Issues: Methodological Guidelines*. Brussels: International Center for Applied Social Sciences, Research, and Training.

- Odedra-Straub, M. (2003). "E-Commerce and Development": Whose Development?" *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 11(2), 1-5.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2016). International Air Transport Association (IATA). In OECD, *International Regulatory Co-operation: The Role of International Organisations in Fostering Better Rules of Globalisation* (pp. 134-135). Paris: OECD Publishing.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th Edition ed.). Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing.
- Oktal, Ö. (2013). "Kullanıcıların bilgi sisteminin kabulünü etkileyen faktörlerin UTAUT perspektifinden incelenmesi". *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 153-170.
- Oliveira, T., ve Martins, M. F. (2010). "Understanding e-business adoption across industries in European countries." *Industrial Management ve Data Systems*, 110(9), 1337-1354.
- Oliveira, T., ve Martins, M. F. (2011). "Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level." *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14(1), 110-121.
- Orfila-Sintes, F., Cladera, R. C., ve Martínez-Ros, E. (2005). "Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic hotels." *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Osterwalder, A., ve Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.
- Ottosson, S., Moldavska, A., Ogorodnyk, O., ve Skogsrød, T. (2017). What Is and How to Develop Sustainable Innovation? In R. Benlamri, ve M. Sparer, *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy. Springer Proceedings in Business and Economics*, 191-209. Cham: Springer.
- Oxley, J. E., ve Yeung, B. (2001). "E-Commerce Readiness: Institutional Environment and International Competitiveness." *Journal of International Business Studies*, 32(4), 705-723.
- Özdemir, M. (2010). "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Padilla, J., ve Piccolo, S. (2020). "Does direct connect benefit travellers?" *Economics Letters*, 188, 1-7.

- Palmer, A., ve McCole, P. (1999). "The virtual re-intermediation of travel services: A conceptual framework and empirical investigation." *Journal of Vacation Marketing*, 6(1), 33-47.
- Pan, B. (2016). Global distribution system. In J. Jafari, ve H. Xiao, *Encyclopedia of Tourism*, 396-397. Switzerland: Springer International Publishing.
- Parmentier, G., ve Gandia, R. (2017). "Redesigning the business model: from one-sided to multi-sided." *Journal of Business Strategy*, 38(2), 52-61.
- Patton, M. Q. (1999). "Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis." *Health Sciences Research*, 34(5 Pt 2), 1189–1208.
- Perri, C., Giglio, C., ve Corvelloa, V. (2020). "Smart users for smart technologies: Investigating the intention to adopt smart energy consumption behaviors." *Technological Forecasting and Social Change*, 1-14.
- Phaphoom, N., Wang, X., Samuel, S., Helmer, S., ve Abrahamsson, P. (2015). "A survey study on major technical barriers affecting the decision to adopt cloud services." *Journal of Systems and Software*, 103, 167-181.
- Pichlak, M. (2016). "The innovation adoption process: A multidimensional approach." *Journal of Management & Organization*, 22(4), 476-494.
- Pikkemaat, B. (2008). Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 187–197.
- Pikkemaat, B., ve Klaus, W. (2007). "Innovation through Cooperation in Destinations: First Results of an Empirical Study in Austria", *Anatolia*, 18(1), 67-83.
- Pilav-Velić, A., ve Marjanovic, O. (2016). "Integrating open innovation and business process innovation: Insights from a large-scale study on a transition economy." *Information ve Management*, 53(3), 398-408.
- Poberschnigg, T. F., Pimenta, M. L., ve Hilletofth, P. (2020). "How can cross-functional integration support the development of resilience capabilities? The case of collaboration in the automotive industry." *Supply Chain Management*, 25(6), 789-801.
- Podolny, J. M., ve Hansen, M. T. (2020). "How Apple Is Organized for Innovation." *Harvard Business Review*, 98(6), 86-95.
- Polkinghorne D.E. (1989). "Phenomenological Research Methods." Valle R.S., Halling S. (eds) *Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology*. Springer: Boston, 41-60.

- Porter, M. E., ve Millar, V. E. (1985). "How Information Gives You Competitive Advantage." *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Prahalad, C. K. (1998). "Managing Discontinuities: The Emerging Challenges." *Research Technology Management*, 41(3), 14-22.
- Premkumar, G. (2003). "A Meta-Analysis of Research on Information Technology Implementation in Small Business." *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13(2), 91-121.
- Premkumar, G., Ramamurthy, K., ve Crum, M. (1997). "Determinants of EDI adoption in the transportation industry." *European Journal of Information Systems*, 6(2), 107-121.
- Pulkki-Brännström, A.-M., ve Stoneman, P. (2013). "On the patterns and determinants of the global diffusion of new technologies." *Research Policy*, 42(10), 1768-1779.
- Purchase, S., ve Volery, T. (2020). "Marketing innovation: a systematic review." *Journal of Marketing Management*, 36(9-10), 763-793.
- Qin, H., Zhong, Y., Xiao, R., ve Zhang, W. (2005). "Product platform commonization: platform construction and platform elements capture." *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 25, 1071-1077.
- Quinby, D. (2009). *The Role and Value of the Global Distribution Systems in Travel Distribution*. Connecticut: PhoCusWright Inc.
- Radovilsky, Z. (2015). *Business models for e-commerce*. New York: Business Expert Press.
- Rahman, A. (2015). Toward a Comprehensive Conceptualization of Digital Divide and its Impact on E-Government System Success. In M. Quaddus, ve A. G. Woodside (Eds.), *E-Services Adoption: Processes by Firms in Developing Nations (Advances in Business Marketing and Purchasing, Vol. 23A)*, 291-488. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Raju, P., ve Feldman, G. (2017). Exploiting e-commerce in construction. In S. Perera, B. Ingirige, K. Ruikar, ve E. Obonyo, *Advances in Construction ICT and e-Business*, 12-32. New York: Routledge.
- Ram, S., ve Sheth, J. N. (1989). "Consumer Resistance to Innovations: The Marketing Problem and its solutions." *Journal of Consumer Marketing*, 6(2), 5-14.
- Ramamurthy, K., Premkumar, G., ve Crum, M. R. (1999). "Organizational and Interorganizational Determinants of EDI Diffusion and Organizational Performance: A Causal Model." *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 9(4), 253-285.

