

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ULUSLARARASI SANAL TİCARET FUARLARI:
KATILIMCI FİRMALARIN BAKIŞ AÇISI ÜZERİNE
BİR ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayhan BEKAR

Enstitü Ana Bilim Dalı: Uluslararası Ticaret

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hakan TUNAHAN

HAZİRAN – 2022

Ayhan BEKAR tarafından hazırlanan “Uluslararası Sanal Ticaret Fuarları: Katılımcı Firmaların Bakış Açısı Üzerine Bir Analiz” başlıklı bu tez, 21/06/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Hakan TUNAHAN

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Sinan ESEN

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi


ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca değerli katkılarını benden esirgemeyen, aklıma takılan tüm soruları özveriyle ve sabırla yanıtlayan, bitmeyen enerjisi ve istekli çalışma arzusuyla beni her daim motive eden, hayatımın birçok alanında desteğini hissettiğim danışman hocam sayın Prof. Dr. Hakan TUNAHAN'a, yine bu çalışma süresince yardımlarını eksik etmeyen Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Karataş'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmanın tamamlanması için ihtiyacım olan zamanlarını çaldığım sevgili oğullarım Bora ve Ilgaz'a kızım Zeynep'e ve sevgili eşim Figen'e teşekkürlerimi sunmak isterim.

Ayhan BEKAR

21.06.2022

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
Öğrencinin			
Adı Soyadı	:	Ayhan Bekar	
Öğrenci Numarası	:	Y189056004	
Enstitü Anabilim Dalı	:	Uluslararası Ticaret	
Enstitü Bilim Dalı	:		
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS	<input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Uluslararası Sanal Ticaret Fuarları: Katılımcı Firmaların Bakış Açısı Üzerine Bir Analiz	
Benzerlik Oranı	:	6%	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p>			
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.</p> <p>Bilgilerinize arz ederim.</p>			
			21.06.2022 İmza Danışman
Uygundur			
		Danışman Unvanı / Adı-Soyadı:	
		Tarih:	
		İmza:	
<input checked="" type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No: / / 20.... -			
2			00.ENS.FR.72

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	ii
TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SANALLAŞMA	7
1.1. Yeni Ekonomi, Dijitalleşme ve Sanallaşmaya Bakış	7
1.1.1. Sanayi Toplumunun Bilgi Toplumu Evrilmesi	13
1.1.2. Yeni Ekonomi ve Özellikleri	16
1.2. İşletmelerde Dijital Dönüşümün Etkileri ve Yönetimi	20
1.2.1. Yönetim ve Organizasyonda Dijitalleşme ve Sanallaşma	27
1.2.2. İmalat Süreçlerindeki Dijitalleşme ve Sanallaşma	31
1.2.3. Pazarlamada Dijitalleşme ve Sanallaşma	35
1.2.4. İletişimde Dijitalleşme ve Sanallaşma	37
BÖLÜM 2: İŞLETMELER ARASI SANAL BİR ETKİNLİK OLARAK	
FUARLAR	42
2.1. Sanal İş Ortamları ve Özellikleri	42
2.2. Sanal Etkinlikler	48
2.2.1. İşletmeler Arası Sanal Toplantılar	49
2.2.2. Ticaret Fuarları ve Sanallaşmaları	57
BÖLÜM 3: ULUSLARARASI SANAL FUARLARIN ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR	
SAHA ARAŞTIRMASI	69
3.1. Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı	69
3.2. Araştırmanın Önemi	69
3.3. Araştırmanın Kapsam, Kısıt ve Varsayımları	70
3.4. Araştırmanın Yöntemi	71
3.5. Araştırma Hipotezleri	72
3.6. Analiz ve Bulgular	75
3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler	75
3.6.2. Sanal Fuarlara Yönelik Tutumun Boyutsal Analizi	77
3.6.4. Hipotez Testleri	81
SONUÇ ve ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	94
EKLER	110
ÖZGEÇMİŞ	114

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma - Geliştirme
AUMA	: Alman Ticaret Fuarı Endüstrisi Birliği
B2B	: İşletmeler Arası
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojisi
CEIR	: Fuar Endüstrisi Araştırmaları Merkezi
CO2	: Karbondioksit
ERP	: Kurumsal Kaynak Planlama
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IT	: İletişim Teknolojisi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
UFI	: Ticaret Fuarları Organizatörleri Küresel Birliği
VPN	: Sanal Özel Ağ
3D	: Üç Boyutlu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Arasındaki Fark	9
Tablo 2 : Sanayi Toplumu – Bilgi Toplumu Karşılaştırması.....	15
Tablo 3 : Kovid-19 Krizinin Temel Boyutu.....	20
Tablo 4 : IT Destekli Dönüşüm ve Dijital Dönüşümün Karşılaştırılması.....	25
Tablo 5 : Dijital Dönüşümün İşgücü/Emek Üzerindeki Etkisi	28
Tablo 6 : Dijital Teknolojinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	29
Tablo 7 : Dijital Teknolojilerin Liderlik Üzerindeki Etkileri.....	30
Tablo 8 : Dijital Pazarlamanın Avantaj ve Dezavantajları.....	37
Tablo 9 : İşin Geleceğini Anlamak İçin Bir Çerçeve.....	42
Tablo 10 : Kovid-19 Sırasında Ücretli Çalışanların Lokasyonlarına Göre Yüzdeleri	46
Tablo 11 : Bilgi İşlem Tabanlı Uzaktan Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri	47
Tablo 12 : Dünya Fuarlarının Öncelikli Etkileri	63
Tablo 13 : Sanal Fuar Katılımcıları için Motivasyon ve Kısıtlamalar	66
Tablo 14 : Global ve Sanal Bilgi-İletişim Ekolojisinin Karşılaştırılması	67
Tablo 15 : Sektörler ve Katılımcı İşletme Sayıları.....	70
Tablo 16 : Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özellikleri I.....	75
Tablo 17 : Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özellikleri II.	76
Tablo 18 : Sanal Fuarlara Yönelik Tutum Ölçeği Faktör Analizi.....	79
Tablo 19 : İki Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	80
Tablo 20 : Firmanın Uluslararası Fuarlara Katılma Sıklığı	81
Tablo 21 : H1'in Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları	81
Tablo 22 : H2'in Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları	82
Tablo 23 : Sektörlere Göre Sanal Fuara Yönelik Tutumlar	82
Tablo 24 : H3'ün Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - I	82
Tablo 25 : H3'ün Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - II.....	83
Tablo 26 : Sektörlere Göre Olumlu Olumsuz Kümeler	83
Tablo 27 : Kovid-19 Pandemi Sonrası Sanal Fuarlara Yönelik Öngörü.....	84
Tablo 28 : H4'ün Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - I	84
Tablo 29 : H4'ün Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - II.....	84
Tablo 30 : Gelecekte Teknolojinin Gelişmesi İle Fiziki Fuarların Durumu	85
Tablo 31 : H5'in Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - I	85
Tablo 32 : H5'in Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - II.....	86
Tablo 33 : H6'nın Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - I	86

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Dijital Dönüşümün Etkileri	22
Şekil 2 : Dijital Dönüşümü Tanımlayan Sekiz Kapsayıcı Yapı Taşı.....	26
Şekil 3 : Dijitalleşmede Dönüşümsel Sapmalar	27
Şekil 4 : İmalat Yapan Firmaların Dijital Dönüşümlerini Yürütebilmelerinin Dört Aşaması	33
Şekil 5 : Akıllı Üretim Sistemi Performans Ölçüm Sistemi	35
Şekil 6 : Geçmişte Müşteri Yolculuğu/Günümüzde Müşteri Yolculuğu	36
Şekil 7 : Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Bileşenleri.....	39
Şekil 8 : B2B İlişkisinin Amacı	50
Şekil 9 : Toplantı Motivasyon Modeli.....	52
Şekil 10: Sanal Toplantıların Bağlamı.....	53
Şekil 11: Bölgelere Göre Doğrudan Harcama Tutarları ve Yüzdeleri	63
Şekil 12: Bölgelere Göre Ziyaretçi/Katılımcı Sayıları ve Yüzdeleri.....	64
Şekil 13: Fuarların GSYİH Etkileri	64
Şekil 14: Fuara Katılma Niyetini Etkileyen Faktörler	72

Tezin Başlığı: Uluslararası Sanal Ticaret Fuarları: Katılımcı Firmaların Bakış Açısı Üzerine Bir Analiz

Tezin Yazarı: Ayhan Bekar

Danışman: Prof. Dr. Hakan TUNAHAN

Kabul Tarihi: 21.06.2022

Sayfa Sayısı: vi (ön kısım) +109 (tez)+4 (ek)

Anabilimdalı: Uluslararası Ticaret

Çalışmanın amacı; dijitalleşen yeni dünya yapısına uyum sağlama, ihracata dayalı büyüme için gerekli bilgiye erişme ve olası iş birliklerini geliştirme gayreti içerisinde olan işletmelerin; yeni bir sanal etkinlik ortamı haline gelen sanal fuarlara yönelik olarak katılımcılarının tutumları ile bu fuarları benimseme derecelerini ortaya çıkarmaktır.

Halen dünyada alıcılara ulaşmanın en sürdürülebilir ve etkili yolunun fuarlar olduğu aşikardır. Bununla birlikte dünyada daha önce eşi görülmemiş düzeyde toplumsal, siyasi ve ekonomik etki oluşturan Covid-19 pandemisi ile fiziksel iletişimin azalması sonucunda hem fuarların organizasyonu hem de ziyaret edilmesi ve katılım sağlanması işletmeler açısından önemli bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Sanal etkinliklere yönelik ortaya çıkan mevcut ve yeni teknolojik gelişmeler ile bu sorun nispeten aşılmaya çalışılmaktadır. Sanal fuarlar pandemi ile birlikte yüz yüze fuarların tek alternatifi olarak ortaya çıkmıştır.

Bu fuarlar ile ilgili literatürün genişliği ve derinliği henüz prematüredir. Bu bağlamda sanal fuarların etkinliğine yönelik alanda bir ölçek bulunmaması da önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkarılan ölçeğin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada fuar katılımcılarına yönelik bir araştırma olması ve derinlemesine veri toplama imkanı bulunmaması nedeniyle veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket benimsenerek nicel yöntem tercih edilmiştir. Araştırmanın evreni pandemi dönemi olan 2020-2021 yılları arasında en az bir sanal fuara katılmış olan Türkiye’de yerleşik işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelere ulaşmak için Türk Arap İş Birliği Derneği Şirketinin organizasyonunda yapılan dijital B2B fuarına katılan 1067 firma hedeflenmiştir. Çalışmada 204 adet katılımcı firma temsilcisine ulaşılmıştır. Geniş bir örneklem grubuna ulaşılarak dış geçerlilik düzeyi yüksek tutulmaya çalışılmıştır. Beş bölümden oluşan Likert tipi ölçek sanal fuar katılımcılarına gönderilmiştir. Araştırmada katılımcı firmaların tanımlayıcı istatistiklerinin yanında; araştırma bağlamındaki kavramların boyutsal ve örneklem kümelenebilirliği analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların, teknolojik gelişmelerin sanal fuarların verimini artırsa dahi fiziki fuarların önemini azaltmayacağı, sanal fuarların ek bir aktivite ve tamamlayıcı bir pazarlama kanalı olarak var olmaya devam edeceği yönünde tespitleri öne çıkmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm dijital dönüşüm ve sanallaşmayı, ikinci bölüm işletmelerarası sanal bir etkinlik olarak fuarları, üçüncü bölüm ise uluslararası sanal fuarların etkinliği üzerine saha araştırmasını içermektedir.

Anahtar Kelimeler: Sanal Fuarlar, Dijital Dönüşüm, Sanal Etkinlikler

Title of the Thesis: International Virtual Trade Fairs: An Analysis on the Perspectives of Participating Firms	
Author: Ayhan BEKAR	Supervisor: Prof. Dr. Hakan TUNAHAN
Date: 21.06.2022	No. of pages: vi (pre text) +109(main body) +(4) att.
Department: International Trade	
<p>The aim of the study is to reveal the degree of adoption of the virtual fairs, which have become a new virtual event environment, by the enterprises that are in an endeavor to adapt themselves to the digitalizing new world structure, access the information required for export-led growth, and improve their potential collaborations in line with the attitudes of their participants towards these fairs.</p> <p>It is obvious that fairs are still the most sustainable and effective way to reach buyers in the world. However, as a result of the decrease in physical communication caused by the COVID-19 pandemic, which has created an unprecedented social, political, and economic impact in the world, both the organization of fairs and the attendance and participation in these fairs have emerged as a significant problem for enterprises. It is tried to overcome this problem relatively through the current and new technological developments arising in terms of virtual events. Virtual fairs have emerged as the only alternative to face-to-face fairs with the pandemic.</p> <p>The breadth and depth of the literature on these fairs are still premature. In this regard, the lack of a scale in the field of the effectiveness of virtual fairs is regarded as a significant deficiency. It is believed that the scale presented in this study will contribute to the field.</p> <p>In the study, the quantitative method was preferred by adopting an online questionnaire as the data collection tool due to the fact that the study involved research towards fair participants and there was no in-depth data collection opportunity. The research population consists of enterprises based in Turkey and participated in at least one virtual fair between the years 2020 and 2021, which is the pandemic period. 1,067 companies participating in the digital B2B fair organized by the Turkish Arab Countries Business Association were targeted in order to approach these enterprises. 204 participant company representatives were accessed in the study. It was tried to keep the external validity level high by reaching a large sample group. The Likert-type scale consisting of five sections was sent to the virtual fair participants. In addition to the descriptive statistics of the participating companies, dimensional and sample cluster analyses of the concepts within the research were performed.</p> <p>As a result of the research, the participants reported that even if technological developments increased the efficiency of virtual fairs, the importance of physical fairs would not be reduced, and that virtual fairs would continue to exist as an additional activity and a complementary marketing channel.</p> <p>The study consists of three sections. The first section includes digital transformation and virtualization, the second section focuses on fairs as business-to-business virtual events, and the third section presents field research on the effectiveness of international virtual fairs.</p>	
Keywords: Virtual Fairs, Digital Transformation, Virtual Events	

GİRİŞ

İnsanlık, başlangıçtan günümüze sürekli bir değişim, gelişim ve dönüşüm içinde yaşamıştır. İnsanoğlu en iyisini bulmak için çalışmış değişik keşifler yapmış ve merakının sonuçlarını almaya başlamıştır. Bu şekilde elde ettiği bilgileri depolamaya başladıktan sonra daha da ileriye gidebilmiştir. Bugünün dijital çağı bu merakın bir sonucudur. Schumpeter'e (1997) göre ekonomik gelişmenin itici gücünü yenilik temsil etmektedir. O aynı zamanda kapitalist girişimciler tarafından yapılan yeniliklerin, refah ve durgunluk aşamalarının döngüsel bir değişimini sağladığını ve bunun da ekonomik genişlemeyi oluşturduğunu savunur. Günümüz ekonomik manzara Schumpeter'in zamanı ile karşılaştırıldığında önemli ölçüde değişmiştir. Ancak onun çalışmaları günümüzde de güncelliğini korumaktadır. Çoğu araştırmacıya göre gelişmek, rekabetçi avantajını sürdürmek, yeni piyasalara girmek isteyen şirketler için yenilik kaçınılmazdır (Becheikh, Landry ve Amara, 2006). Aslında bilim ve teknoloji ile ortaya çıkan ilerlemeler tarih boyunca hep vardı. Teknoloji geliştirme aşamasında, gerçek iş modelleri ortaya çıkmaya başlar, bu aşamada ticarileştirme yönlerinin de dikkate alınması gerekir (Iivari vd., 2016). Bu ilerlemelerin günümüz etkilerinden en önemlisi dijital dönüşüm sayesinde yaşanmıştır. Ağa bağlı zeka çağı aynı zamanda bir tehlike çağıdır. Bu çağda geride kalan bireyler, kuruluşlar ve toplumlar için hızlı bir ceza süreci başlar (Tapscott, 2016). Sadece geleneksel iş kuralları değil, aynı zamanda hükümetler, sosyal kurumlar ve insanlar arasındaki ilişkiler de bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Yeni medya biçimlerinin ortaya çıkması ile birlikte iş yapma, çalışma, öğrenme, boş zaman geçirme ve hatta düşünme şeklimiz değiştirmiştir. Buradaki dönüşümün rolü ile sadece fiziksel çevrenin gereksinimlerine odaklanmak yerine işin gerçekleştirilme biçiminde devrim yaratan bir etki oluşturmuştur (Manesh vd., 2020).

Dijital ekonomi, internet yönetiminin kökeninde olmayan yeni bir oyuncu grubu ortaya çıkarmıştır. Dijitalleşme süreci, her üretken sektörün teknolojiyi, verimliliklerini iyileştirmek ve bazen devrim yapmak için kullanabileceğini ima ettiğinden, ekonomik aktörler artık internete, onun temelindeki teknolojiye ve bilgisayarlar tarafından üretilen verilerin değerine ilgi duymaktadır (Aguerre, 2019).