- Ramayah, T., Ignatius, J., ve Aafaqi, B. (2005). "PC usage among students in a private institution of higher learning: The moderating role of prior experience." *Educators and Education Journal*, 20, 131-152.
- Ramdani, B., Chevers, D., ve Williams, D. A. (2013). "SMEs' adoption of enterprise applications: A technology-organisation-environment model." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 735-753.
- Ramdani, B., Kawalek, P., ve Lorenzo, O. (2009). "Predicting SMEs' adoption of enterprise systems." *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 10-24.
- Rayport, J. E., ve Sviokla, J. J. (1994). "Managing in the Marketspace." *Harvard Business Review*, 72(6), 141-150.
- Razani, M. (2012). *Information, Communication, and Space Technology*. Boca Raton: CRC Press.
- Reddicka, C. G., Cid, G. P., ve Ganapati, S. (2019). "Determinants of blockchain adoption in the public sector: An empirical examination." *Information Polity*, 24(4), 379-396.
- Roberts, E. B. (2007). "Managing Invention and Innovation." *Research-Technology Management*, 50(1), 35-54.
- Rochet, J.-C., ve Tirole, J. (2003). "Platform Competition in Two-Sided Markets." *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (Fifth ed.). New York: The Free Press.
- Rossotto, C. M., Das, P. L., Ramos, E. G., Miranda, E. C., Badran, M. F., Licetti, M. M., ve Murciego, G. M. (2018). "Digital platforms: A literature review and policy implications for development." *Competition and Regulation in Network Industries*, 19(1-2), 93-109.
- Sabherwal, R., Jeyaraj, A., ve Chowa, C. (2006). "Information System Success: Individual and Organizational Determinants." *Management Science*, 52(12), 1849-1864.
- Sakaryalı, A. M. (2014). "İnovasyon ve Risk Sermayesi." *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 183-210.
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.
- Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: SAGE.
- Samli, A. C. (2013). Diffusion of Innovation in Different Global Markets. In A. C. Samli, *International Consumer Behavior in the 21st Century*, 85-94. New York: Springer.

- Sánchez-Cartas, J. M., ve León, G. (2018). *Multisided Platforms and Markets: A Literature Review*. CAIT Working Papers, Universidad Politécnica de Madrid, DOI: 10.13140/RG.2.2.28475.31529/1.
- Sarkar, M. B., Butler, B., ve Steinfield, C. (1995). "Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace." *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1(3), 1-14.
- Sarkar, M., Butler, B., ve Steinfield, C. (1998). "Cybermediaries in Electronic Marketspace: Toward Theory Building." *Journal of Business Research*, 41(3), 215-221.
- Sarmah, B., Sharma, S., ve Gupta, S. (2017). "Antecedents of e-business adoption intention: an empirical study." *International Journal of Innovation Science*, 9(4), 417-434.
- Savin-Baden, M., ve Howell Major, C. (2013). *Qualitative Research: The essential guide to theory and practice*. New York: Routledge.
- Schmidt, A. L., Petzold, N., Hütig, N. L., ve Tiemann, F. (2020). "Growing with others: A longitudinal study of an evolving multi-sided disruptive platform." *Creativity and Innovation Management*, 1-19.
- Schmidt, G. M., ve Druehl, C. T. (2008). "When Is a Disruptive Innovation Disruptive?*" *The Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 347-369.
- Schrieck, M., Hein, A., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2018). The challenge of governing digital platform ecosystems. In C. Linnhoff-Popien, R. Schneider, & M. Zaddach (Eds.), *Digital Marketplaces Unleashed* (pp. 527-538). Berlin: Springer.
- Schulz, A. (1997). Electronic Marketcoordination in the Travel Industry: The Role of Global Computer Reservation Systems. *Information and Communication Technologies in Tourism 1997*, 67-74. Edinburgh, Scotland: Springer Wien New York.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Seol, S., Lee, H., ve Zo, H. (2016). "Exploring factors affecting the adoption of mobile office in business: an integration of TPB with perceived value." *International Journal of Mobile Communications*, 14(1), 1-25.
- Shaw, G. ve Williams, A. M. (2009). "Knowledge Transfer and Management in Tourism Organisations: an emerging research agenda". *Tourism Management* 30(3), 325–335.
- Sheller, M., ve Urry, J. (2006). "The New Mobilities Paradigm." *Environment and Planning A: Economy and Space*, 38(2), 207–226.

- Shih, Y.-Y., ve Fang, K. (2004). "The use of a decomposed theory of planned behavior to study Internet banking in Taiwan." *Internet Research*, 14(3), 213-223.
- Shokouhyar, S., Shokoohyar, S., ve Safari, S. (2020). "Research on the influence of after-sales service quality factors on customer satisfaction." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 1-11.
- Shunk, D. L., Carter, J. R., Hovis, J., ve Talwar, A. (2007). "Electronics industry drivers of intermediation and disintermediation." *International Journal of Physical Distribution ve Logistics Management*, 37(3), 248-261.
- Silvennoinen, A. (2017). *Has the digitalisation of the leisure air travel search industry been enabled by the characteristics of multi-sided platforms (MSPs)?* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aalto University, Aalto.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. London: SAGE.
- Sorescu, A. B., ve Spanjol, J. (2008). "Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods." *Journal of Marketing*, 72(2), 114-132.
- Souto, J. E. (2015). "Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation." *Tourism Management*, 51, 142-155.
- Stamboulis, Y., ve Skayannis, P. (2003). "Innovation strategies and technology for experience-based tourism." *Tourism Management*, 24(1), 35-43.
- Starks, H., ve Brown Trinidad, S. (2007). "Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory." *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372-1380.
- Steinfeld, C., Adelaar, T., ve Lai, Y.-j. (2002). "Integrating brick and mortar locations with e-commerce: understanding synergy opportunities." *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii: IEEE.
- Stieninger, M., Nedbal, D., Wetzlinger, W., Wagner, G., ve Erskine, M. A. (2014). "Impacts on the organizational adoption of cloud computing: A reconceptualization of influencing factors." *Procedia Technology*, 16, 85-93.
- Stoneman, P. (2018). "The Diffusion of Innovations: Some Reflections." *International Journal of the Economics of Business*, 25(1), 85-95.
- Storey, L. (2007). "Doing Interpretative Phenomenological Analysis." E. Lyons ve A. Coyle (Eds.). *Analysing Qualitative Data in Psychology*. SAGE Publications: Los Angeles, 51-64.

- Sukkar, A. A., ve Hasan, H. (2005). "Toward a model for the acceptance of Internet banking in developing countries." *Information Technology for Development*, 11(4), 381-398.
- Szekely, F., ve Strebel, H. (2013). "Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability." *Corporate Governance*, 13(5), 467-481.
- Talebian, A., ve Mishra, S. (2018). "Predicting the adoption of connected autonomous vehicles: A new approach based on the theory of diffusion of innovations." *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 95, 363-380.
- Talukder, M. (2012). "Factors affecting the adoption of technological innovation by individual employees: An Australian study." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 52-57.
- Tan, M., ve Teo, T. S. (2000). "Factors Influencing the Adoption of Internet Banking." *Journal of the Association for Information Systems*, 1(5), 1-42.
- Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Teece, D. J. (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy." *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teo, T. (2010). "Examining the Influence of Subjective Norm and Facilitating Conditions on the Intention to Use Technology among Pre-Service Teachers: A Structural Equation Modeling of an Extended Technology Acceptance Model." *Asia Pacific Education Review*, 11(2), 253-262.
- Thong, J. Y. (1999). "An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses." *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 187-214.
- Thota, H., ve Munir, Z. (2011). *Key Concepts in Innovation*. Los Altos, CA: Palgrave Macmillan.
- Ting, Y.-S. (2012). "E-Newsletter as a marketing tool for hospitality and travel firms to retain customers." *African Journal of Business Management*, 6(12), 4551-4558.
- Tiwana, A., Konsynski, B., ve Bush, A. A. (2010). "Platform Evolution: Coevolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics." *Information Systems Research*, 21(4), 675–687.
- Tornatzky, L. G., ve Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Michigan: Lexington Books.

- Trasorras, R., Weinstein, A., ve Abratt, R. (2009). "Value, satisfaction, loyalty and retention in professional services." *Marketing Intelligence and Planning*, 27(5), 615-632.
- Tse, A. C.-b. (2003). "Disintermediation of travel agents in the hotel industry." *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 453-460.
- Upadhyaya, P., Mohan, P., ve Karantha, M. P. (2017). "Determinants of B2B E-Marketplace Adoption: An Empirical Study of Indian Small Firms." *International Journal of E-business Research*, 13(4), 55-69.
- Utterback, J. M. (1996). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vadell, J. B., ve Sintes, F. O. (2008). "Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry." *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 23(1), 70-80.
- Venkatesh, V., Brown, S. A., Maruping, L. M., ve Bala, H. (2008). "Predicting different conceptualizations of system use: The competing roles of behavioral intention, facilitating conditions, and behavioral expectation." *MIS Quarterly*, 32(3), 483-502.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., ve Davis, F. D. (2003). "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View." *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatraman, N., ve Zaheer, A. (1990). "Electronic Integration and Strategic Advantage: A Quasi-Experimental Study in the Insurance Industry." *Information Systems Research*, 1(4), 377-393.
- Vijayasathya, L. R. (2004). "Predicting consumer intentions to use on-line shopping: the case for an augmented technology acceptance model." *Information ve Management*, 41(6), 747-762.
- Viljoen, K., Roberts-Lombard, M., ve Jooste, C. (2015). "Reintermediation Strategies For Disintermediated Travel Agencies: A Strategic Marketing Perspective." *International Business ve Economics Research Journal*, 14(3), 561-574.
- Vinod, B. (2011). The Future of Airline Distribution and Revenue Management. In I. Yeoman, ve U. McMahon-Beattie, *Revenue Management*, 86-107. London: Palgrave Macmillan.
- Walsh, I. (2014). "A strategic path to study IT use through users' IT culture and IT needs: A mixed-method grounded theory." *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(2), 146-173.
- Walsham, G. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations* (Vol. 15). Chichester: Wiley.