Dijitalleşme firmalar tarafından üstlenilen faaliyetlerin kapsamını ve hızını değiştirmiştir. Değerin daha hızlı ve daha kolay hareket etmesine izin vererek, değişim için yeni

ekosistemler sağlamış ve firmaların birbirleriyle ve dünyadaki tüketicilerle daha iyi bağlantı kurmasına yardımcı olmuştur (González ve Ferencz, 2018).

Günümüzde insanoğlu, teknolojik ilerlemeleri kullanarak birçok işini kolaylaştırmıştır. Yarın ne giyeceğine internet üzerinden hava durumuna bakarak karar verebilir ya da merak ettiği herhangi bir konuyu internet uygulaması ile öğrenebilir, alacağı ürünle ilgili fiyat karşılaştırması yapabilir, trafikte en hızlı evine nasıl dönebileceğini öğrenebilir, bir işletme sahibi hiçbir üretim maliyeti olmadan yeni bir yatak odası takımı modelini bilgisayar ortamında hazırlayabilir ya da bir ihracatçı binlerce kilometre uzaktan bir alıcısına ürünlerini sanal olarak tanıtip sipariş alabilir. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Dijital çalışmaların bilgisayar teknolojisi sayesinde güçlenmesi ekonomi ve finans birlikteliğinin ayrılmasını sağlayarak tasarım ve maliyetlerin öngörülebilirliğine kadar nesnel ve nicel bilgiye ulaşmak kolaylaşmıştır (Afşar, Ağcakaya ve Öğrekçi, 2016). Teknolojinin tüm bu ve bunun gibi faydaları aslında internet ve buna erişilebilirliğin kolaylaşması ile sağlanmıştır. Ayrıca üretim açısından, firmalar ürünlerin artan hibritleşmesine ilişkin inovasyon sürecinin ortaya çıkardığı radikal zorluklara uyum sağlamak zorunda kalacaklardır. Bu durum satış pazarlarının artan dinamizmine ve özellikle enerji ve kaynak verimliliği ile mekatronik, yazılım ve hizmetlerin kullanılması ile sağlanacaktır (Bauer vd., 2015).

Bilgilerin birbiri ile kaynaşması ve kolay depolama olanaklarının artması ile muazzam veri oluşması sağlanmıştır. Bu verilerin çok olmasından ziyade farklı sektörlerde biriken bu verilerin doğru analizinin işletmelerde birçok faydasının olduğu görülmeye başlanmıştır. Geleneksel bilgi toplama ve stratejiler bu veriler ışığında yeniden şekillenmiştir.

Çalışmanın Amacı ve Sorunsalı:

Araştırma, özellikle pandemi döneminde sıklıkla organize edilen sanal fuarlara katılan firmaların temsilcilerinin bu fuarlara yönelik tutumlarının belirlenerek; bunların yönünü ölçmeyi ve bu tutumların hangi değişkenlerle ilişkili olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma sanal fuarların olumlu yönleri, zorluk ve kısıtları ile bu fuarların geleceğine yönelik iş dünyasının bakışını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, günümüz dinamikleri içinde hangi değişkenler kapsamında bu öngörünün şekillendiği araştırılmaktadır.

Bilim ve teknolojinin ilerlemesi ile birlikte tüm alanlarda değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Başlangıçta uzun sürelerde gerçekleşen bu gelişmeler yeni teknolojiler ile çok kısa süreler seviyesine inmiştir. Modern bilgisayarın ortaya çıkması ile başlamış bulunan dijitalleşme günümüzde dijital dönüşüm kavramını ortaya çıkarmıştır. Dijital teknolojinin kullanılması ile birlikte programlanabilir, adreslenebilir, duyarlı, iletilebilir, akılda kalıcı, izlenebilir ve ilişkilendirilebilir fiziki ürünler gibi sayısallaşmış veriler ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu teknolojiler temel olarak işletme stratejilerini, iş süreçlerini, firma yeteneklerini, ürün ve hizmetleri, gelişmiş iş ilişkilerini de dönüştürmektedir.

Özellikle Kovid-19 döneminde dünyadaki değişen ekonomik şartlar ve firmaların beklentileri nedeniyle dijital teknolojiye ilgi oldukça artmıştır. Pandemi ile birlikte ortaya çıkan olumsuz etkilerin azaltılması için firma ve bireyler ağırlıklı olarak fizikselden, potansiyel olarak geçici bir dijital dünyaya geçmeye zorlanmıştır. Dijitalleşmenin coğrafi engelleri ortadan kaldırmasıyla yeni iş modelleri ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda ortaya çıkan üretim ve yönetim stratejileri değişiklikleri geleneksel yaklaşımların tümüyle değişeceğini göstermektedir.

Bu dönüşümün bir sonucu olarak özellikle Kovid-19 döneminde işletmeler ile ilgili bir çok etkinlik iptal edilmiştir. Bunlardan en önemlisi yüz yüze yapılan fuarlardır. Ortaya çıkan bu problem sanal fuarlar ile aşılmaya çalışılmıştır. Bu noktada araştırmada sanal fuarlar ile ilgili şu soruların cevaplarına ulaşılmaya çalışılmıştır: Katılımcıların sanal fuarlara bakış açısı ne yöndedir? Sanal fuarlar gelecekte de yüz yüze fuarların bir alternatifi olacak mıdır? Bu anlamda araştırmanın sonuçları, işletmelerin özellikle pazarlamada anlamında gelecekle ilgili stratejilerini doğru tespit edebilmek anlamında önemlidir.

Çalışmanın Önemi

Yüzyıllardır süren ticaretin en temel unsuru yüz yüze iletişimden geçmektedir. Ancak bu iletişim ortamı hızla gelişen teknolojiler, zaman, maliyet kaygıları ve pandemi gibi beklenmeyen faktörler nedeni ile oldukça azalmış ve iletişim kanalları adeta sanala sürüklenmiştir.

Bu bağlamda işletmeler arası etkinlikler dijitalleşme sürecinden en fazla etkilenen alanlardan biri olmuştur. Bu anlamda işletmeler arası etkinliğin en geniş katılımı olarak düşünülebilecek fuarların dijitalleşmesinin etkileri de önem arz etmektedir.

Pazarlama alanında kullanılan yöntemlerde ve enstrümanlarda meydana gelen değişimlerin geldiği şaşkırtıcı noktaya rağmen; fuarlar hala önemini korumaktadır. Özellikle uluslararası fuarlar dünyada her alanda meydana gelen değişim ve dönüşümün erken habercileri olarak işlev görmeye devam etmektedir. Adeta bu dönüşümün bir Agora'sı olan bu ortamlar dijital dönüşümden tüm sektörler gibi etkilenmiştir.

Sanal fuarlar içerik olarak ve uygulamada halen çok yenidir. Gelişen teknolojiler ile birlikte bunlar üzerine ortaya çıkan fikirlerin çoğunun kitlesel destek kazanması zaman alacak gibi görünmektedir. Bununla birlikte, sanal fuarların benzersiz özellikleriyle, faydalı bir pazarlama platformu olarak kendi kimliğini ve statüsünü kazanması muhtemel görünmektedir (Lee, David ve Nada, 2004).

Sarmento ve Simões, (2018) yüz yüze ve sanal fuar platformlarının organizatörler ve katılımcılar için bir takım farklı katılım stratejileri olacağını belirterek bu stratejilerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmıştır.

Uluslararası ticaretin bu önemli alanında dijitalleşmenin oluşturduğu etkinin analizi sadece bir kaç çalışmada yerini bulmuştur. Bunlardan bazıları Lee K. , (2012), Lee, David ve Nada, (2004), Vik vd., (2018), Sarmento ve Simões, (2018), Geigenmuller, A. (2010), Gottlieb ve Bianchi, (2017), Ling-yee, (2010). Bu nedenle bu araştırma Kovid -19 Pandemisi ile eşi görülmemiş sayıda artan sanal fuarların katılımcılar açısından etkisini ve gelecekte iş dünyasındaki yerini anlama açısından önemlidir.

Çalışmanın Metodolojisi

Bu araştırma temel olarak kavramsal çerçevenin tartışılması, literatür taraması, anket formunun tasarlanması, veri toplama ve veri analizi aşamalarından oluşmuştur. Tez kapsamında nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. "Nicel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan araştırma türleridir" (Durak, 2011).

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket yöntemi ile görece olarak çok sayıda veriyi, ekonomik olarak elde etmek mümkün olmaktadır. Elde edilen verilerin standardize olması analizlerini de kolaylaştırmaktadır" (Altunışık, Coşkun, ve Yıldırım, 2017). Çalışmanın anket formu şu bölümlerden oluşmaktadır: Demografik Yapı ve Firmanın Dijital Yetkinliği, Sanal Fuarların Olumlu Yönleri, Sanal Fuarların Zorlukları ve Kısıtları, Sanal Fuarların Geleceği. Literatürde sanal fuarlar alanında yapılan çalışmalarda bir ölçek daha önce yer almadığı için, yargılar ilgili alanda

yapılan literatürün (Örn. Lee, David ve Nada, (2004), Vik vd., (2018), Sarmiento ve Simões, (2018), Geigenmuller, A. (2010), Gottlieb ve Bianch, (2017), Ling-yee, (2010)) taranması ile oluşturulmuştur. Anket demografik/tanımlayıcı sorular hariç toplam otuz iki yargıdan oluşmaktadır.

Araştırmanın evreni sanal fuarlara en az bir kez katılmış olan firmalardır. Araştırma evreninde mevcut bütün firmalardan veri toplanması mümkün olmadığından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örnekleme; “bir çalışma için seçildikleri büyük grubu temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturmaktır” (Altunışık R. , vd., 2005). Örneklem olarak Türk Arap İş birliği Derneği Şirketinin organizasyonunda yapılan dijital B2B fuarına katılan 1067 firma hedeflenmiştir. Çalışmada 204 adet katılımcı firma temsilcisine ulaşılmıştır. Seçilen örneklemin araştırmanın geçerliliğini sağlaması ve genellemeye izin vermesi için farklı sektörlerden işletmeler örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminin seçilmesinin temel nedeni araştırmaya katılma konusunda gönüllü olan tüm birimlerin örnekleme dahil edilerek örneklem sayısını maksimuma yükseltmektir.

2022 yılı Mart ayının başında başlanan veri toplama süreci Nisan ayının başında sonlanmıştır.

Örnekleme grubuna, araştırma amacına uygun veri toplamak amacıyla internet üzerinden anket yapılmıştır. Burada geniş bir örneklem grubuna ulaşılarak dış geçerlilik düzeyi yüksek tutulmaya çalışılmıştır. Bu aşamada hazırlanan anketin linki, katılımcılara gönderilmiştir. Ayrıca, KOBİ’lerin ihracata dayalı büyümeleri aşamasında ihtiyaç duyabilecekleri bilgiye erişmeleri, gerekli araçları tanımaları ve potansiyel işbirlikleri geliştirmeleri için düzenlenen TOBB Dijitalleşme Sanal Fuarına kayıt yaptırılarak webinarlara katılım sağlanmıştır. Burada düzenlenen webinarlardan sağlanan dijital dönüşüm örneklerinden, gözlemlerden yararlanılmıştır.

Elde edilen veriler veri ayıklama sonrasında istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistikler (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma) kullanılmıştır. Hipotez

testlerinde kullanılan yöntemlerin tamamı parametrik analiz yöntemlerinden oluşmaktadır.

Çalışmanın Kısıtları

Çalışma sadece bir sanal fuarın katılımcıları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu durumun çalışmanın genelleştirilmesi ve tekrarlanması hususlarında zaafiyet oluşturabileceği düşünülebilir. Bununla birlikte söz konusu fuar sonrası farklı sektörlerden birbirinden farklı işletmelerin fuar katılımcısı olan sahipleri ve yöneticilerine anket yapılmıştır. Bu da örneklemin olası zaafiyetlerini en aza indirmiştir.

Araştırma sırasında Kovid-19 süreci devam ettiği için birebir görüşme imkanı kısıtlı olmasından dolayı veriler, anket yolu ile elde edilen cevaplar ile sınırlıdır. Online anket yöntemi ile katılımcıların cevaplarını samimi ve baskı altında kalmadan vermeleri ve cevapların gerçek görüşlerini yansıtması amaçlanmıştır.

Çalışma için oluşturulan ölçek daha önce literatürde ele alınmadığı ve sanal etkinliklere yönelik dijitalleşme çok hızlı geliştiği için kapsamı, alanda yapılan çalışmaların taranması ve var olan teknolojiler üzerinden dizayn edilmiştir.

BÖLÜM 1: DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SANALLAŞMA

1.1. Yeni Ekonomi, Dijitalleşme ve Sanallaşmaya Bakış

“Dijital çağda, şirketlerin üretim kontrolü ve müşteri ilişkilerinden tedarikçilerle iletişime kadar tüm iş modellerini yeniden düşünmeye ihtiyaçları vardır; bu işletmeler, yok olmayı ve başarısızlık riskini istemeyenlerdir.” (Swaminathan ve Meffert, 2017)

Bu bölümde özellikle 2000’li yılların başından itibaren hayatın her alanında etkili hale gelmeye başlayan dijitalleşmenin ve işletmelerin bu değişime ayak uydurma çabasını içeren dijital dönüşümün etkileri Yeni Ekonomiyi de içine alacak şekilde tartışılmaktadır.

Canlı olan organizmalar gibi piyasadaki mevcut işletmeler de zaman içinde kendilerini yenileme ihtiyacı duyarlar. Bu yenileme ihtiyacının önemli bir kısmı her geçen gün artan teknolojik ilerlemeye yetişme zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Gerçekten de rekabet çağı ile geleneksel ekonomide mevcut bulunan politikaların etkisi azalmış, teknolojik değişimler ön plana çıkmış yeni paradigma ile sadece bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı verimlilik ve büyüme politikaları ön plana çıkmıştır (Bosworth ve Triplett, 2001). Mevcut pazarın küreselleşmesi ve ileri teknolojinin yaygınlaşması ile birlikte ortaya çıkan “Yeni Ekonomi”de insanların ekonomik ihtiyaçları da değişmiştir. Artık Yeni Ekonomi kavramı içinde düşünmek ve faaliyette bulunmak zorunlu hale gelmiştir. Bu yeni paradigma beraberinde birçok fırsatı ve olumlu değişimi beraberinde getirirken; bazı işaretler de, refahın daha da yoğunlaştığı, mahremiyet gibi temel hakların yok olduğu ve bir şiddet ve baskı sarmalının temel güvenlik ve özgürlükleri baltaladığı yeni bir ekonomiye işaret etmektedir (Tapscott, 2016).

Yeni Ekonomi terimi ile bazıları 1990’ların sonundaki döneme atıfta bulunmasına rağmen; aslında bu kavram, özellikle ABD ekonomisinin son yirmi yıldaki işleyişini ve kurallarını dönüştüren bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ekonomi kavramının ilk çıktığı dönemlerdeki çalışmalarında Paulre (2001) kimin kullandığına bağlı olarak, Yeni Ekonomi konseptinin farklı olarak üç anlamı olduğunu ifade etmektedir: (i) bilgi ve iletişim teknolojilerini (BİT) kapsayan ekonomik faaliyetlerin bir alt kümesi, (ii) ABD ekonomisinin yakın zamanlarındaki mevcut durumunun birkaç karakteristik özelliği ve performansı, (iii) ABD’nin mevcut durumda yaşadığı teknolojik ve ekonomik devrim.

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında bu yeni ekosistem ile ilgili derinlemesine bilgiler ortaya konulacaktır. Bununla birlikte Atkinson ve Andes'in (2008) oldukça kapsayıcı olan tanımını vermek konunun akışı açısından uygun olacaktır. Bu araştırmacılara göre Yeni Ekonomi kavramı; küresel, girişimci ve bilgiye dayalı bir ekonomidir. Bunun yanında ürün ve hizmetlerin içine gömülmüş yenilik, teknoloji ve bilgiyi başarının bir anahtarı olarak görmektedir. Dolayısı ile bu kavram, büyümenin arkasındaki yenilikçi fikir ve teknolojik ilerlemeye katkı yapmaktadır.

Salvatore'ye (2003) göre "Yeni Ekonomi", bilgisayarlara, yazılıma ve iletişim sistemlerine dayanan bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımındaki hızlı gelişmeleri ve yaygınlaşmayı ifade etmektedir.

Ortaya çıkan yeni teknolojiler, şirketlere piyasadaki çevikliklerini artırmaları ve piyasada kalıcı olmaları anlamında onlara sürekli katkıda bulunmaktadır. Ancak bu durum, yeniliğe açık ve kendi bünyesini dönüşüme hazırlayan firmalar için geçerlidir. İşletmeyi yeniden tasarlamak ve canlandırmak aslında işletme temelindeki bazı temel varsayımlara meydan okumayı ve karşı durmayı gerektirir (Rogers, 2016). Günümüzde dönüşüme direnmek, işletmelerin mevcut buldukları konumda sürekliliklerini sağlamaları konusunda bir risk unsuru olarak görünmektedir.