- Walsham, G. (2006). "Doing Interpretive Research." *European Journal of Information Systems*, 15(3), 320–330.
- Wan, X., Wang, N., ve Liu, B. S.-C. (2020). "Impact of O2O platform multihoming and vertical integration on performance of local service firms - a quantile regression approach." *Internet Research*, 30(5), 1583-1610.
- Wang Y., ve Kracht J. (2014) Distribution channel, tourism. In: Jafari J., Xiao H. *Encyclopedia of Tourism*, 264-266. Springer, Cham.
- Wang, W., Xiong, R., ve Sun, J. (2007). B2B Electronic Payment Solution of Fast Moving Consumer Goods Industry. *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 3915-3918. Shanghai: IEEE.
- Wang, Y.-M., Wang, Y.-S., ve Yang, Y.-F. (2010). "Understanding the determinants of RFID adoption in the manufacturing industry." *Technological Forecasting and Social Change*, 77(5), 803-815.
- Wang, Y.-S., Wang, Y.-M., Lin, H.-H., ve Tang, T.-I. (2003). "Determinants of user acceptance of Internet banking: an empirical study." *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), 501-519.
- Webster, J. (1995). "Networks of collaboration or conflict? Electronic data interchange and power in the supply chain." *The Journal of Strategic Information Systems*, 4(1), 31-42.
- Weiner, B. J. (2009). "A theory of organizational readiness for change." *Implementation Science*, 4(1), 1-9.
- Werthner, H. (2003). Intelligent Systems in Travel and Tourism. *IJCAI-03, Proceedings of the Eighteenth International Joint Conference on Artificial Intelligence*. Acapulco, Mexico, August 9-15.
- Werthner, H., ve Klein, S. (1999). "ICT and the Changing Landscape of Global Tourism Distribution." *Electronic Markets*, 9(4), 256-262.
- Weyl, E. G. (2010). "A Price Theory of Multi-sided Platforms." *American Economic Review*, 100(4), 1642-1672.
- Whinston, A. B., Stahl, D. O., ve Choi, S.-Y. (1997). *The Economics of Electronic Commerce*. California: Macmillan Technical Pub.
- Wong, K.-T., Russo, S., ve McDowall, J. (2013). "Understanding early childhood student teachers' acceptance and use of interactive whiteboard." *Campus-Wide Information Systems*, 30(1), 4-16.
- Wong, P.-K. (2003). "Global and National Factors Affecting E-commerce Diffusion in Singapore." *The Information Society*, 19(1), 19–32.

- WTTC. (2018). *The Economic Impact of Travel ve Tourism*. London: World Travel ve Tourism Council.
- Wu, Y.-C., Lee, H.-M., ve Liao, P.-R. (2018). "What do customers expect of travel agent–customer interactions? Measuring and improving customer experience in interactions with travel agents." *Journal of Travel ve Tourism Marketing*, 35(8), 1000-1012.
- Yan, W.-J., ve Chiou, S.-C. (2020). "Dimensions of Customer Value for the Development of Digital Customization in the Clothing Industry." *Sustainability*, 12(11), 1-27.
- Yeni, S. ve Gecu-Parmaksiz, Z. (2016). "Pre-service special education teachers acceptance and use of ICT: A Structural Equation Model." *Journal of Education and Training Studies*, 4(12), 118-125.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11 ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 6th Edition). London: SAGE Publication Ltd.
- Yohn, D. L. (2019). "Why Great Innovation Needs Great Marketing." *Harvard Business Review*, 2-5.
- Yoon, T. E., ve George, J. F. (2013). "Why aren't organizations adopting virtual worlds?" *Computers in Human Behavior*, 29(3), 772-790.
- Yu, D., ve Hang, C. C. (2010). "A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory." *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435-452.
- Yüzbaşıoğlu, N., Çelik, P., ve Topsakal, Y. (2014). "A research on innovation in small and medium-sized enterprises in tourism industry: case of travel agencies operating in Antalya." *10th International Strategic Management Conference*. 150, pp. 735 – 743. Rome: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Zach, F. J., Nicolau, J. L., ve Sharma, A. (2020). "Disruptive innovation, innovation adoption and incumbent market value: The case of Airbnb." *Annals of Tourism Research*, 80(102818), 1-12.
- Zack, M. H. (1999). "Developing a Knowledge Strategy." *California Management Review*, 41(3), 125–145.
- Zhang, H., Tian, M., ve Hung, T. K. (2020). "Cultural distance and cross-border diffusion of innovation: a literature review." *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(2), 241-260.

- Zhang, J., Tan, J., ve Wong, P. K. (2015). "When does investment in political ties improve firm performance? The contingent effect of innovation activities." *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 363–387.
- Zhang, Y. J., Driscoll, D., Lazarony, P., ve Zhang, R. (2006). "What affects travellers' preference of e-travel or traditional travel agencies: An empirical study." *International Journal of Services and Standards*, 2(4), 385-399.
- Zhu, K., ve Kraemer, K. L. (2002). "E-Commerce Metrics for Net-Enhanced Organizations: Assessing the Value of E-Commerce to Firm Performance in the Manufacturing Sector." *Information Systems Research*, 13(3), 275-295.
- Zhu, K., Kraemer, K. L., ve Xu, S. (2006). "The Process of Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: A Technology Diffusion Perspective on E-Business." *Management Science*, 52(10), 1557-1576.
- Zhu, K., Kraemer, K. L., Xu, S., ve Dedrick, J. (2004). "Information Technology Payoff in E-Business Environments: An International Perspective on Value Creation of E-Business in the Financial Services Industry." *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 17–54.
- Zhu, K., Kraemer, K., ve Xu, S. (2003). "Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors." *European Journal of Information Systems*, 12(4), 251–268.
- Zott, C., ve Amit, R. (2010). "Business Model Design: An Activity System Perspective." *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., ve Massa, L. (2011). "The Business Model: Recent Developments and Future Research." *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
- Zsifkovits, M., ve Günther, M. (2015). "Simulating resistances in innovation diffusion over multiple generations: an agent-based approach for fuel-cell vehicles." *Central European Journal of Operations Research*, 23(2), 501-522.

İnternet Kaynakları

- Anadolu Agency. (2020). "Size of Turkey's ICT sector in 2019 topped \$22B." <https://www.aa.com.tr/en/economy/size-of-turkeys-ict-sector-in-2019-topped-22b-/1862187> (erişim tarihi: 23.01.2021)
- Ajzen, I. (2019). "Frequently Asked Questions." <https://people.umass.edu/aizen/faqtxt.html> (erişim tarihi: 11.04.2020)

- Akdeniz Üniversitesi. (2018). “Etik Kurulu”. <http://etikkurulu.akdeniz.edu.tr/mevzuat/> (erişim tarihi: 11.04.2020)
- Albustanlıoğlu, T. (2009). “Seyahat Acenteciliği Ve Tur Operatörlüğü.” <http://acikerisim.baskent.edu.tr/bitstream/handle/11727/1921/ff9472e56b30a188a7b69f78aad0e83a.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (erişim tarihi: 26.11.2020)
- AltexSoft. (2019). “Airline Flight Booking APIs: GDSs, Specialized Data Providers, OTAs, and Metasearch Engines.” <https://www.altexsoft.com/blog/engineering/airline-flight-booking-apis-gdss-specialized-data-providers-otas-and-metasearch-engines/> (erişim tarihi: 30.09.2019)
- Altexsoft. (2019). “New Distribution Capability (NDC) in Air Travel: Airlines, GDSs, and the Impact on the Industry.” <https://www.altexsoft.com/blog/travel/new-distribution-capability-ndc-in-air-travel-airlines-gdss-and-the-impact-on-the-industry/> (erişim tarihi: 27.11.2020)
- Banton, C. (2019). “Network Effect.” <https://www.investopedia.com/terms/n/network-effect.asp> (erişim tarihi: 31.05.2020)
- Barata, P. (2014). “To IATA or Not to IATA – That Is The Question.” <https://www.linkedin.com/pulse/20140918151829-47282480-to-iata-or-not-to-iata-that-is-the-question/>
- Bernard, C. A., Guironnet, J.-P., ve Massard, N. (2010, Dec 27). “The determinants of innovation adoption.” <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00550343/> (erişim tarihi: 01.12.2020)
- Bilotkach, V., Rupp, N. G., ve Pai, V. (2017). “Value of a Platform to a Seller: Case of American Airlines and Online Travel Agencies.” https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2321767 (erişim tarihi: 08.05.2020)
- Bussgang, J. (2012). “The Secrets to TripAdvisor’s Impressive Scale.” <https://hbr.org/2012/10/the-secrets-to-tripadvisors-im> (erişim tarihi: 09.05.2020)
- Cauter, K., Goyne, E., Liver, J., ve Saidenberg, M. (2018). “How can regulation keep up as technological innovation races ahead?” https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-how-can-regulation-keep-up-as-technological-innovation-races-ahead.pdf (erişim tarihi: 21.08.2020)
- Chen, J. (2020). “Business-to-Business (B2B).” <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp> (erişim tarihi: 30.05.2020)

- Citron, M. (2013). "The Best Business Model for Tech Entrepreneurs and Startups." <https://www.applicoinc.com/blog/best-startup-business-model-tech/> (erişim tarihi: 27.01.2019)
- Cohen, D., ve Crabtree, B. (2006). "Qualitative Research Guidelines Project." <http://www.qualres.org/HomeTria-3692.html> (erişim tarihi: 15.09.2020)
- DeVoren, D., ve McGrann, T. (2013). "Travel Agent Use of GDS Growing More Than Any Other Booking Channel." <http://www.travelclick.com/en/news-events/press-releases/travel-agent-use-gds-survey-results> (erişim tarihi: 21.03.2019)
- Drilane, R., ve Parkinson, G. (2002). "Qualitative Research." <http://bitbucket.icaap.org/dict.pl?term=QUALITATIVE%20RESEARCH> (erişim tarihi: 23.03.2020)
- Expedia. (2020). "Why do you need an Online Travel Agency (OTA)?" <https://welcome.expediagroup.com/en/resources/hotel-distribution-strategy-resources-tips/otas-work-use-one> (erişim tarihi: 25.11.2020)
- Falk, S., ve Riemensperger, F. (2019). "Three Lessons From Germany's Platform Economy." <https://sloanreview.mit.edu/article/three-lessons-from-germanys-platform-economy/> (erişim tarihi: 26.09.2020)
- Farelogix. (2019). "About Farelogix." <https://www.farelogix.com/about-us/> (erişim tarihi: 09.06.2019)
- Google. (2020). "From the garage to the Googleplex." <https://about.google/intl/en-GB/our-story/> (erişim tarihi: 09.05.2020)
- Habtemariam, D. (2018). "A Brief History of Air Travel Distribution." <https://www.businesstravelnews.com/Research/Distribution/A-Brief-History-of-Air-Travel-Distribution> (erişim tarihi: 25.11.2020)
- Hobcraft, P. (2014). "Diffusion and adoption - what we can learn from Everett M. Rogers." <https://blog.hypeinnovation.com/diffusion-and-adoption-what-we-can-learn-from-everett-m-rogers> (erişim tarihi: 05.11.2018)
- Hostinger. (2020). "CLI Nedir?" <https://www.hostinger.web.tr/rehberler/cli-nedir/> (erişim tarihi: 28.12.2020)
- IATA. (2020). "Accreditation of IATA Travel Agents." <https://www.iata.org/en/services/accreditation/accreditation-travel/> (erişim tarihi: 01.10.2020)
- IATA. (2020). "New Distribution Capability." <https://www.iata.org/en/programs/airline-distribution/ndc/> (erişim tarihi: 27.11.2020)