Bir iş modelini değiştirmek ve yeni gelir-değer üretme fırsatları sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılması veya dijital bir işletmeye geçme sürecini ifade eden dijitalleşme (Gartner, 2018), Yeni Ekonomi'nin en önemli tetikleyicilerinden biri olmuştur. 1950'lerden itibaren başlayarak 1990'lı yıllarda web'in belirgin şekilde yayılması ve sıçraması nedeniyle de çalışma, alışveriş, banka, seyahat, eğitim, sağlık, yönetme ve hayattan keyif alma şeklimizi değiştirmiştir (Press, 2015).

Dijitalleşme ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişmesi işletmelerin farklı ihtiyaçlarını karşılama anlamında onlara birçok kolaylıklar sağlamıştır. Dijitalleşme ile birlikte aynı zamanda dijital işletmeler de ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu işletmeler bilginin temel alındığı ve yoğun olarak kullanıldığı işletmelerdir.

Dijitalleşme tüm sektörleri içine alan ve her anımızı etkileyen hayati önemde bir süreçtir. Teknolojik ilerleme ve dijitalleşme benzer ifadeler içerse de dijitalleşme ve sanallaşma kavramları mevcut bir sistemi, teknolojik ilerleme ile fiziksel ortamdan koparma eylemidir. Bu eylem günümüzde kapsayıcı ve sürdürülebilir endüstriyel gelişmenin inşası için anahtar konumundadır (Rui, Yao ve Gemsjaeger, 2020).

Çoğu zaman dijitalleşme ile dijital dönüşüm kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte dijital dönüşüm, bir firmanın ürün ve hizmet sunumunun dijitalleşmesi suretiyle oluşan yeni yollar sayesinde müşterilerini etkilemek amacıyla onlarla etkileşim kurarak satışların ve iletişim kanallarının dijitalleşmesini kapsar ve aynı zamanda veriye dayalı içgörülerle taktik veya stratejik iş modelleri oluşmasını sağlayarak değer oluşturur (Haffke, Kalgovas ve Benlian, 2016). Nwankpa vd., (2016) göre, bir işletme içinde dijital dönüşüm; kurumsal olarak büyük veriye, analitik yapıya, bulut teknolojisine, mobil ve sosyal medya platformuna yönelmedir. Bu araştırmacılar; dönüşümün iş ortamının sürekli değişmesine yanıt olarak geliştiğini, temelinde ise iş operasyonları, iş süreçleri ve değer oluşturma gibi dijital teknoloji temelli evrilmenin bulunduğunu savunmaktadırlar. Bir başka yaklaşıma göre dijital dönüşüm, yeni iş modelleri yaratmak veya dinamik operasyonlar ve müşteri deneyimi geliştirmek gibi büyük işleri mümkün kılmak için sosyal medya, mobil, analitik ya da entegre araçlar gibi yeni dijital teknolojilerin kullanılmasıdır (Horlacher, Klarner ve Hess, 2016).

Günümüzde dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları birlikte kullanılarak firmaların stratejik planlamalarında geleceğe dönük çalışmalarında yerini bulmaktadır. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Arasındaki Fark

Boyut	Dijitalleşme	Dijital Dönüşüm
Odak	Bilgi işlem	Bilgiden yararlanma
Amaç	Mevcut iş operasyonlarını ve süreçlerini otomatikleştirmek	Şirket kültürünü, iş yapma şeklini ve düşüncesini değiştirmek
Aktivite	Tamamen dijital iş süreçlerinin oluşturulması	Yeni bir dijital şirket oluşturmak veya dijitale dönüşmek
Araçlar	Bilgi teknolojileri sistemleri ve bilgisayar uygulamaları	Yeni dijital teknolojilerin (yıkıcı) matrisi
Zorluk	Fiyat (Finansal)	Değişime direnç (İnsan Kaynakları)
Örnek	Tamamen elektronik kayıt süreci	Kayıttan içerik oluşturmaya kadar her şeyin elektronik olması

Kaynak: Savic, D. (2019). “Digitization, through Digitalization, to Digital Transformation” dan uyarlanmıştır. *Online Searcher*, 43(1), 36-39.

Dijital dönüşümü sağlayan dijitalleşme ile ilgili çok sayıda bilişim kavramı bulunmaktadır. Bunlar arasında yer alan artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, nesnelerin interneti, blok zincir teknolojisi, yapay zeka, büyük veri, siber güvenlik ve bulut teknolojiler dijital dönüşümün temel teknolojileri olarak görülmektedir. Bu teknolojiler aşağıda açıklanmıştır.

Artırılmış gerçeklik teknolojisi fiziksel ve dijital dünyanın gerçeklerini, dijital içerik sağlamak suretiyle kullanıcıların algılarına gerçekçi bir şekilde yerleştirmektedir.

Arttırılmış gerçeklik fiziksel ortamı geliştirdiği için, sanal gerçeklikten farklıdır (Heller vd., 2021). Sanal gerçeklikte ise, kişilerin bilgisayar tarafından oluşturulan sanal bir ortam deneyimlemesi beklenmektedir (Lee K. , 2012). Arttırılmış gerçeklikte, ortam gerçektir ancak bilgi ve görüntülerle genişletilmiştir. Sanal gerçeklik, kullanıcıları tamamen dijital hizmetin içine çeker (Örneğin sanal tatil turu, bir X oto markasının test sürüşünü sanal gerçekleştirmek gibi). 1990'larda arttırılmış gerçeklik, doğal etkileşimler ve 3D modellerle fiziksel ve dijitalin karıştırılmasına izin veren bir teknoloji olarak ilgi görmeye başlamıştır (Balea vd., 2020). Bu teknoloji günümüzde çeşitli endüstrilerde, tasarım faaliyetlerinde, giyim ve otomotiv sektöründe, eğitimde, eğlence, tıp alanında ve imalat sektörlerinde kullanılmaktadır. Sanal gerçeklik ise özellikle tüketicilerin ürünler hakkında bilgi edinmesini sağlayarak üç boyutlu sanal dünyadaki alışveriş ortamlarını kullanıcılarına getirmektedir (Peukert vd., 2019).

Dijitalleşme kavramı içerisinde açıklanan bir diğer teknoloji olan nesnelerin interneti, nesnelerin iletişim ağı üzerinden birbirleri ile ya da onlara bağlı nesneler üzerinde veriye dayalı akıllı eylemlerin çalıştırılmasını otomatikleştirir (Bansa, Chana ve Clarke, 2020). Bu durum operasyonel açıdan verimlilik, ekonomik değer ve toplumsal etkisi ile büyük değer sağlayabilen güçlü bir teknolojiyi ifade etmektedir.

Günümüzde tüm hayatımızı etkileyerek yeniden şekil vermesi beklenen yeni bir teknoloji de merkezi olmayan bir yapıya sahip ve şifrelenmiş bir kayıt defteri olan blokzincirdir. Dağıtılmış bir veritabanı olan blokzincir, denetim kuruluşlarına duyulan ihtiyacı ortadan kaldırarak önceden tanımlanmış bir işlemin doğrulanması için katılımcı kurumlar arasında fikir birliği mekanizması oluşturmaktadır. Örneğin, bir firma finansal işlemlerini yürütmek ve daha hızlı onay sürecini sağlamak için halka açık bir blokzincir ağı kullanılabilir.

Büyük veri ise, çok yüksek hacim, hız ve çeşitlilikle veri setlerini karakterize etmektedir (Shamima vd., 2019). Büyük verinin tanımı ve özellikleri konusunda fikir birliği olmamakla birlikte, "büyük veri" terimi başlangıçta üretilen verilerin "büyüklüğünü" veya hacimli boyutunu yansıtacak şekilde oluşturulmuştur. Yeni teknoloji biçimlerinin kullanılmasının bir sonucu olarak, bu tanım daha sonra yapılandırılmamış veri formatları şeklinde çeşitliliği içerecek biçimde genişletilmiştir (Gupta ve George, 2016). Toplanan veri hızla büyümektedir. Örneğin, firmalar müşteri davranışlarını gelişmiş büyük veri analizlerine bakarak çevrimiçi incelemelerden tahmin edebilirler. Büyük veri kümeleri ve bilgi işlem gücündeki gelişmeler yapay zeka teknolojisinin kullanımını kolaylaştırmıştır.

Yeni algoritmalar ile makine öğrenmesi sağlanarak insan düzeyinde veya büyük ölçüde onu aşan performans elde edilmiştir (Kaieski vd., 2020).

Dijital dönüşüm teknolojilerinin ve gelişen siber ağların karşısına çıkan zorlukların en önemlisi bu ağların güvenlik sorunudur. Siber Güvenlik, “altyapıyı, ağları ve verileri yetkisiz veya kötü niyetli faaliyetlerden korumak için uygun teknik ve organizasyonel önlemlerin kullanılması olarak tanımlanmaktadır” (Liu, Nikitas ve Parkinson, 2020). Günümüzde bağlantılı otonom araçların bilgisayar korsanlığı ve veri istismarı önemli bir zorluk olarak ortaya çıkmıştır. Kişilerin ve firmaların bu teknolojileri kullanırken karşılarına çıkacak olan güvenlik endişesi giderilmek zorundadır. Bu nedenle şifre ve parola, siber güvenlik, anti-virüs uygulaması gibi kavramlar artık kritik öneme sahiptir.

Günümüzde çevrimiçi uygulama ve veri depolama sistemleri kesintisiz olarak çalışmaktadır. Bu sistemlerin işlem kapasitesi çok yüksektir. Bu sistemlerin internet yolu ile diğer kullanıcıların kullanılmasına dayandırılması bulut teknolojisi dediğimiz kavramı ortaya çıkarmıştır. Bu sistemde kullanıcının yanında fiziki bir sunucu olmadan sanal bir yapıdan oluşmaktadır. Bu teknoloji başlangıçta güvenlik kaygıları nedeni ile az kullanılırken ekonomik ve kolay erişim imkanları nedeni ile yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Şirketler verimliliklerini artırmak ve diğer pek çok şeyi deneyimlemek için bulut tabanlı yazılımı gün geçtikçe benimsemektedir (Dimitriu ve Matei, 2015). Yeni bir beceri öğrenmeye yönelik isteksizlik ve mevcut iş akışlarındaki değişikliklere karşı şüpheli yaklaşım birtakım zorlukları da beraberinde getirmiştir. Buna rağmen günümüzde iş akışlarına bulut tabanlı teknoloji araçlarının uygulanması tereddüt etmeden yapılmaktadır (Kipps ve Jones, 2020).

Bu teknolojilerin bir çoğu aslında yeni değildir. Ancak, günümüzde dijital dönüşüm kavramı biraz daha farklı bir noktada durmaktadır. Her dijitalleşme dijital dönüşüm ile sonuçlanmamaktadır, aslında dijital dönüşüm, modern bilgi ve bilgi teknolojilerini kullanarak tamamen yeni bir iş modeli oluşturmak için mevcut işleri farklı yapmakla ilgilidir (Savic, 2019). Dijital dönüşüm kurumun özünü, kültürünü, yönetim stratejisini, teknolojisini ve operasyonel durumunu derinden değiştirmek için mevcut bilgileri kullanır. Müşteriyi tüm kararların ve eylemlerin merkezine yerleştirir. Başlangıçta, müşteri için geliştirilen strateji ve araç seti, Facebook ve LinkedIn gibi sosyal ağlar üzerinden ulaşılabilecek hedefler belirlenerek marka bilinirliğini ve satışları artırmak ve müşteri ilişkilerinde güven ve sadakat oluşturmayı teşvik etmek için kullanılmaktadır (Silva ve Elo, 2019).

Yeni teknolojilerin firmaların kendi bünyelerinde kullanılmaya başlaması ile dijital dönüşümün gerçekleştiği yaklaşımı oldukça toptancıdır. Firmaların yapay zeka ya da artırılmış gerçekliğin, mağazalarında veya showroomlarında nasıl kullanılacağı sorusu, bu işin dijitalleşme tarafı ile ilgilidir. Firmalar bu teknolojileri, iş süreçlerine entegre edip verimliliklerini artırma ve otomasyon yönünde kullanmaya başladıklarında dijital dönüşüm tarafı ortaya çıkmaktadır. Artırılmış gerçeklik uygulamaları kullanan mağazaların müşteri deneyimlemeleri kolaylaşmaktadır. Bu durum bütünüyle bir dijitalleşmeyi ifade etmektedir. Firma teknolojinin imkanlarını kullanarak uygulamaya soktuğu uygulamalar ile yeterince veri toplayarak müşterisini daha iyi tanıyabilmektedir. Burada belli yazılımlar ile bu veriler yorumlanarak müşteriye daha doğru bir servis sunulabilmektedir. Bu durumda dijital dönüşümden bahsedilmektedir. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm arasındaki fark bu örnekte görünmektedir. Teknolojiyi iş süreçlerine entegre edip bir bakıma otomasyon ile artı geri dönüş sağlamak dijital dönüşümdür.

Çağdaş işletmeler, günümüzde kendi yönetim yapılarına ve yeteneklerine meydan okuyan, hızla gelişen değişiklikler ve karmaşıklıklarla karşı karşıyadır. Bilgi ve iletişim sistemlerinin doğası, iş yapma biçimleri, bilgi aktarım yöntemleri, yeniliğin yayılma kanalları ve endüstriyel alışkanlıklar değişmektedir. Yeni iş ortamını karakterize eden özelliklerin çoğu, yalnızca tüketici için değil, aynı zamanda işletmeden işletmeye (B2B) sektörler ve bu sektörlerin işleyiş yolları üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Bu etki özellikle pazarlama iletişimde daha belirgindir. Çünkü iletişim dijital ve sanal boyuta geçerek yerel ve uluslararası yüz yüze iletişimi daha da azaltmıştır (Silva ve Elo, 2019).

Teknolojik ilerlemeyi yakalama çabası rekabet edebilmeyi sürdürebilmenin ve piyasada kalma isteğinin bir sonucudur. Bu durum günümüz işletmelerinin teknolojik bağımlılık ilişkilerini de gündeme getirmiştir. Her sektörden her işletmenin farklı bağımlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi teknolojik bağımlılıktır ve bu durum gün geçtikçe artmaktadır. Firmalar artık tüketici tercihlerine daha iyi yanıt vermek, hizmetleri daha iyi sunabilmek ve üretim süreçlerini küresel olarak birbirine bağlamak ve özelleştirmek için kullanıcılardan gelen verileri kullanabilir. Ancak üretim, tasarım ve teslimatın tüm aşamalarında dijital hizmetlere ve yeni dijital teknolojilere artan bağımlılık da sınır ötesi etkileşimlerin sayısının arttığı anlamına gelir (González ve Ferencz, 2018). Firmaların teknolojiye bakış açıları her geçen gün olumlu yönde değişmektedir. Firmalar bilginin hızla yayıldığı bu çağda müşteri beklentilerini ve isteklerini en hızlı biçimde teknolojik ilerlemeyi takip ettiği boyutta elde edebilir. Günümüzde bir adım önde olan firmalar

ortaya çıkan yenilikleri kendi bünyesine doğru zamanda adapte edebilen firmalardır. Dijital yenilik, dijital ve fiziki bileşenlerin yeni kombinasyonlara uygulanarak yeni ürünler üretmek şeklinde gerçekleşmektedir. (Yoo, Henfridsson ve Lyytinen, 2010).

Dijital dönüşüm ile birlikte işletmelerin alışık olmadığı geleneksel yöntemler dışında bir takım uygulamalar ve yöntemler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bilinirliği az olan ya da daha önce hiç deneyim yapılmamış teknolojik uygulamalar işletmelerin karşısına çıkmıştır. Bunların uygulanması ile ortaya çıkabilecek belirsizlikler ve riskler işletme için zor kararlar anlamına gelmektedir. Bu belirsizlik ve riskler işletmelerin dijital dönüşüm için henüz planlama döneminde olduğunu yatırım dönemine geçişin zaman alacağını göstermektedir. İşletmeler yapmış oldukları yatırımın sonuçlarının hemen ve olumlu yönde sonuçlanmasını isterler. Dijital dönüşüm projeleri yoğun kaynak ve emek isteyen projeler olduğu için başarısızlığa götüren engellerin bilinmesi ve buna bakış açıları önemlidir.

1.1.1. Sanayi Toplumunun Bilgi Toplumuna Evrilmesi

İnsanlık birbirinden farklı aşamalardan geçerek basit ilkel toplumdaki yerleşik hayata ve buradan üretim ile birlikte tarım toplumuna oradan da kitlesel üretimle birlikte bilginin de önem kazanmaya başladığı sanayi toplumuna geçmiştir. Buhar makinesinin icadı ile 18. yüzyılda endüstriyel dönüşüm başlamıştır. Daha sonra elektrik ve petrolün kullanılmaya başlanması ve seri üretime geçilmesi ile ikinci dönüşüm başlamıştır. Seri üretimle birlikte programlanabilir makineler ortaya çıkmış üretimde kullanılan teknolojiler gelişmiş ve üçüncü dönüşüm gerçekleşmiştir. Günümüzde dördüncü endüstriyel dönüşüm gerçekleşmektedir. Bu dönemde eğitim, ekonomi, üretim teknolojisi kısaca tüm toplum bilgi teknolojisi ve internet sayesinde büyük ölçüde birbiri ile etkileşime geçmiş ve dönüşüm sağlanmıştır. Bilgi teknolojilerinin, hızlı ve kolay elde edilebilir olması nedeniyle küresel yapıyı tümüyle etkileyerek önüne geçilemez yükselişin nedeni olmuştur. Bu dönemde çağın gerisinde kalmamak ve ortaya çıkan dönüşümün farkındalığını yakalamak önemlidir. Bu nedenle bilgi çağında yeni teknolojiler kullanılarak insanların ekonomik faaliyetlere katılmasını sağlayan bir araç olarak eğitim kullanılmaya başlanmıştır. Bunun en iyi üç ana etkeni küreselleşme, teknolojik değişim ve demografik bilgilerdir (Reich, 2006).

Sanayi toplumu firmaların üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin kitleler halinde üretim ve bu üretilen mal ve hizmetlerin de kitleler halinde dağıtımına dayanmaktadır. Burada

şirketin amacı rekabet ortamında üretimi gerçekleştirilen aynı malı rakiplere oranla daha ucuza üretip dağıtım kanallarına sevk ederek, birim maliyetleri düşürmektir. Sanayi toplumunda faaliyette bulunan şirketlerin üretim yaparak depoladığı ve bunları satma mantığı ile hareket ettiği görülmektedir. Bu durum merkezi ve geleneksel bir yapı ortaya çıkarmıştır.

Bu dönemin sonlarına doğru "Endüstri sonrası toplum" terimi de yaygın bir tabir haline gelmiştir. Sosyolog Daniel Bell bu terimi ilk kullanan kişi olmasa da, "Coming of Post-Industrial Society" adlı çalışmasında, anlamını tanımlamaya başlamıştır. 1973'te yazarken, bilim ve teknolojinin "Endüstri sonrası toplum" olarak adlandırdığı şeyin ortaya çıkmasını sağladığını ve bu toplumun "endüstriyel toplum" dediği şeyin yerini alacağını savunmuştur (Bell, 1973: aktaran, Domondon, 2014).

Ekonomik faaliyetler sanayi toplumunda bilginin kullanılması, paylaşılması ve depolanarak kullanılması ile oldukça artmıştır. Üretim ve verimin çok hızlı bir şekilde artması teknolojinin üretimde kullanılması ile mümkün olabilmiştir. Teknoloji ile birlikte işbölümü de artmıştır ve zaman unsurunun değeri daha iyi anlaşılır olmuştur. Toplumun geleneksel üretim yapısı ve normları teknoloji ile birlikte farklı bir şekle bürünmüştür. Dijital teknolojilerin değişimi ile bir işletmenin ürünlerinde, organizasyon yapısında, süreçlerin otomasyonunda değişimlere neden olan bir iş modeli getirebilir (Clohessy, Acton ve Morgan, 2017).

"Bilgi patlaması" kavramı en azından 1960'lardan beri çok fazla anılır olmuştur (Webster, 2015). Bununla birlikte iki bilim tarihçisi, Michael Riordan ve Lillian Hoddeson, bilgi çağının doğuşunu 1947'de transistörün icadına bağlamaktadır (Headrick, 2000). Bu durum bilgi çağının ortaya çıkışında önemli bir geçiş olayıydı. Yine de bu devrimin daha makul bir kökenini ararken, her tarihçinin farklı bir tarih varsayımı bulunmaktadır. Bazıları bilgi çağının on dokuzuncu yüzyılda, demiryollarının ve diğer büyük ticari işletmelerin yükselişiyle başladığını varsaymaktadır. Bilgi çağının ne zaman başladığı ile ilgili akademisyenler arasında fikir ayrılığı bulunurken aslında bilgi çağının geçmişinin ya da başlangıcının bulunmadığı, insanlık kadar eski olduğu kanısına varabiliriz (Headrick, 2000).

Bilgi çağının tetikleyici gelişmeleri telekomünikasyon bağlantılarındaki büyüme, cep telefonlarının hızlı yayılması, kablolu televizyon sistemlerinin yayılması ve günün her saatine genişlemesi, programlama, internetin kullanımı, kişisel bilgisayarların sahipliğindeki artışlar ve e-postanın benimsenmesi olmuştur.

Sanayi toplumunda makineleşme ve sanayileşme bilim ve teknolojinin ilerlemesi ile farklı bir boyuta geçerek, bilginin hızlı dolaşımı ile bilgi toplumuna doğru bir geçiş yaşamıştır. Gittikçe artan teknolojik yenilikler endüstriyel laboratuvarlardan çıkmış ve ticari işletmeler aracılığıyla yine ticari işletmelerde etkili hale gelmiştir (Drucker, 1974).

Bilgi toplumunda toplumun kararları da üretim mantığının içine girmiştir. Burada üretim faaliyetinde bulunan firmalar kişiselleştirilmiş ürünler üretme yoluna gitmektedirler. Bilgi toplumunda gelişen teknoloji ile birlikte müşteriler dünyanın hangi coğrafyasında olursa olsun ürün ve hizmete kolayca ulaşabildikleri için istedikleri ürünleri almakta serbesttirler. Bu durumda ürünlerin üretim sürecine müdahaleleri ile kişiselleştirilmiş ürünler ortaya çıkmaktadır. Müşteri odaklı yapı ortaya çıkmıştır. Bilgi toplumunda sanayi toplumundan farklı olarak şirketler önce satmak daha sonra üretmek ve en sonunda teslim etmek zorundadırlar.

Bilgi toplumunun en önemli özelliği olan bilginin gücünün kullanılması kas ya da makinelerin gücünün önüne geçmiştir. Bilgi toplumunda çalışanların çoğunluğunu bilgi sektörü çalışanları oluşturarak üretimin çoğu bu kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tablo 2: Sanayi Toplumu – Bilgi Toplumu Karşılaştırması

Boyut	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Dönem	Kitlesele Üretim	Kitlesele Bilgi
	Sanayi	Dijital
Ortam	Erkek egemen	Herkes egemen
	Sanayi Kuruluşu	Evrensel Ortam
	Topraktan Üretim	Üretimden Ofise
Temel Yapı	Atom	Bayt
	Kitap	Görüntü
	Kağıt	Tuş
	Çark	Çip
Kullanılan Araçlar	Buhar Makinesi	Uzay teknolojisi
	Makine	Bilgisayar
	Makine Alt Yapısı	AR-GE
	Geleneksel	Fikir ve İnovasyon
Format	Telgraf Ağı	Telekomünikasyon Ağı
	Büyük Fabrikalar	Küçük Ofisler
	Merkeziyetçi Yapı	Ağ Kanalları
	Kas ve Makine Gücü	Beyin ve Ağ Sistemi
Eğilim Amacı	Organik İletişim	Sanal İletişim
	Sermayenin Toplanması	Bilginin Toplanması
Tehdit ve Zorluklar	Mülkiyet	Enformasyon
	İşçi-İşveren Çatışması	Enformasyon Çekişmesi
	Sanayi Casusluğu	Veri Güvenliği

Kaynak: Alpaslan, S. ve Kutanis, R. Ö. (2007). Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması. *Akademik İncelemeler*, 2(2), 59.

Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte iletişim altyapısında değişmeye başlamıştır. Özellikle otomasyon ile birlikte bilgisayarların birbirine ağlar ile bağlanması iletişimi

kolaylaştırmış sosyal hayat, iş yaşamı, ekonomi yeniden şekillenmeye başlamıştır. Buradaki en büyük tehlike, yeni teknolojinin etkilerini öngörebileceğimiz yanılığının bizi gerçekten önemli görevi küçümsemeye yönlendirmesidir, çünkü teknolojinin ciddi olarak hem yararlı hem de zararlı etkileri vardır. Bir teknolojinin, etkili ve kullanılabilir hale geldikten sonra gerçek etkisinin dikkatli bir şekilde izlenmesi gereklidir. 1948'de neredeyse hiç kimse bilgisayarın etkilerini doğru bir şekilde görememiştir. Beş altı yıl sonra, teknolojik etkisi ne olursa olsun sosyal ve ekonomik olarak, bunun büyük bir tehdit olmadığı söylenebilmiştir. (Drucker, 1974). Günümüzde bilgi hızlı bir şekilde yer değiştirebilmektedir. Bu hız ve globalleşme ile birlikte örgütlerin ve organizasyonların varlığını sürdürebilmeleri için kendi aralarında organize olmaları gibi birtakım zorunluluklar ortaya çıkarmıştır.

Sanayi toplumunun ana amacı üretimin ve verimliliğin artırılmasıdır. Bunun sağlanabilmesi için kitlesel üretim yapılmaya çalışılmıştır. Kitlesel üretim için gerekli olan sermaye, teknoloji ve işgücü artık birbirinden ayrılmaz hale gelmiştir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte bunu kullanacak olan yetişmiş işgücüne olan ihtiyaç artmıştır. Küreselleşme ile rekabet daha da artmış, bu yüzden de eğitim ve öğretimin sadece okul döneminde değil tüm hayat boyu şart olduğu koşullar ortaya çıkmıştır. Eğitim politikaları değişerek daha çok bilgi toplumuna dönüşmüş ezbere dayalı olmayan, sorgulayıcı olabilen, tartışmacı, araştırmacı, görsellerle dolu, çok yönlü ve zihinsel gelişmeyi hedef alan bir eğitim politikası benimsenerek bilgi toplumuna geçiş sağlanmaya çalışılmıştır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte bilgi yoğun teknolojilerin kullanılması karşılaşılan sorunların çözümünde kolaylıklar sağlamıştır. Sanayi toplumunda üretim ve verimliliğin rekabet şartları nedeni ile zorlaşması hızı ön plana çıkarmış, ileri teknoloji üretim yapılarını ön plana çıkarmış bu da nitelikli bilgi yoğun beşeri sermayeye gereksinimi artırmıştır. Günümüzde artık emek yoğunundan ziyade bilgi yoğun çalışmalar rekabetçi güç sağlayacaktır.

1.1.2. Yeni Ekonomi ve Özellikleri

Tüm dünyada farklı dönüşümler farklı boyutlarda gerçekleşirken ülkeler ve toplumlar bundan kaçamamakta ve zorunlu bir şekilde bir değişimin içine girmektedirler. Bu değişim dijitalleşme zorunluluğunu da getirmiştir. Yeni küresel ekonomide, bilgi teknolojisi hem ekonomik büyümenin hem de artan yaşam kalitesinin ana itici gücüdür (Atkinson ve Andes, 2008).

Küreselleşme ile uluslararası rekabet artmış bundan kaynaklı işgücünün ve yönetimin uygulamaları değişerek özellikle 1990'lı yıllardaki teknolojik gelişme ile maliyetlerde düşme yaşanmıştır. Bu değişimler yapısal olarak işletmelerin ekonomik performansını artırmıştır (Landefeld ve Fraumeni, 2001).

Yeni Ekonomi'de üretkenliğin ve verimliliğin artması iletişim ve bilgi teknolojileri ile gerçekleşmektedir. Ancak, sadece bu teknolojilere yatırım yapmak ile Yeni Ekonomi'ye geçiş sağlanamaz; bunun yanında milletler ayrıca (1) ekonomilerini yeniden yapılandırmalı, maliyetleri düşürmeli, teknolojiden daha iyi yararlanarak esnekliklerini artırmalı, (2) özellikle telekomünikasyon ve işgücü piyasalarında deregülasyon hızını artırmalı, (3) girişimcilik kültürünü teşvik etme ve yeni iş kurmayı kolaylaştırmalı, (4) sermayeyi en iyi kullanımlara yönlendirmek için finansal piyasaları serbestleştirmeli, (5) yenilikçi şirketleri finanse etmek için risk sermayesi geliştirmeli ve (6) faiz oranlarını yükseltmeden önce enflasyonun ortaya çıkmasını bekleyerek para politikasını Yeni Ekonomi'nin gerçeklerine göre ayarlamalıdır (Salvatore, 2003).

Dördüncü endüstri devrimi tüm toplumları etkiler bir yapıdadır. Bu dönemde yeni üretim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılmaya başlandığı yeni üretim tesisleri, akıllı fabrikalar, yenilenebilir enerji kaynakları görülmeye başlanmıştır. Sanayileşmiş ülkelerde yeni üretim teknolojileri ile birlikte endüstriyel devrime öncülük bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır.

En belirgin şekilde, ABD akıllı üretime (smart manufacturing) odaklanırken Almanya Endüstri 4.0 programını desteklemiş, Japonya ve Kore ise akıllı üretim konusunda kendi programlarını hazırlamıştır (Thoben, Wiesner ve Wuest, 2017).

Endüstri 4.0 kavramı, 2011'de Almanya'daki ilk kavramsallaştırılmasından bu yana, hem teknolojik görüntüsü hem de Endüstri 4.0 anlayışı önemli ölçüde gelişmekle birlikte "akıllı üretim", "dijital dönüşüm" kavramları da bu kapsamın içine girmiştir (Culot vd., 2020).

Yukarıda belirtildiği üzere bugünün ekonomisi bilgiye ve bilgi teknolojisine dayalıdır, küreseldir, girişimcidir, yenilikçidir; Yöneticiler ve bilgiye dayalı çalışanların ekonomideki payı her zaman var olmuştur ancak günümüz yeni ekonomisi içindeki payı gün geçtikçe artmıştır ve artmaya devam etmektedir (Atkinson ve Andes, 2008).

İşletmeler global ağlar ile birbirine daha fazla bağlanmaya başlamıştır. Küresel tedarik ağı içinde işletmeler mal ve hizmet ticareti ile birbirine bağlanmıştır. Ekonomik

çalkalanma ve piyasa dinamikleri daha çok girişimci ortaya çıkarmıştır. Bu durum ekonomide hızlandırıcı bir etki yaratmıştır. Telgrafın icadı, yarı iletkenlerin, bilgisayarın, yazılımın ve telekomünikasyon teknolojilerinin ilerleyerek daha ucuz, hızlı ve ağ yapısı ile birbirine bağlanması ve kolaylıkla her yerde bulunması üretkenliğin ve üretim teknolojilerinin hızlandırıcı gücü olmuştur. Yeni ürünlerin, iş modellerinin ve süreçlerinin gelişmesi ile tüm dünyada yeni müşteriler ve onların değerleri ile yenilikçi ürünler ortaya çıkmıştır.

Don Tapscott Yeni Ekonomi'nin 12 belirgin özelliğini şu şekilde sıralamıştır (Tapscott, 1995: aktaran, Babu, 1995):

-Bilgi: Yeni Ekonomi'de bulunan en önemli itici güç ve özellik bilgidir. Diğer kaynaklar ikincildir. Bilginin bir üretim faktörü olarak kullanılması işletme için ekonomik bir değer ortaya çıkarmaktadır. Burada bilgiyi üretenler; tüketiciler ve bilgi çalışanlarıdır. Bununla birlikte çoğu araştırmacı teknolojik bozulmanın mevcut durumunu 'yenilikçi' bir kavram olarak tartışmaya devam etmektedir (Brown, 2020). Yeni Ekonomi'de refahın ortaya çıkmasının nedenlerinden belirleyici olan bilgidir. Yeni Ekonomi'de firma geleneksel kaynaklar olarak eski çalışan görüşlerini değiştirmeye ve bilgi çalışanlarının yeteneklerini korumaya ve geliştirmeye zorlanır.

-Dijitalleşme: Bilgi ekonomisinin bir adım ötesi dijital ekonomidir. Bu unsur bilişim teknolojisinin gelişimi ile dijital form halindeki bilginin telekomünikasyon ağları ile iletilerek ekonomik açıdan kullanılabilirliğini artırmıştır. Dijital çağdaki son teknolojik gelişmeler, bilgi odaklı ekonomiyi canlandırma potansiyeline sahiptir (Manesh vd., 2020).

-Sanallaşma: Ekonominin doğası değişerek analog bilgiden dijital bilgiye geçilmiş bu şekilde kurumların yapısı ve ilişkilerin boyutu değişmiştir. İnternet kullanımı artarak devam etmiş sanal bir ekonomi meydana gelmiştir. Ayrıca modern üretim sistemlerinde sanallaştırma araçları kullanılarak hizmetlerin izlenmesi, takibi ve kontrolü ile karar vermeyi kolaylaştırarak uyuşmazlıkların çözümü ve verimliliği artırmak sağlanmıştır (Rojek, Mikołajewski ve Dostatni, 2021).

-Molekülleşme: Yeni Ekonomi'de geleneksel yapı parçalanmış yerine bireysel grupların oluşturduğu dinamik moleküler bir yapı ortaya çıkmıştır. Bilgi ekonomisinde birey odaklı bir yapı ortaya çıkmıştır.

-Bütünleşme/İnternet sistemi: Yeni Ekonomi'deki tüm yapılar birbiri ile iletişim içindedir kısaca bir ağ ekonomisi oluşmuştur. İnsanların ve nesnelerin aynı anda birlikte çalıştığı sosyal ağ oluşturma ve / veya sosyal ağ çalışma senaryoları ortaya çıkmaya başlamıştır (Cauteruccio vd., 2021). Bu ağ ile kurumlar ve organizasyonlar bütünleşerek güçlü bir ilişki ağı oluşturmuşlardır.