- IATA. (2020). “NewGen ISS.” <https://www.iata.org/en/programs/airline-distribution/newgen-iss/> (erişim tarihi: 20.10.2020)
- IIT. (2020). “Tourism.” <https://www.invest.gov.tr/en/sectors/pages/tourism.aspx> (erişim tarihi: 23.01.2021)
- Johnson, N. L. (2014). “How Do Platforms Create Value?” <https://www.applicoinc.com/blog/how-do-platforms-create-value/> (erişim tarihi: 24.02.2019)
- Johnson, N. L. (2018). “What are Network Effects?” <https://www.applicoinc.com/blog/network-effects/> (erişim tarihi: 13.01.2019)
- Kenton, W. (2019). “Business-to-Consumer (B2C).” <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp> (erişim tarihi: 30.05.2020)
- Knight, R. (2015). “Convincing Skeptical Employees to Adopt New Technology.” <https://hbr.org/2015/03/convincing-skeptical-employees-to-adopt-new-technology> (erişim tarihi: 15.08.2020)
- Kreinberger, N., Thinnies, Frank., ve Timmermans, N. (2014). “White Paper: Business Models for Tourism.” https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Projects/Project_list/Europeana_Creative/WP3%20-%20Business%20Model%20Frameworks/eCreative_WP3_White_Paper_Business_Models_Tourism_v1.0.pdf (erişim tarihi: 20.08.2020)
- LaMorte, W. W. (2019). “Diffusion of Innovation Theory.” <http://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/MPH-Modules/SB/BehavioralChangeTheories/BehavioralChangeTheories4.html> (erişim tarihi: 20.05.2020)
- Luzadder, D. (2008). “G2 SwitchWorks to sell final asset, its res system.” <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Travel-Technology/G2-SwitchWorks-to-sell-final-asset-its-res-system> (erişim tarihi: 09.06.2019)
- Lyytinen, K. ve Damsgaard, J. (2001). “What’s wrong with the diffusion of innovation theory”, IFIP Advances in Information and Communication Technology Conference, January. https://www.researchgate.net/publication/221108371_What's_Wrong_with_the_Diffusion_of_Innovation_Theory (erişim tarihi: 20.01.2021).
- Martínez, R. (2017). “Technology: Disruptive Innovation in the Tourism Industry.” <https://www.ie.edu/insights/articles/technology-disruptive-innovation-in-the-tourism-industry/> (erişim tarihi: 14.01.2021)

- May, K. (2015). "Lufthansa to add surcharge to every booking made via the GDS." <https://www.phocuswire.com/Lufthansa-to-add-surcharge-to-every-booking-made-via-the-GDS> (erişim tarihi: 09.05.2020)
- Negroponte, N. (1997). "Reintermediated." <https://www.wired.com/1997/09/negroponte-25/> (erişim tarihi: 02.06.2020)
- Olenski, S. (2015). "Are OTAs Really Killing Brick And Mortar Travel Agencies?" <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/04/27/are-otas-really-killing-brick-and-mortar-travel-agencies/#4dd5db6d11d7> (erişim tarihi: 20.03.2019)
- O'Neill, S. (2018). "Sabre to Buy Farelogix for \$360 Million to Help Airlines Sell Better." <https://skift.com/2018/11/14/sabre-to-acquire-farelogix/> (erişim tarihi: 22.06.2019)
- Onita, L. (2019). "Demise of travel agents started way before Thomas Cook as shop numbers collapse by a quarter." <https://www.telegraph.co.uk/business/2019/09/25/death-great-british-travel-agent-shop-numbers-collapse-quarter/> (erişim tarihi: 30.12.2019)
- Phocuswright. (2019). "Despite challenges, OTA bookings continue to climb in Europe." <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2019/Despite-challenges-OTA-bookings-continue-to-climb-in-Europe> (erişim tarihi: 11.05.2019)
- Purcell, W. (2019). "The Importance of Innovation in Business." <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/importance-of-innovation/> (erişim tarihi: 28.11.2020)
- Roberts, K. (2013). "Airline Reservation Systems History 101." <https://www.cbtravel.com/2013/11/airline-reservation-systems-history-101/> (erişim tarihi: 05.05.2020)
- Schaal, D. (2016). "The Definitive Oral History of Online Travel." <https://skift.com/history-of-online-travel/> (erişim tarihi: 26.05.2019)
- Senf, M. (2018). "Your Guide to Global Distribution Systems (GDS)." <https://traveldatacollective.com/insights/your-guide-to-global-distribution-systems-gds> (erişim tarihi: 08.05.2020)
- Sorrells, M. (2018). "Back in the offline world, part 1: Travel agency endurance." <https://www.phocuswire.com/Offline-part-1-agencies> (erişim tarihi: 07.05.2020)
- Sorrells, M. (2020). "Sabre and Farelogix \$360M merger deal cancelled." <https://www.phocuswire.com/sabre-farelogix-merger-terminated> (erişim tarihi: 08.05.2020)
- Travelport. (2011). "What do travel agents really need from a global distribution system today? Travelport's GDS Usability Study."