-Aracısızlaşma: Alıcı ile satıcı arasında iletişimi ve bağı sağlayan araçlar Yeni Ekonomi'de ortadan kalkmaya başlamıştır. Dijital ağlar ve mobil uygulamalar sayesinde ortaya çıkan bu durum alıcıların veya satıcıların direkt ve kolaylıkla birbirlerine ulaşmasını sağlamıştır.

-Yakınsama: Yeni Ekonomi'de medya sektörünün gelişmesi ile ekonominin tüm tarafları birbirini anlamaya ve yorumlamaya başlamışlardır. Bu durum onların birbirine yaklaşmasını doğurmuştur.

-Yenilikçilik: Rekabetin gün geçtikçe arttığı çağımızda şirketlerin kendi ürün modellerini ya da hizmetlerini yenilemek artık bir zorunluluk olmuştur. Yenilikçi olan firmalar piyasada varlıklarını devam ettirebilmektedir. Dünyadaki artan sayıda ülke, artık bir inovasyon ekonomisinin oluşumuyla derinden ilgilenmektedir. Bu eğilim, kaynağı insan aklı olan bilgiye (entelektüel kaynaklar) olan talebi de artırmaktadır (Sergi vd., 2019).

-Tüketim: Yeni Ekonomi'de alıcılar ya da tüketiciler firmaların üretim sürecine dahil olmuşlardır. Burada belirleyici olan tüketicinin tercihleri veya bireysel istekleridir. Kitle üretimi çoğu firma için bireysel üretime dönmüştür. Bununla birlikte, durum büyük ölçüde internet ve talebe dayanan ve hatta talep eden çevrimiçi sitelerin her yerde bulunması nedeniyle değişmiştir (Ritzer, 2015).

-İvedilik: Yeni Ekonomi'de hız kavramı önem kazanmıştır. Verimli olabilmek ve başarıya ulaşabilmek hız faktörüne bağlıdır. Dijital ortamları kullanan alıcılar hızlı dönüş beklemektedirler. Bu dönüşlerin hızı ne kadar fazla ise o işletme o kadar başarılı görünmektedir.

-Küreselleşme: Toplumların dijital ortamlardan birbiri ile iletişime geçmesi ile küresel sermaye hareketi artmış dünyanın bir bütün olduğu anlayışı oluşmaya başlamıştır. Sınırlar bir bakıma kalkmıştır. Küreselleşme ile birlikte ihracatçıların ve yabancı sermayeli işletmelerin ilgili emsallerine göre daha yüksek büyüme oranları sergilediğini ortaya koymaktadır (Yang ve Tsou, 2020).

-Uyumsuzluk: Yeni Ekonomi ile birlikte bazı sosyal problemler ortaya çıkmıştır. Özellikle teknolojinin hızlı gelişmesi ve dijital dönüşüm ile birlikte işletmelerde dönüşüme karşı dirençler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun yanında teknolojik alt yapısı gelişmiş ülke ya da kurumların refah seviyesi hızla artarken gelişmemiş olanlar geride kalmaktadır. Bu durum ilerideki çatışma ortamlarının yolunu açmaktadır.

1.2. İşletmelerde Dijital Dönüşümün Etkileri ve Yönetimi

Ekonomik faaliyet, bir kişinin iş yaşamını ve aynı zamanda emek alanına katılımını karakterize eden bir kavramdır (Zabelina vd., 2020). Küreselleşme ve teknolojik ilerleme ile birlikte kapsamı dünya çapında olan ekonomik faaliyetlerde bir artış meydana gelmiştir. Dahası 2020 yılında pandemiye dönüşen Kovid-19 salgını yalnızca firmaların üretiminde değil, tüketicilerin talep biçimlerinde özellikle temas yoğun sektörlerde de değişiklikler meydana getirmiştir (Janiak, Machado ve Turén, 2021).

Günümüzde ortaya çıkmış olan Kovid-19 krizine firmaların tepkisi büyük ölçüde dijital dönüşümün mevcut durumuna bağlıdır. Bu krizde alınacak olan kararların çoğu sanal iş ortamlarında uygulanmaya çalışılmıştır.

Aşağıdaki Tablo 3’de görüleceği gibi Kovid-19 sürecinde iş daralması ve faaliyetlerde kesintiler ortaya çıkmıştır. İşletmeler krizin temel boyutunu aşabilmek için sanal ortama yönelmiştir.

Tablo 3: Kovid-19 Krizinin Temel Boyutu

Krizin Temel Boyutu	Kovid-19 Krizi	Finansal Temelli Kriz
Oluşumu	Keşif, hızlı sorunlar ve şok	Tetikleyici, piyasa beklentilerini etkileyen iş patlaması
Odaklanma	Birey (insan)	İş / ticaret
Zamansallık	Bilinmeyen	Bir dereceye kadar öngörülebilirlik
Hükümet yetkisi	Yüksek etki	Düşük-orta etki
Hazırlık	Neredeyse sıfır	Düşük-orta
Normallik	Yüksek düzeyde kesintiye uğramış	Minimum düzeyde kesintiye uğramış
İş / ticaret	Sanal, iş daralması ve sınırlı eylem	Yüz yüze ve destekleyici arayüzler; manevra kabiliyetine sahip ve yavaş iyileşen
Operasyonel dağıtım	Sınırlı	Pazar performansına dayalı

Kaynak: Cortez, R. M., ve Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135.

Kovid-19'un işletmeler üzerindeki etkilerini aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür (Adžić ve Al-Mansour, 2021).

- Ortaya çıkan bu salgın işletme çalışanlarının bir kısmının evden çalışma durumunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum da bazı kademelerde verimlilik düşüşüne neden olmuştur.
- İnternet ve web tabanlı teknolojinin varlığı ile birlikte bilgi teknolojisinin modernizasyonu hızlanmıştır. Böylece dijital yenilikler ortaya çıkmaya başlamıştır.
- Kapanma ile birlikte birçok sektörde nakit akışları bozularak finansal kaynak sıkıntıları görülmüş ve bu durum devletin müdahalesini ortaya çıkarmıştır. Devletin finansman yardımları ile bu durum atlatılmaya çalışılmıştır.
- İşletmelerin mevcut olan iş operasyonları bozulduğu için tedarik zincirinde kopmalar meydana gelmiştir.
- İşletmelerin ortaya çıkan kötü durumu atlatabilmeleri veya sürdürülebilir bir çalışma hayatı için maliyetlerde kesintiye gidilerek bazı işten çıkarmalar yapılmıştır.
- Gelirlerin güvence altına alınması ile gelir artırıcı, yenilikçi pazarlama stratejileri ve taktikleri uygulanarak yeni iş fırsatları yaratılmaya çalışılmıştır. Tüm bunlar yaşanırken ortaya çıkan sosyal ve beşeri değişiklikler kurumlara ve tüm aktörlere birtakım sosyal sorumluluk aktivitelerinin uygulanması zorunluluğunu getirmiştir.
- Yeni iş modelleri ve işbirliklerinin yeni formları oluşmaya başlamıştır. Tüm bunlar Kovid-19 sürecinde işletmeler ve liderliklerin dayanıklılık süreçlerini test etmektedir.

Küreselleşen işletmeler pandemi veya salgın döneminde karşılaştıkları sorunları çözebilmek için bilgi teknolojili çözümlere odaklanmışlardır (Pearlman ve Gates, 2010). Çünkü zayıflayan ekonomik yapılarını güçlendirmek için maliyetlerini düşürebileceği faaliyetleri uygulamaya çalışmışlardır. Örneğin iş seyahatlerini kısarak veya çalışanlarının devamsızlığından korktuğu için bütçesini daraltarak bilgi teknolojili çözümler uygulamaya çalışmışlardır. Bilgi teknolojileri ile ilgili hizmetler bilgi yoğunluktadır. Herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde ve herhangi biriyle iletişim (firmadan müşteriye, firmadan firmaya ve müşteriden müşteriye), bilgi teknolojisinin ilerlemesi ile önemli ölçüde kolaylaştırılmıştır (Breidbach, Brodie ve Hollebeek, 2014).

Teknolojik ilerleme ile birlikte küresel pazarlar da büyümüştür. Gelişen pazar ilişkileri, mal ve hizmetlerin daha büyük bir kısmının ticaretini yapılabilir hale getirdiği için ekonomik faaliyetlerde artmıştır (Perraton vd., 1997).

Dijitalleşme ile birlikte hayatımızın her anı değişmeye başlamıştır. Bu değişim ekonomik sistem içinde farklı boyutları ile farklı etkiler yaratmaktadır. Ekonomik sistem içinde faaliyette bulunan işletmeler, bireyler ve toplum bu değişimden farklı şekilde etkilenmektedir. İşletmeler açısından dijitalleşme ile birlikte karşılına birtakım yeni yasal zorunluluklar, düzenlemeler çıkmıştır. Bu durum işletmelerde geleneksel örgüt ve yönetim modellerinin değişmesine ve yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Aşağıdaki Şekil 1 dijital dönüşümün etkilerini özetlemektedir.



Şekil 1: Dijital Dönüşümün Etkileri

Kaynak: Digital Transformation Initiative In collaboration with Accenture. (2017). (p. 24). World Economic Forum. Erişim adresi: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/>

İşletmeler açısından dijital dönüşüm, işletmenin pazar gereksinimlerini karşılamak için dijital teknolojiler sayesinde kültürel ve organizasyonel olarak dönüşümünü ifade etmektedir. Başka bir deyişle, dijital çağda işin yeniden düşünülmesi, yeniden tasarlanması ve yeniden dizayn edilmesidir (Nasiri vd., 2020).

İşletmelerin temel iş operasyonları dönüşüme uğrayarak, ürün ve üretim süreçleri ile birlikte organizasyon yapısı ve yönetim kapsamı da değişmektedir. Firmaların bu

karmaşık dönüşümleri idare edebilmek için birtakım yönetim uygulamaları oluşturmaları gerekmektedir. İşletmelerin kolay piyasa erişimi veya radikal bir şekilde performanslarını geliştirmek için teknolojinin kullanımını sonucu dijital dönüşüme yol açmıştır (Westerman vd., 2011 ; Bekkhus, 2016). Dijital dönüşüm, bir yazılım iyileştirmesi ya da bir tedarik zinciri iyileştirme projesi değildir. Dijital dönüşüm makul oranlarda fonksiyonel olarak işleyebilen planlanmış bir dijital şoktur (Andriole, 2017).

İşletmelerin yeni iş modelleri yaratmak, müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonlarını düzene koymak ve böylece temel önemli iş iyileştirmelerini sağlamak için sosyal medya, mobil, entegre araçlar gibi yeni dijital teknolojilerin kullanımını artmıştır (Fitzgerald vd., 2013).

Bir firma için dijital dönüşümün koordinasyonu, önceliklerin belirlenmesi ve uygulama için dijital dönüşüm stratejisini belirlemesi gerekmektedir. Dijital dönüşüm stratejisi, işletmelerin dijital teknolojilerin entegrasyonu nedeniyle dönüşüm sonrası ortaya çıkan operasyonlarının yanısıra yönetimin dönüşümünü destekleyen bir plandır (Matt, Hess ve Benlian, 2015).

Dijital teknolojinin firmalara entegrasyonu ile firmaların sınırlarını aşarak ürün, iş süreçleri, satış kanalları, tedarik zinciri gibi faktörleri değişime uğratmaktadır. Böylece, dijital dönüşümün satışların artması, değer yaratmada yeniliklerin ortaya çıkması, verimliliğin artması, müşteriler ile ilişkide farklı boyutların ortaya çıkması gibi türlü türlü faydaları ortaya çıkmaktadır (Matt, Hess ve Benlian, 2015).

Dijital dönüşüm, bilgi teknolojilerinin (gelişmiş analitik, sensörler, 3D baskı teknolojisi, modemler, ağ kablosu ve donanımları, işlemciler, internet, monitor v.b.) sunduğu fırsatlardan yararlanarak işletmenin çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve ortakları dahil tüm ekosistemini etkileyerek yeni müşteri deneyimleri, yeni değer önerileri geliştirirler. Böylece verimlilik artarak organizasyonu yeni etkinlik düzeyine yükseltmektedir (Swaminathan ve Meffert, 2017). İşletmeler için dijital dönüşüm, “işletmelerin bilişim teknolojileri ile geçirdikleri değişim ve dönüşümü ifade etmek anlamında tercih edilmektedir” (Aksel vd., 2013).

Başarılı bir şekilde dijitalleşmek isteyen işletmeler mevcut iş modellerini ya da süreçlerini iyileştirerek iş modellerine yeni gelir kaynakları ekleyerek ya da eski iş modellerini daha yeni bir modelle değiştirerek bunu başarabilirler. Dijitalleşme böylece yapıyı, süreçleri ve bilgi teknolojilerini ve bu yeni gerçekle yaşamak ve çalışmak zorunda olan insanların

hayatını değiştirmektedir. Küresel sistem içinde var olan günümüz şirketleri ağ yapılanmaları şekline girerek üretimden başlayarak yönetime kadar parçalı ve esnek bir yapıya brnmştir. Bu şekli ile merkezizetçi yapıdan uzaklaşılarak yatay yönetimler ortaya çıkmıştır (Afşar, Ağcakaya ve ğreki, 2016).

Dijital dönüşüm ile birlikte geleneksel iş uygulamaları, iş yapma biçimleri ve bunlar için gerekli olan usuller ve esaslarda değişerek farklı bilgi birikimi ve becerilerin ihtiyacını gündeme getirmiştir. Burada oluşan değişimler üretim ve iş hayatının içinde de farklı sonuçlar meydana getirmiştir. Dijital dönüşüm endüstrilerin kendi veri depolamaları ve yönetim kapasitesini geliştirerek işçilerin verimliliğini artırmasına ve rekabetçi avantaj kazanmalarına yardım etmektedir (Ezeokoli vd., 2016).

Yeni rn ve teknolojilerin gelişmesi ile birlikte işletmelerin içinde de bir takım içsel anlaşmazlıklar da ortaya çıkmaya başlamıştır. Teknik bilgisi ya da bu konulara yabancı olmayan çalışanlar, yeniliklere daha sıcak bakmaktadır. Pazarlama ve muhasebe kademelerindeki yöneticiler yönetimsel erkleri nedeni ile nadir olarak yıkıcı teknolojiye sıcak bakmışlardır. Yıkıcı teknolojiler ile karşı karşıya geldiklerinde bunun üstesinden gelebilmek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için şunlar yapılmalıdır: (Bower ve Christensen, 1995)

- Teknolojinin yıkıcı mı sürdürülebilir mi olduğu belirlenmeli,
- Yıkıcı teknolojinin stratejik anlamı tanımlanmalı,
- Yıkıcı teknoloji için ilk piyasa konumlandırması yapılmalı,
- Yıkıcı teknolojinin düşük kar marjı sağladığı bir durumda işletmeden bağımsız olarak bu durum incelenmelidir.

Dijital dönüşüm işletmede, sosyal medya, büyük veri, yapay zeka gibi işletme süreçlerinde kullanılan dijital teknolojiler sayesinde, üretim proseslerinin değişmesi yanında birçok işletme faaliyetinde de bilgisayar ve internet kullanımından öte, yeni iş modelleri gelişmiştir. Bu iş modellerinin başarıya ulaşması için işletme ile uyumlu olabilecek dijital dönüşüm stratejisinin oluşturulması gereklidir (Klein, 2020).

Dijital dönüşüm ile analitik, mobil bilgi işlem, sosyal medya veya akıllı entegre araçlar ve Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) gibi gelişmiş bilgi teknolojisinin (IT) yaygın kullanımı verimlilik artışına yol açmıştır (Chaniyas, 2017). Dijital dönüşüm daha önceki bilgi teknolojilerinden hız ve bütünsel doğası gereği ayrışmaktadır (Hartl ve Hess, 2017).

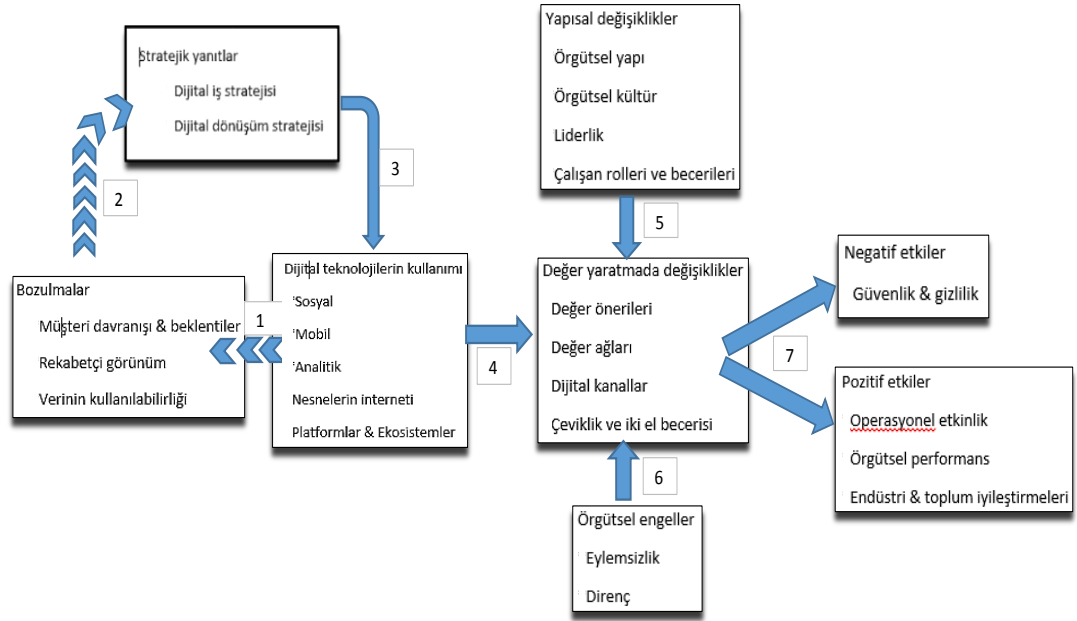
Aşağıdaki Tablo 4’de görüleceği gibi dijital dönüşümde etkili olan toplumsal ve endüstriyel dürtüler, örgütsel karar almaya zorlamakta içsel ve dışsal faktörler dönüşüm stratejisini ve kararlarını belirlemektedir. Ekosistem içinde müşteri talepleri ve yönlendirme ön plana çıkmaktadır. İşletme alıcılarının talepleri ile şekillenen üretime ve yatırım kararlarına yönelmektedir. Bunu yapabilmesinin kolay yolu, topladığı verilerin analiz edilerek müşteri deneyimine değer veremesinden geçmektedir. Başarı ise anlık verilerin hızlıca işlenmesinden geçmektedir.

Tablo 4: IT Destekli Dönüşüm ve Dijital Dönüşümün Karşılaştırılması

IT Destekli Dönüşüm ve Dijital Dönüşümün Karşılaştırılması		
Özellik	IT Destekli Örgütsel Dönüşüm	Dijital Dönüşüm
Dürtü	Örgütsel karar	Toplum ve endüstri trendleri; örgütsel karar.
Varlık hedefi	Tek örgüt veya daha seyrek olarak anlık değer ağı ile birlikte bir örgüt.	Örgüt, platform, ekosistem, endüstri, toplum
Kapsam	Bazı durumlarda dönüşümde derinlik olabilir fakat örgüt sürecinde sınırlı ve anlık değer ağı oluşur(örneğin tedarikçiler).	Anlık değer ağının ötesinde örgütün dijital dönüşümü derin etkili olabilir (örneğin, toplum, müşteri)
Anlam	Operasyonel anlamda öncelikle tek IT yapısına odaklanır(örneğin, ERP).	Dijital teknolojilerin kombinasyonu (örneğin, analitik ve mobil uygulamalar)
Beklenen sonuç	Gerçekleşen verimlilik kazanımları ile iş süreçleri optimize edilir; bazı durumlarda odak örgütün iş modeli değişir. Mevcut kurumun değişmeden kalır.	Odak örgütün iş süreçleri değiştirilerek dönüştürülür ve bazı durumlarda iş süreçleri optimize edilir. Çünkü dönüşümün yüksek seviyelerdeki yayılım seviyesi kurumun şu anki mevcut durumu ile alakalı önemli soruları artırır (Örneğin, düzenleyici çerçeveler ve etik durumlar).
Belirsizliğin yeri	İçsel: Örgütün içinde konumlanmıştır.	Dışsal(ilk): Örgütün dışında konumlanmıştır. İçsel (ikinci): Örgütün içinde konumlanmıştır.
Açıklayıcı örnek	Bir firma ERP programı alır ve kurumsallaşmış muhasebe ilkelerine göre endüstrinin en iyi uygulamalarına göre iş süreçlerini tekrar dizayn eder.	Müşterilerin mal ve hizmet alımı mobil araçlara güvenin artması ile gelişmiştir. Firma oluşan bu trende uygun mobil araçlarla müşterileri ile meşgul olmak için yatırım yapmaya karar verir. Bunu yaparken mobil uygulamalar ile müşteri etkileşiminden elde edilen verileri analiz ederek müşteri yaklaşması ve müşteri deneyimi gelişir.

Kaynak: Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144. doi:doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Aşağıdaki Şekil 2 ise, dijital dönüşümü tanımlayan sekiz kapsayıcı yapı taşı arasındaki ilişkileri göstermektedir.



Not:

-Noktalı oklar endüstri ve toplum seviyelerinde global trendleri temsil eder.

-Devamlı oklar örgütsel seviyede dijital dönüşüm süreçlerinin aşamalarını temsil eder.

Şekil 2: Dijital Dönüşümü Tanımlayan Sekiz Kapsayıcı Yapı Taşı

Kaynak: Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144. doi:doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Yukarıdaki şekil dijital teknolojilerin toplum ve endüstri düzeyinde pozitif ve negatif etkilerinin yanı sıra nasıl merkezi bir rol oynadığını süreç olarak göstermektedir. Dijital teknolojilerin kullanılması ile ortaya çıkan bozulmalar, kuruluşların stratejik tepkilerini tetiklemektedir. Buradaki bozulmalardan kasıt; rekabetçi görünüm, verinin kullanılabilirliği, müşteri davranışı ve beklentileri dijital dönüşüm literatüründe merkezi bir yer kaplamaktadır. Örneğin müşteri davranışlarını analitik olarak inceleyen bir firmanın stratejik tepkisi onun rekabetçi görünümünü değiştirmektedir. Kuruluşlar, rekabet gücünü korumak ve müşterilerine değer yaratma yollarını değiştirmek için dijital teknolojileri kullanmaktadırlar. Bu amaçla, yapısal değişiklikleri uygulamalı ve dönüşüm çabalarını engelleyen engelleri aşmalıdırlar. Bu değişiklikler kuruluşlar için olduğu kadar bazı durumlarda bireyler ve toplum için de olumlu etkilere yol açarak istenmeyen sonuçlarla da ilişkilendirilebilir. İstenmeyen sonuçların ortaya çıkmaması için birtakım önlemler alınabilir. Bunların başında bir iş modeli oluşturmak işletme için önemlidir.

Örgütsel kimlik, iş birliği ve kayıt altına alma, şirketin dijital olarak hizmet odaklı bir büyüme ve dönüşüm için kilit rol oynamaktadır. Planlama dönüşerek keşfe, kıtlık

dönüşerek bolluğa, hiyerarşi dönüşerek ortaklığa evrilir. Aşağıdaki Şekil 3, bu dönüşümü şematize etmektedir.

Geleneksel Firma	Dönüşümsel Sapma	Dijitalleşmiş Firma
Planlama	→ Kimlik →	Buluş
Kıtlık	→ Kayıt altına alma →	Bolluk
Hiyerarşi	→ İş birliği →	Ortaklık

Şekil 3: Dijitalleşmede Dönüşümsel Sapmalar

Kaynak: Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., ve Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, 89, 293-305.
doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.005

Dünya Kovid-19 pandemisi ile yüzleşirken teknoloji, dışsal dijital katılımı etkinleştirerek uzaktan çalışmayı ve iş çevikliğini sağlayarak işletmeleri ayakta tutmanın anahtarı olduğunu kanıtlamıştır. Uzun dönemde organizasyonlar her süreci, girişimi, değer zincirini yeni normale getirmek için teknolojiden yararlanacaktır. Organizasyonlar her zamankinden daha fazla onların teknoloji ortaklarından en iyi uygulamaları ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını beklemektedirler. Kovid-19 salgını ile birlikte uzaktan çalışırken dijital teknolojik araçlara güvenmek yeni normal haline gelmiştir. Özellikle satın almalar ve kaynak yönetimi ekibi, talepler ve siparişlerini bu dijital teknolojiler ile yönetmektedir (Kipps ve Jones, 2020).

Kovid-19 süreci ile birlikte ortaya çıkan en önemli konulardan bir tanesi de iş sürekliliğidir. Firmalar iş sürekliliğini sağlamak için çalışanlarını, iş ortaklarını ayakta tutmak bununla birlikte müşterileri ile ilişkilerini devam ettirmek için çabalamışlardır. Bu şekilde ticari sürekliliği sağlamışlardır. Firmalar bunun için belirli çözüm yolları arayarak sorunlarının üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. İşin devamını sağlamak için örneğin evden çalışma yöntemleri geliştirdiler. Kovid-19 süreci ile birlikte bozulan ekonomik yapıda maliyet optimizasyonuna giderek maliyetlerini azaltmaya çalıştılar. Firmalar bazı sektörlerden çekildiler ve kendilerince daha garantili alanlara yatırım yaptılar.

1.2.1. Yönetim ve Organizasyonda Dijitalleşme ve Sanallaşma

İşletmeler, dijital teknolojileri günlük dinamiklerimize entegre ederek dijitalleşme ile birlikte insan hayatının herhangi bir anını değiştirebilmektedir. Dijitalleşme, teknolojinin maddi uygulamasını ifade ederken kendi başına soyut olan dijital dönüşümden farklıdır. Dijital dönüşümün etkilerine karşı bağışık olan ne bir sektör ne de bir organizasyon vardır. Karmaşık dijital dönüşüm stratejilerinin kapsayıcı ve yapıcı yaklaşımla sistematik şekilde yapılması yöneticilerin sorumluluğunda olan bir durumdur (Hess vd., 2016).

Dijital dönüşüm işletmelerdeki kurumsal operasyonların temelini değiştirmiştir. Bunun yanında işletmeler dijital dönüşüm nedeni ile uzun dönemli stratejik kararlarını dijital hizmet teknolojisindeki hızlı değişim nedeni ile kısa dönemli kararlar almaya başlamışlardır. Örneğin, beş yıl yerine kısa dönemli (bir yıl için) stratejik ve operasyonel hedefler belirlemeleri onların çalışma şekillerini daha çevik hale getirecektir.

Dijitalleşme ile birlikte bir organizasyon içinde işgücü popülasyonu, ihtiyaç duyulan beceri seti, iletişim ve iş birliğinin yanısıra sadece çalışan tarafında değil aynı zamanda yönetim ve liderlik tarafında da büyük ölçüde değişiklikler olduğu görülmüştür (Foerster-Metz vd., 2018).

Endüstri 4.0 ile tetiklenmiş olan dijital dönüşüm teknolojik bir konu olmaktan çok işletmeler için iş süreçleri ve organizasyonları ile birlikte yönetim ve liderlik anlayışlarını da değiştirerek yeni hızlı ve esnek yönetim yapıları ortaya çıkarmıştır (Klein, 2020).

Dijitalleşme, şirket için stratejik olduğu kadar organizasyonel ve kültürel çıkarları temsil eden bir kavramdır. Bunun için de üst yönetimin bağlılık ve katılımı gerekmektedir. Öte yandan, şirketler kendilerini bu gelişmeye hızlı bir şekilde adapte edebilmelidirler. Böylece piyasada daha belirleyici, bilinçli ve daha zorlayıcı hale gelen müşterilerine kişiselleştirilmiş ürünler sunabilirler (Henriette, Fek ve Boughzala, 2016).

Başarılı bir dijital dönüşüm için en üst yönetimden başlayarak, dijital yeteneklere yatırım yaparak değişikliklere öncülük edilmesi gerekmektedir (Westerman vd., 2011). Dönüşümün başarılı olması örgütün tamamen yeni fikirler, yöntemler, girişimler ve düşünme yolları geliştirmesine bağlıdır (Rogers, 2016).

Yöneticinin en temel görevinin çalışan yönetimi ve motivasyonu olduğu göz önünde bulundurulduğunda öncelikle dijital dönüşümün insan kaynağı üzerindeki etkilerini görmek önem arz etmektedir: Tablo 5 dijital dönüşümün işgücü / emek üzerindeki etkilerini içermektedir.

Tablo 5: Dijital Dönüşümün İşgücü/Emek Üzerindeki Etkisi

Avantajlar (+)	Dezavantajlar (-)
Otomasyon her tür işçiliğin yerini almayacaktır.	Belirli emek türleri ve iş süreçleri diğerlerinden daha fazla etkilenecek
Otomasyon ve yapay zeka, yeni iş fırsatları yaratarak, yeni meslek türlerine doğru gelişmeye ve genişlemeye devam edecektir	Otomasyon ve yapay zeka, iş fırsatlarını ortadan kaldırarak ek meslek türlerine doğru gelişmeye ve genişlemeye devam edecektir.
Otomasyondan etkilenen çalışanlar, işgücü piyasasında aktif kalmak için yeniden beceri kazandırma eğitimine tabi tutulabilir.	Tüm çalışanlar yeniden beceri kazanamaz veya buna istekli değildir.
Yeniden beceri kazanamayan veya istemeyen işçiler, yeni alternatif ekonomi türleri aracılığıyla geçim kaynağı bulabilirler.	Dijitalleşme, toplumun belirli bireysel gruplarında eşitsizliğe neden olur.

İş ekonomisi giderek daha yaygın hale gelecek ve daha özgür yeni fırsatlar yaratarak işgücü piyasası üzerinde temel etkiye sahip olacaktır.	İş ekonomisi giderek daha yaygın hale gelecek ve daha düzensiz ve küçümsenen iş düzenlemeleri riskleriyle birlikte işgücü piyasası üzerinde temel bir etkiye sahip olacaktır.
Emeğin dijitalleşmesinin, bunun için iyi hazırlanan refah devletleri üzerinde olumlu sonuçları olacaktır.	Emeğin dijitalleşmesine iyi hazırlanmayan devletler üzerinde olumsuz sonuçları olacaktır.
Kadınlar için daha esnek çalışma koşulları sağlanacaktır.	Otomasyonun kadınların egemen olduğu meslekleri bitirme riskini getirebilir.
Özellikle meslekleri “bilgi işi” olarak nitelendirilen çalışanlar için, uzaktan çalışma maliyetleri düşürmeye yardımcı olabilir	Uzaktan çalışan personelin verimlilik ve moral kontrolü belirsizdir.
Döngüsel iş modeli, şirketlerin sürdürülebilirliği ve karlılığı korurken kaynaklardan tasarruf etmesine yardımcı olabilir.	Doğrusal iş modeli, çoğu işletmenin zihniyet dönüşmesini zorlaştırıyor.

Kaynak: Larsson, A., ve Lindfred, L. (2020). Digitalization, Circular Economy and The Future of Labor. How Circular Economy and Digital Transformation can Effect Labor. In A. Larsson, ve R. Teigland, *The Digital Transformation of Labor* (p. 331). London and New York: Routledge.

Dijital Teknolojilerin her birinin çalışanlar üzerindeki etkisi başka bir çalışmada aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

Tablo 6: Dijital Teknolojinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Dijital Teknolojiler	Çalışanlar Üzerindeki Etkisi
	Birlikte Bağlantı ve Kullanılabilirlik
Mobil Nesnelerin İnterneti Bulut	<ul style="list-style-type: none"> İşgücü sözleşmelerindeki değişiklikler Zaman ve mekanda esnek çalışma modelleri Kendinden kontrollü serbest çalışma alanları Basit uygulama riskiyle girişimcilik ve yetkilendirme Daha yüksek küresel işgücü rekabetine maruz kalma İşgücünün bağlı olma hissini azaltılması Sosyal güvencenin, güvenlik korumasının kaybedilmesi
	Bilgi ve Zeka
Büyük Veri ve Analitik	<ul style="list-style-type: none"> Daha yüksek performanslı gözetim Daha yüksek ve detaylı süreç yapısından dolayı yaratıcılık kaybı Daha yüksek performansa dayalı ücretlendirme
	Otomasyon ve Verimlilik
Robot Otomasyon Robotik Süreci Akıllı Otomasyon Yapay Zeka	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek nitelikli ve düşük nitelikli işler için işgücünün rasyonelleştirilmesi Yaratıcılık ve yenilikçilik ile işgücü özerkliğinin azaltılması
	İletişim ve İş birliği
Sosyal Medya	<ul style="list-style-type: none"> Şeffaflık Bilgili işgücü Müşteri odaklı hizmet yönelimine ihtiyacın artması İş birliği ve bilgi paylaşımının artması
	Gizlilik ve Güvenlik
Gelecek Nesil Güvenlik	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların kişisel verilerinden sızıntı riski

Kaynak: Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., ve Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*, 2018, 1-14. doi:10.5171/2018.340873

Yüksek düzeyde ağ yapısına sahip organizasyonlar herhangi bir çalışma zorluğu karşısında daha duyarlı, çevik, esnek bir yapı ile birlikte hiyerarşik türlerinin aksine büyük olasılıkla sürdürülebilirliğe ulaşacaklardır (Obrenovic vd., 2020).

Porter'ın stratejik yönetim düşüncesine ait olan modellerden rekabet stratejisi, 2000'li yıllardan sonra etkisini şimdilerde temel yetkinlik (core competencies) ile alakalı çalışmalara bırakmıştır (Dil, 2007). Temel yetkinlikler içinde yer alan bilgi paylaşımı, bütünsel bakış, dürüstlük, hesap verebilirlik, iletişim ve ilişki kurma, iş birliğine açıklık, muhakeme, sosyal olma, etki yaratma, veri toplama günümüzde tamamen dijitalleşme ile gelişerek önemli duruma gelmiştir. Bununla birlikte dijital dönüşümün ilgilendiği beş alan olan müşteriler, rekabet, yenilik, veri ve değer kavramları stratejik olarak yeniden düşünülmelidir (Rogers, 2016).