- <https://developer.travelport.com/euf/assets/developer-network/pdfs/usability-study.pdf> (erişim tarihi: 21.03.2019)
- TTS. (2020). “How Non-IATA Travel Agents Operate.” <https://www.tts.com/blog/how-non-iata-travel-agents-operate/> (erişim tarihi: 15.19.2020)
- TÜRSAB. (2012). “Turkish Tourism Industry Today.” <https://www.tursab.org.tr/statistics-en/turkish-tourism-industry-today> (erişim tarihi: 23.01.2021)
- TÜRSAB. (2019). “IATA'dan Ödemelerde Şeffaflık (TIP) Uygulaması Duyurusu.” <https://www.tursab.org.tr/haberler/iatadan-odemelerde-seffaflik-tip-uygulamasi-duyurusu> (erişim tarihi: 25.11.2020)
- TÜRSAB. (2019). “NewGen ISS'nin Uygulanması Hakkında Duyuru” <https://www.tursab.org.tr/duyurular/newgen-issnin-uygulanmasi-hakkinda-duyuru> (erişim tarihi: 14.01.2021)
- TÜRSAB. (2019). “Türk Hava Yolları Rezervasyon Debit Memo Kuralları” <https://www.tursab.org.tr/duyurular/turk-hava-yollari-rezervasyon-debit-memo-kurallari> (erişim tarihi: 14.01.2021)
- Ulusoy, G., Günday, G., Kılıç, K., ve Alpkın, L. (2008). “İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırma Projesi Yönetici Özeti.” https://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/yonetici_ozeti_tubitak.pdf (erişim tarihi: 15.10.2020)
- Vaish, P. (2017). “Difference between Disintermediation, Re-intermediation and Counter mediation.” <https://adataanalyst.com/e-business/difference-disintermediation-re-intermediation-counter-mediation/> (erişim tarihi: 31.05.2020)
- Weber, R. L. (2013). “The travel agent is dying, but it's not yet dead.” <http://edition.cnn.com/2013/10/03/travel/travel-agent-survival/> (erişim tarihi: 20.03.2019)
- Webster, H. (2014). “How Many Successful Platforms Can Coexist?” <https://www.applicoinc.com/blog/how-many-successful-platforms-can-coexist/> (erişim tarihi: 24.02.2019)
- WTO. (1998). “Tourism Services.” https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/w51.doc (erişim tarihi: 15.10.2020)
- WTTC. (2020). “THE IMPORTANCE OF TRAVEL & TOURISM IN 2019.” <https://wtcc.org/en-gb/Research/Economic-Impact/moduleId/1226/itemId/67/controller/> (erişim tarihi: 04.05.2020)

EK – 1 GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Katılımcı.....Şirket.....

Tarih ve Saat (Başlangıç - Bitiş)

Merhaba!

Benim adım Suhaib AAMIR. Akdeniz Üniversitesinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden doktora yapıyorum ve şu anda tez araştırmamı sürdürüyorum. Doktora tezim, GATA B2B platform teknolojisinin farklı ülkelere yayılımı ve yerel seyahat acenteleri tarafından benimsemesi ile ilgilidir. Bu araştırmayı, teknolojinin yayıldığı yetkili seyahat acente sahipleri ya da bulundukları yerde GATA ile ilgilenmekten sorumlu yöneticilerle görüşerek yapmayı planladım. Görüşmemizde öncelikle sizin GATA platform teknolojisini kabul ederken ve alt acentelere dağıtırken yaşadıklarınızı öğrenmek istiyorum. İkinci olarak, hem seyahat acenteleri düzeyinde hem de bireysel kullanıcı düzeyinde GATA platformunun benimsenmesi sürecini yaşayan bir seyahat acentesi olarak sizi motive eden unsurları ve zorlukları öğrenmek isterim. GATA platformunun spesifik olarak ve diğer B2B platformlarının genel olarak yaygınlaştırılması ve benimsenmesi için faydalı olacak olan bu araştırma çalışmasının olası sonuçlarını sabırsızlıkla bekliyorum. Bu nedenle, bu araştırma çalışmasına katılımınız ve katkılarınız benim için çok önemlidir.

- Görüşme sürecinde sizden toplanan ve kaydedilen tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Benden başka hiç kimse bu bilgilere erişim hakkına sahip değildir. Ayrıca, kimliğiniz isimsiz olacak ve çalışmada açıklanmayacaktır.
- Tezimin tamamlanmasından sonra bu araştırma çalışmasının sonuçlarını sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyarım.
- Başlamadan önce, sormak istediğiniz herhangi bir soru var mı?
- İzin vererseniz, sonuçların gözden geçirilmesi aşamasında konuşmalarımızı daha iyi değerlendirmek için görüşmemizi kaydetmek istiyorum.
- Bu görüşmenin süresi 1 ila 1,5 saat arasında olacaktır. İzninizle, görüşmeye başlamak istiyorum.

Saygılarımızla,

Suhaib Aamir, 0534 013 09 08, suhaibaamir@gmail.com

EK – 2 YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

1. Lütfen kendinizi, şirketinizi ve faaliyetlerinizi anlatınız.
2. Bize GATA'den bahsedin. GATA firması ve teknolojisi sizin için ne anlam ifade etmektedir?
3. GATA teknolojisini nasıl öğrendiniz?
4. GATA için ülke temsilcisi (CRO) olma kararını nasıl verdiniz? Sizi bu teknolojiyi kullanmaya iten nedenler nelerdi?
5. GATA ile ortaklık kurmadan önce başka herhangi bir çevrimiçi B2B platformu kullanıyor muydunuz? Şu anda GATA ile paralel olarak başka herhangi bir platform, GDS, PSS, birleştirici veya toplayıcı sistemini kullanıyor musunuz? Neden?
6. GATA teknolojisinin kabulü iş modelinizde değişiklik gerektirdi mi? Nasıl?
7. GATA'yı hangi amaçlar için ve nasıl kullanıyorsunuz?
8. Bize GATA platformunu dağıttığınız alt acentelerin profillerinden bahsedebilir misiniz?
9. GATA için ülke temsilcisi olarak çalışmaya başladıktan sonra firmanızda, faaliyetlerinizde ne tür değişiklikler yaşadınız?
10. Ülkenizde GATA platformunun dağıtımına ilişkin ülke temsilcisi olarak deneyimlerinizden bahsedebilir misiniz?
11. GATA platformunun benimsenmesi ve kullanılması herhangi bir teknolojik yeterlilik gerektiriyor mu?
12. GATA'yi kabul ederken ve kullanırken, alt acentelerinizin neler yaşadığını bizimle paylaşabilir misiniz?
13. Siz veya alt acenteleriniz teknolojiyi benimseme sürecinde herhangi bir zorluk ya da problem yaşadınız mı? Bizimle paylaşır mısınız? (Nasıl çözdünüz / çözdüler? Çözemediğiniz bir sorun oldu mu?)
14. Acenteler için GATA platformunu benimsemeleri açısından hangi iç ve dış faktörlerin çok önemli olduğunu düşünüyorsunuz?
15. GATA ile ilgili neleri değiştirmek istersiniz? Nasıl daha yararlı olurdu?
16. GATA teknolojisinin yayılımı ve benimsenmesi hakkında başka eklemek veya paylaşmak istediğiniz bir şey var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Suhaib AAMIR
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Pakistan Islamia Higher Secondary School, Al-Ain, 2002
Lisans Diploması	İşletme Bölümü, IQRA University, Pakistan, 2005
Tezsiz Yüksek Lisans Diploması	MBA, İşletme Bölümü, Institute of Management Sciences, Pakistan, 2008
Yüksek Lisans Diploması	İşletme Yüksek Lisansı, Umea University, İsveç, 2011
Tez/ Dönem Projesi Konusu	Auditor client relationship and audit Quality: The effects of long-term auditor client relationship on audit quality in SMEs
Doktora Diploması	Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2020
Tez/Dönem Projesi Konusu	Seyahat Endüstrisinde Yeniliğin Yayılması ve Benimsenmesi Sürecinde Çok Boyutlu Bir Çerçeve: Çevrimiçi B2B Seyahat Çözüm Sistemi Vaka Çalışması
Yabancı Dil / Diller	İngilizce, Urduca, Peştuca
BİLİMSEL FAALİYETLER	
- Aamir, S. and Atsan, N. (2020), "The trend of multisided platforms (MSPs) in the travel industry: reintermediation of travel agencies (TAs) and global distribution systems (GDSs)", Journal of Tourism Futures, 6(3), 271-279. - Aamir, S., Atsan, N. and Erdem, A. (2019), "A review of entrepreneurship education research in the special issues of Education + Training journal", Education + Training, 61(9), 1078-1099. - Aamir, S., Malik, R.K., Yasir, M., Ullah, M., Ahmad, S. (2015). Mobile Marketing: Acceptance of the SMS Ads in Pakistan. VFAST Transactions on Education and Social Sciences, 6(1), January-February, 39-49. - Aamir, S., Yasir, M., Ullah, M., Ahmad, S. (2014). The Relationship and Impact of Money Growth and Budget Deficit on Inflation in Pakistan. VFAST Transactions on Education and Social Sciences, 5(2), November-December, 29-36. - Aamir, S., Yasir, M., Shahzad, A., Ahmed, K., Mehmood, N. (2014). Impact of Unethical Behavior on Accounting Practices. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 4(7). - Javed, M., Khan, M.A., Yasir, M., Aamir, S. & Ahmed, K. (2014). Effect of Role Conflict, Work Life Balance and Job Stress on Turnover Intention: Evidence from Pakistan. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 4(3), 125-133. - Haider, J., Yasir, M., Aamir, S., Shahzad, F. & Javed, M. (2013). Ownership & Performance: An Analysis of Pakistani Banking Sector. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(1), 301-318. - Aamir, S., & Farooq, U. (2011). Auditor Client Relationship and Audit Quality: The effects of long-term auditor client relationship on audit quality in SMEs. Germany:	

LAP LAMBERT Academic Publishing.	
• Aamir, S., & Farooq, U. (2010). IFRS for SMEs: Assessing the Preparedness of SMEs in Sweden to Adopt International Financial Reporting Standard (IFRS) for Small and Medium-sized Entities (SMEs). Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing.	
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	• Öğretim Üyesi; COMSATS Institute of IT, Attock, Pakistan; Aralık 2011 – Ekim 2015 • Öğretim Üyesi; SZABIST University, Islamabad, Pakistan; Şubat 2014 – Şubat 2015