Dijital dönüşümde işletme yöneticilerinin kendilerine sorması gereken soruların başında: Neredesiniz? (Swaminathan ve Meffert, 2017) sorusu gelmektedir. Bunun yanında;

- *Sektörünüzdeki dijitalleşme aşaması ve derecesi nedir?
- *İş modeliniz nerede daha savunmasızdır?
- *Değişiklikler ne kadar hızla gerçekleşmektedir ve büyüklüğü nedir?
- *Bu değişikliklere nasıl tepki veriyorsunuz? Kısa dönemde çok küçük girişimler ya da uzun dönemde daha büyük girişimler?
- *Hangi dijital yatırımın sektörünüze en büyük faydayı sağlayacağını biliyor musunuz?
- *Hayatta kalmak için ne kadar değişikliğe ihtiyacınız bulunmaktadır?
- *Kendiniz neler yapıyorsunuz? Partnerlere veya satınalmalara nerede ihtiyaç bulunmaktadır?

Liderlik bağlamında Foerster-Metz vd., (2018) dijital teknolojilerin çalışanlar üzerindeki etkisine ek olarak işletmeler için karar alma süreçlerine ve yönetime olan etkisini aşağıdaki Tablo 7'de göstermiştir.

Tablo 7: Dijital Teknolojilerin Liderlik Üzerindeki Etkileri

Dijital Teknolojiler	Liderlik Üzerindeki Etkisi
	Birlikte Bağlantı ve Kullanılabilirlik
Mobil IOT Bulut	<ul style="list-style-type: none"> • Düz, sabit hiyerarşi • Karar almada hız ve çeviklik etkisi • İşbirlikçi yaklaşımın güçlenmesi • Çalışanların daha fazla motivasyon gereksinimi • Orta kademe yönetimin önemini yitirmesi (yöneticiler daha büyük bölümleri ve yerleri kapsayabileceği için)
	Bilgi ve Zeka
Büyük Veri ve Analitik	<ul style="list-style-type: none"> • İşlemlerde optimizasyon • Karar almada analitik verinin kullanılması ile yönetimin gözetim rolünün ortadan kalkması • Büyük veri ve analitik sağlayıcılarına bağımlılık
	Otomasyon ve Verimlilik
Robot Otomasyon Robotik süreci Akıllı Otomasyon Yapay Zeka	<ul style="list-style-type: none"> • Hiyerarşi düzeyi düzleşmesi • Tarihsel arka plana ve sorunlara karşı adaptasyon kaybı
	İletişim ve İş birliği
Sosyal Medya	<ul style="list-style-type: none"> • İşbirlikçi ve şeffaf liderlik talebi • Açık ve net iletişim

	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük maliyetli bilgi edinimi ve paylaşımı • Sözleşme uygulaması • Çalışanların sosyal davranışlarını etkilemek
Gizlilik ve Güvenlik	
Gelecek Jenerasyon Güvenlik	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetimin yeni kodlarının geliştirilmesi

Kaynak: Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., ve Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*, 2018, 1-14. doi:10.5171/2018.340873

2019 yılında Kovid-19'un küresel ekonomiler üzerinde yıkıcı etkileri olmuş ve milyarlarca insan etkilenmiştir. Çoğu uluslararası işletme yöneticisi, işlerinin ve toplumlarının geleceği ve hatta bir bütün olarak ekonomilerinin geleceği üzerindeki geniş etkisine ilişkin belirsizliği anlamak ve bunlarla başa çıkmak için finansal ve operasyonel bir mücadele içine girmiştir (Piyush vd., 2020). Salgının başladığı günden bugüne tıp ve halk sağlığı uzmanları virüsün bulaşmasını yavaşlatmak için farklı yönergeler ve önlemler hazırlamışlardır. En yaygın olarak sunulan önlem sosyal mesafeyi koruyarak bulaş hızını düşürmek olmuştur. Sosyal mesafenin korunması ile ilgili çalışmalar virüsü kontrol altına almayı ve halk sağlığına katkı sağlamayı hedeflerken, hizmet çalışanları için benzeri görülmemiş zorluklar ortaya çıkarmıştır (Tuzovic ve Kabadayi, 2020).

Kovid-19 salgını, sağlık sorunlarının yanı sıra, benzeri görülmemiş bir şekilde sosyal ve özellikle hizmet sektörlerini sert bir şekilde vuran ekonomik kriz ortaya çıkararak hizmet sektörünün çalışanlarını ve yaptıkları işleri etkilemiştir. Bu durum hizmetler bağlamında liderlik ve sanal çalışma ortamlarında onların performanslarını da etkilemiştir. Kriz dönemlerinde sanal ortamda çalışan hizmet çalışanlarının performanslarını sürdürmelerinde görev ve ilişki odaklı liderlik davranışı ortaya çıkmıştır (Bartsch vd., 2020).

1.2.2. İmalat Süreçlerindeki Dijitalleşme ve Sanallaşma

Günümüzde tüketimin evrimsel bir süreç olarak görülebileceğine dair güçlü argümanlar bulunurken, en güçlü argüman dramatik olarak yeni bir imalat dünyasını üreten devrimci bir dizi gelişmeyi içerdiğiidir. Bu gelişmelerden en net olanı internette meydana gelen gelişmedir (Ritzer, 2015). Günümüzde imalat şirketleri, teknoloji ve inovasyon döngüleri gibi çok yönlü zorluklarla ve büyük ölçekli üretim maliyetine karşılık özelleştirilmiş, müşteri isteğine göre hazırlanmış ürünler sunma zorunluluğuyla yüzleşmek zorundadır (Arnold, Kiel ve Voigt, 2017). Dolayısı ile son zamanlarda, imalat paradigması, seri imalattan kitlesel özelleştirmeye doğru sapmaktadır (Chen vd., 2021).

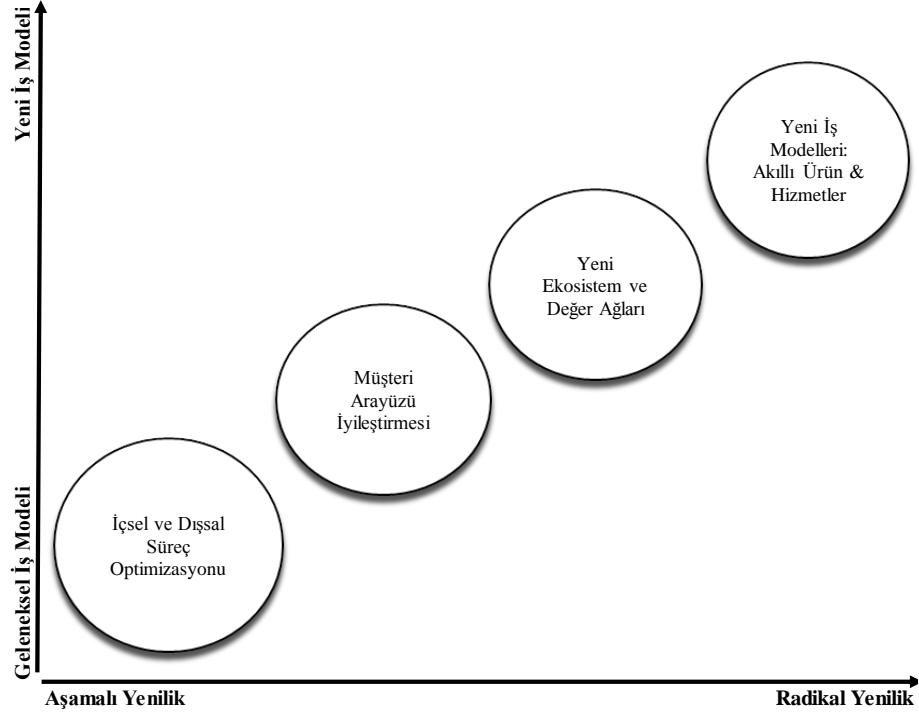
Elektriğin olmadığı dönemde faaliyette bulunan fabrikalar çalışma ve üretim biçimlerini buna göre şekillendirirken, elektrik ile birlikte tüm imalat süreçlerini yenilemişlerdir. İnternet çağından önce doğmuş olan bugünün işletmeleri de dijital çağ içinde dönüşmeye oldukça yatkındırlar (Rogers, 2016). Ancak bir üretim tesisinde sadece bir yazılım veya birkaç sensörün kullanılması dijital dönüşüm değildir. Bu teknolojilerin birbirleri ile bağlanması ve entegre olması ve bu teknolojilerin otomasyon için kullanılıyor olması gerekmektedir. Aksi dijital dönüşüm değil dijitalleşmedir.

Teknolojinin yoğun olarak kullanılmaya başlandığı Endüstri 4.0 dönemi ile birlikte imalatta dijital dönüşüm hız kazanmıştır. Endüstri 4.0, 2011 yılında Alman federal hükümetinin üniversiteler ve özel şirketlerle yaptığı bir girişimle, gelişmiş üretim sistemleri geliştirmek, ulusal sanayinin üretkenliği ve verimliliği artırma amacı ile ortaya çıkarak (Shrouf, Ordieres ve Miragliotta, 2014) Hannover ticaret fuarında oluşmuştur (Sarı ve Yılmaz, 2020). Endüstri 4.0 ile bir üretim tesisinde sensörler sayesinde bütün üretim sürecinin takip edilmesi, yapay zeka tarafından analiz edilmesi ve o sürecin otomasyonunun sağlanması gerçekleşmiştir. Başka bir ifade ile endüstriyel üretim ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) artan kaynaşması üretim dünyasına Endüstri 4.0 kavramını getirmiştir. Bu olgu bilgiyi, nesnelere ve insanları fiziksel ve sanal dünyada siber fiziksel sistemler biçiminde birbirine bağlanmasını sağlamıştır.

Endüstri 4.0 ile dijital dönüşüm sayesinde bilgi teknikleri, bilgisayarlı kontrol ve iletişim ağları sayesinde çok büyük miktarda veri toplamak mümkündür. Bu sayede birçok ekipmandan toplanan çıktı verileri kullanılarak otomatik arıza ve durum tespiti yapmak, kesinti miktarını azaltmak ve bileşenlerin faydalarını artırmak, onların kalan faydalı ömürlerinin artırılması operasyonel süreçler için faydalıdır (Çınar vd., 2020).

Endüstri 4.0 dijital çözümler sunmak üzere birkaç gelişmekte olan teknolojinin bir araya geldiği yeni bir endüstriyel aşama olarak kabul edilmiştir. Ancak, şirketlerin bu teknolojileri nasıl uygulayacaklarına dair bir anlayış eksikliği bulunmaktaydı. Bu teknolojiler başlangıç ve temel teknolojiler olarak ikiye ayrılırken başlangıç teknolojileri akıllı üretim, akıllı ürünler, akıllı tedarik zinciri ve akıllı çalışma boyutu ile temel teknolojilerde nesnelere interneti, bulut hizmetler, büyük veri ve analitik niteliklerini ele almıştır (Frank, Dalenogare ve Ayala, 2019).

İmalat yapan firmaların dijital dönüşümlerini yürütebilmelerinin dört aşaması aşağıdaki Şekil 4’de belirtilmiştir.



Şekil 4: İmalat Yapan Firmaların Dijital Dönüşümlerini Yürütebilmelerinin Dört Aşaması

Kaynak: Iberra, D., Ganzarain, J., ve Igartua, J. I. (2017). Business Model Innovation Through Industry 4.0: A Review. *11th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2017* (pp. 4-10). Tirgu-Mures Romania: Elsevier B.V.

Dijital dönüşümün birinci aşaması içsel ve dışsal süreç optimizasyonudur. Bu aşamada geleneksel bir imalat firması yüksek risklere girmeden, bünyesinde büyük değişiklikler yapmadan gerçek işini aşamalı olarak optimize etmektedir. Bu aşamada maliyetlerin, zaman kaybının, başarısızlıkların azaltılması ve işçi eğitimi amaçlanmaktadır.

İkinci aşamada müşteri arayüzü iyileştirmesi yapılır. Bu aşamada, değer sağlamaya odaklanılır. Ürün ve hizmet sunumu, müşteri segmenti, satış kanalları ve müşteri ilişkileri yoluyla değer önerisi oluşturulur. Müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması ve daha iyi müşteri deneyimlerine olanak sağlayan büyük veri, bulut bilişim, artırılmış gerçeklik veya sanal gerçeklik gibi teknolojilerin piyasaya sürülmesiyle, yeni veya iyileştirilmiş temas noktaları aracılığıyla yeni etkileşim yolları yaratılır.

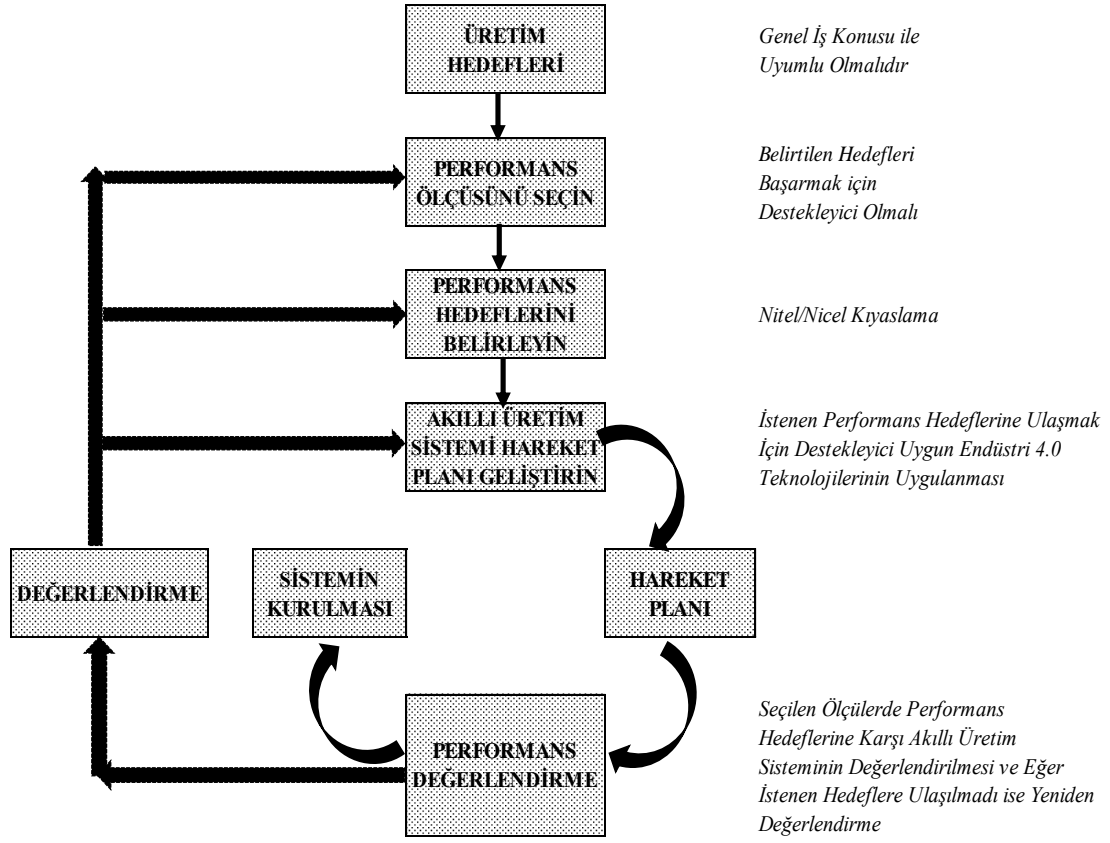
Üçüncü aşamada, temel işe odaklanma amacını izleyen yeni ekosistem ve değer ağları gerçek iş modelinde (firmanın anahtar veya ayırt edici faaliyetleri) radikal bir yenilik önermektedir. Burada belirsizliği diğer temsilcilerle paylaşmak veya büyük veri, bulut

bilişim, artırılmış gerçeklik veya sanal gerçeklik gibi teknolojilerin piyasaya sürülmesi nedeniyle ortaklardan yeni gerekli beceriler ve kaynaklar elde etmek yoluna gidilmiştir.

Dördüncü aşamada, önceki durumların aksine büyük veri, bulut bilişim, akıllı sensörleştirme ve entegre sistemlere odaklanan yeni teknolojilere dayalı tamamen yeni bir iş modeli önerilir. Burada örneğin, uzaktan bakım ve kurulumu veya ürün iyileştirme ve etkinleştirilmesi gibi yenilikçi ve akıllı ürün ve hizmetler sunmaya izin veren teknolojiye geçilmektedir. Dördüncü aşamada, iş modelinin neredeyse tüm unsurlarının değişimini sağlayan yıkıcı bir inovasyona ihtiyaç bulunmaktadır.

Akıllı üretim sistemleri, imalat yapan işletmeler tarafından giderek daha fazla benimsenmektedir ve onların performanslarını artırdığı ve onlara geleneksel üretim sistemlerine kıyasla çeşitli avantajlar sunduğu için tercih edilir ancak pahalı ve karmaşık bir strateji olarak görülmektedir (Kamble vd., 2020). Çünkü akıllı üretim sistemleri için otomasyon, veri alışverişi, siber-fiziksel sistemler, yapay zeka, nesnelerin interneti ve yarı otonom endüstriyel sistemleri bir araya getirmek gereklidir. Bulut bilişim, nesnelerin interneti, büyük veri, mobil teknolojiler v.b. dönüşüm için gerekli olan bir önceki teknolojileri yıkıma uğratmaktadır (Mahmood, Khan ve Khan, 2019).

Aşağıdaki şekilde akıllı üretim sistemine yapılan bir yatırımdan kaynaklanan rekabetçi faydalar olarak düşünülebilecek maliyet, kalite, esneklik, zaman, entegrasyon, optimize edilmiş üretkenlik, gerçek zamanlı teşhis, hesaplama, sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik olmak üzere on performans boyutu belirlenmiştir. Bu performans boyutları doğrulandıktan sonra herhangi bir sektör tarafından kullanılabilir. Burada akıllı üretim sistemi tarafından sunulan faydalar, geleneksel üretim sistemlerinden maliyet, kalite, esneklik ve optimizasyon açısından çok daha önemli ve verimli olduğunu göstermektedir (Kamble vd., 2020).



Şekil 5: Akıllı Üretim Sistemi Performans Ölçüm Sistemi

Kaynak: Kamble, S. S., Gunasekaran, A., Ghadge, A., ve Raut, R. (2020). A performance measurement system for industry 4.0 enabled smart manufacturing system in SMMES- A review and empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 229, 1-39. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107853>

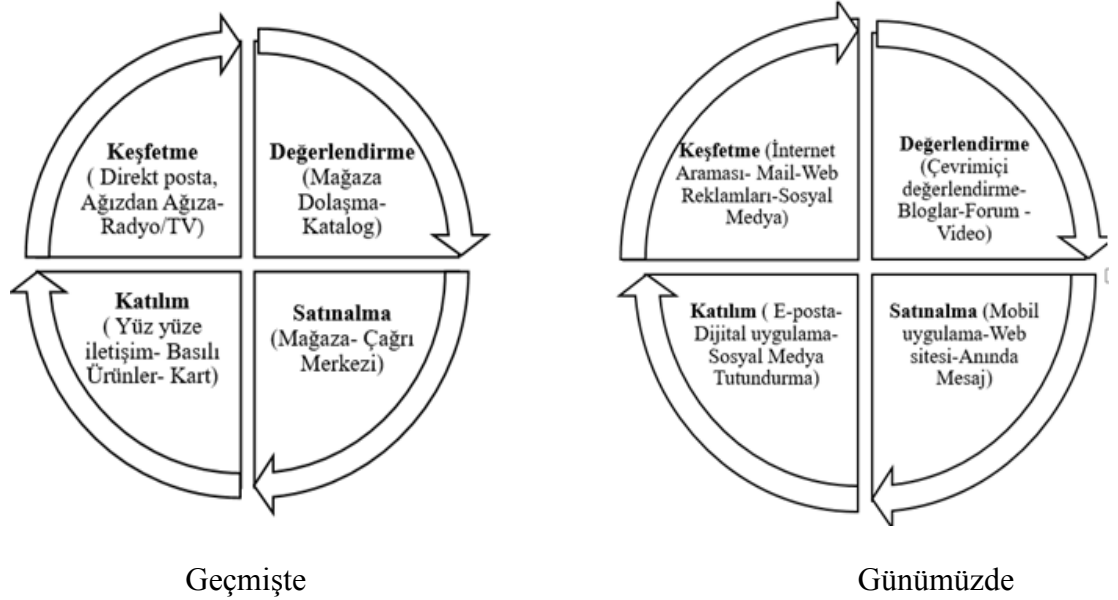
1.2.3. Pazarlamada Dijitalleşme ve Sanallaşma

Dijitalleşme ile ortaya çıkan iletişim kolaylığı işletmeler için pazarlama maliyetlerinin düşmesine ve kolaylaşmasına neden olarak belli bir alan ya da bölge tercihi olmadan mümkün olduğunca çok pazara girmek eğilimine yol açmıştır. Teknolojide yaşanmakta olan bu hızlı ilerleme, işletmelerin buna uyum sağlamalarının yanında müşterilerine yönelik yeni bir yapılanma ihtiyacını da doğurmuştur. Dijital çağın yeniliklerinin tüketiciler tarafından hızlıca benimsenmesi ve işletmelerden de buna benzer adımları talep ediyor olmaları dijital dönüşümü işletmeler için bir zorunluluk biçimine dönüştürmüştür. Bu noktada konuya dahil olan işletmelerin asıl amacı müşterileri için ek değer sağlamak olmalıdır.

Bireysel satıştan kitlesel reklam ile satışa, geleneksel bakkal dükkanlarından tarayıcı çıkışlı süpermarketlere satışlara kadar uzanan bir dönüşümde pazarlama alanı günümüzde yeni olayların tsunamisi ve yeni problemlerle karşı karşıyadır. Son dönemde, bilgi ve iletişim teknolojisi devrimi, yeni pazarlama fenomenlerinin geliş hızını önemli ölçüde değiştirmiştir (Wierenga, 2020).

Pazarlama, dijital ekonomi içindeki faaliyette bulunan müşterinin değişen yapısına uyum sağlamalıdır. Burada pazarlamacıların rolü müşterilere, ürünle ilgili farkındalık sağlayarak rehberlik etmektir (Kotler, Kartajaya ve Setiawan, 2019). Daha açık bir ifade ile firmalar dijitalleşmenin gelişmesi ile birlikte internet ve yazılım geliştiricileri çevrimiçi alışveriş yapanları etkilemek için uygun tanıtım ve materyalleri tasarlamak zorundadırlar (Lin, Lee ve Horng, 2011). Ayrıca çeşitli demografik özellikleri ve pazarı segmentlerine bölmek ve buna göre hedeflerini belirlemeleri gerekmektedir. Her bir alıcının farklı bilgi ve tecrübesi bulunmaktadır.

Geleneksel müşteri ile günümüz alışveriş yapan müşterisinin geçmişi ve günümüz karşılaştırması aşağıdaki Şekil 6 'da gösterilmiştir.



Şekil 6: Geçmişte Müşteri Yolculuğu./ Günümüzde Müşteri Yolculuğu

Kaynak: Visa. (2019). *Digital Transformation of SMBs: The Future of Commerce*. Erişim adresi: <https://usa.visa.com/run-your-business/small-business-tools/small-business-digital-transformation.html>

Dijital pazarlama ile kurumsal bir imaj oluşturarak, müşterilerinin memnuniyetini artırmak amacı ile dijital pazarlamayı benimsemeye başlayan küçük işletmeler de,

piyasanın zorlu rekabet ortamı içinde maliyetlerini azaltarak daha büyük rakipleri ile rekabet için kritik önemde bir yol bulmuşlardır (Gedik, 2020).

Günümüzde mobil telefonlar üzerinden pazarlama faaliyetleri de oldukça artmış görünmektedir. Özellikle mobil pazarlama, düşük gelirli tüketicilere olan hizmet zorlukları nedeni ile fırsatlar sunarak kolay satın alınabilirlik ve kullanılabilirlik özellikleri tüketiciler için motive edici olmaktadır (Anderson ve Kupp, 2008). Ayrıca teknolojinin hızlıca gelişmesi sonucu sosyal ağların öneminin artması ile de işletmeler bunun farkına varmıştır. Etkileşimli medyada müşteri bağlılığını ve marka imajını geliştirmede duyguların rolü de önemlidir.

Endüstriyel bağlamda dijital pazarlamanın artan önemi ile endüstriyel pazarlamacılar, yeni potansiyel müşterileri araştırmak için sosyal medya sitelerinde sohbet robotlarını, müşteri etkileşimi için içerik pazarlaması, pazarlama otomasyonları ve B2B platformları daha sık kullanılır hale gelmiştir. (Herhausen vd., 2020).

Tablo 8, dijital pazarlamanın avantaj ve dezavantajlarını karşılaştırmaktadır.

Tablo 8: Dijital Pazarlamanın Avantaj ve Dezavantajları

Dijital Pazarlamanın Avantajları	Dijital Pazarlamanın Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none">• Maliyet Etkinliği• Etkileşim• Küçük ve orta ölçekli işletmelerin operasyonel süreçlerini güçlendirici etkisi.• Kitle büyüklüğü• Online bilginin sürekliliği• Aktif kullanıcı yaklaşımı• Ürün ya da hizmet hakkında diyalog ortamı• Zengin içerik• Geleneksel pazarlamadan daha kolay ölçümleme• Kullanıcıların yorum ve geri dönüşlerine göre uyarlanabilme• Müşteri davranışı ve tercihlerine göre bireyselleştirme.	<ul style="list-style-type: none">• Telif hakkı konusu: İnternet üzerinden yapılan pazarlama kampanyaları başka rakip tarafından kopyalanarak burada kullanılan ticari marka ya da logo müşterileri aldatmak için kullanılabilir.• İnternet bağlantılarında yaşanan sıkıntılar ve zorluklar müşterileri zaman konusunda sıkarak uzaklaştırır.• E-ticaret kullanıcısı ürünü elde etmeden önce dokunamaz.• Elektronik ödeme yöntemlerine güvensizlik unsuru çoğu alıcıda mevcuttur.• Sanal promosyonlarda ortaya çıkan sahtekarlıklar nedeni ile dürüst işletmelerin imajı ve itibarlarının zarar görmesi.• Teslimatta nakit ödeme: Ürünün kesin olarak alındığını garanti etmez. Alıcının gerçek niyeti en son ortaya çıkar.• İnternet pazarlaması dijital çevreye tam bir güven oluşmadığı için herkes tarafından benimsenmemiştir.• İnternet pazarlaması, hatalara yol açabilecek teknolojiye bağımlıdır.

Kaynak: Todor, R. D. (2016). Blending Traditional and Digital Marketing. *Economic Sciences*, 9(58), 53.

1.2.4. İletişimde Dijitalleşme ve Sanallaşma

İnsanların iletişim halinde olmaları herbirinin kendilerine ait bir hedefi ya da motivasyonunun olması sonucudur. Bu dikkate alınacak bir durumdur. İnsanlar gibi firmaların da birbiri ile iletişim içinde olması onların da kendilerine ait hedeflerinin ya da motivasyonlarının olduğunu gösterir. Özellikle Kovid-19 döneminde ortaya çıkan sosyal mesafe zorunluluğu firmaların hedeflerine ulaşmaları için bir takım aksaklıklar ve

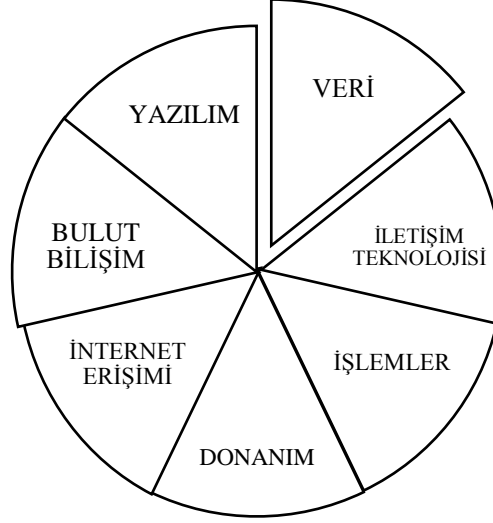
zorluklar ortaya çıkarmıştır. İletişimin firmalar açısından sürdürülme zorunluluğu onları dijitalleşme ve sanallaşmaya doğru yönlendirmiştir. Burada temel iletişim becerileri iletişim açısından sözel olmayan davranışlar, sorgulama, kendini ifade etme, dinleme, ikna kabiliyeti, mizah, güçlendirici açıklamalar sayılabilir (Hargie, 2019). Tüm bunlar kişilerarası iletişimde mümkün iken dijitalleşme ile farklı bir boyuta taşınmıştır.

Dünya çapında 2021 yılı itibariyle 7,83 milyar nüfusun %60'lık bir oranla mobil telefon, internet ve sosyal medya kullanıcısı bulunurken Türkiye'de 2021 yılı verileri ile 84,6 milyonluk nüfus içinde %91 mobil telefon, %78 internet ve %71 sosyal medya kullanıcısı bulunmaktadır (Digital 2021, 2021). Bu verilerden de anlaşılacağı üzere tüm dünyada dijitalleşme ve dijital teknolojilerin kullanım oranları artarken Türkiye'de bu oran dünya ortalamasının üzerindedir.

Dijitalleşmenin iletişim boyutu kitlesel ya da kişiler arası olabildiği gibi firmalar arasında sosyal, kültürel ve psikolojik boyutları da bulunmaktadır. İletişim ile birlikte bilgi akışı az olan bölgeye doğru akmaktadır. İletişimin bir diğer boyutu satınalma güdülerini etkilemesi üzerinedir. Satınalma kararlarında zorlanan kimi tüketiciler, öneriler almak için güçlü kaynaklara yönelme ya da kararlarının doğruluklarını sorgulamak için günümüzde dijital ortamda araştırma ve iletişime geçmek eğilimindedirler (Duhan vd., 1997). Bu şekilde iletişime geçerek bilgiye kolayca ulaşabilirler. Yüksek kalitede bir iletişim teknolojisi ile birlikte satınalmalar daha da kolaylaşmaktadır ve satınalma niyetleri üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Lin, Lee ve Horng, 2011). Kişiler arası ya da firmalar arası iletişim ile birlikte edinilmiş olan bilgi ve deneyim de paylaşılmaktadır. Her bir iletişim ile paylaşılan bilgi ve tecrübe bilgiyi alan üzerinde farklı bir anlam ve değer yaratmaktadır. Geleneksel anlamda kişilerin birbiri ile iletişimi yüz yüze gerçekleşmektedir ve anlaktır. Ancak bu durum günümüzde değişmiştir. İnternet tabanlı iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte iletişim dijital bir ortama taşınmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojisi, modern bilgi işlem sağlayan altyapı ve bileşenleridir. Dijital teknoloji araçları ve sistemleri bilgi işlem yetenekleri ile yenilik ve girişimciliği destekleyerek iş birliğini artırır (Nambisan, 2016). BİT'nin tek ve evrensel bir tanımı olmamasına rağmen, bu terim genel olarak kişilerin ve kuruluşların (diğer bir ifade ile işletmeler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, hükümetler ve suç girişimlerinin) dijital dünyada iletişimini ifade etmektedir. BİT bazen IT ile eşanlamlı olarak kullanılır (bilgi teknolojisi için); ancak, BİT genellikle IT'den daha geniş, bilgisayar ve dijital

teknolojilerle ilgili tüm bileşenlerin daha kapsamlı bir listesini temsil etmek için kullanılır.



Şekil 7: Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Bileşenleri

Kaynak: Pratt, M. K. (2017). *ICT (information and communications technology, or technologies)*. (Nisan 10, 2022) Erişim adresi: Techtarget.com: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies>

BİT, hem internete açık alanı hem de kablosuz ağlar tarafından desteklenen mobil alanı kapsamaktadır. Ayrıca, son teknoloji yapay zeka ve robotik gibi BİT bileşenlerinin yanı sıra bugün hala yaygın olarak kullanılan sabit telefon, radyo ve televizyon yayını gibi eski teknolojileri de içermektedir. Bilgisayarlar ve telefonlar onlarca yıldır mevcuttur ancak akıllı telefonlar dijital TV'ler gibi yeni dijital bileşenler gelişmektedir.

Ekonomik, sosyal ve kişilerarası işlemler ve etkileşimler için kullanılan BİT, insanların çalışma, iletişim, öğrenme ve yaşama şeklini büyük ölçüde değiştirmiştir. Dahası, BİT, ilk bilgisayarlar olarak insan deneyiminin tüm aşamalarında devrim yaratmaya devam ederek ve şimdi de robotlar, bir zamanlar insanlar tarafından gerçekleştirilen görevlerin çoğunu yapmaktadır. Örneğin, bilgisayarlar bir zamanlar telefonları yanıtlamıştır ve aramaları yanıtlamak için uygun kişilere yönlendirmiştir; artık robotlar yalnızca aramaları yanıtlamakla kalmıyor, aynı zamanda arayanların hizmet taleplerini daha hızlı ve verimli bir şekilde karşılayabilmektedir.

Bireyler yüz yüze etkileşimlerden toplu halde kişisel, dijital alandakilere geçerken BİT ayrıca toplumdaki geniş değişimleri de desteklemektedir. Bu yeni çağa sıklıkla Dijital Çağ denmektedir.

İletişimde çeşitli teknolojilerin geliştirilmesi ve sunulması ile birlikte işletmelerin müşterileri için iletişim daha ucuz hale gelirken, teknoloji aynı zamanda yeni pazar fırsatları da sağlamıştır. Örneğin, bir zamanlar kilometrelerce telefon hattı inşa etmek ve bakımını yapmak zorunda kalan telefon şirketleri, daha gelişmiş ağ yapılarına geçtiler. Telefon, televizyon ve internet hizmetleri sağlayarak tüketiciler için teslimat ve fiyat noktalarında daha fazla seçeneği sunmuşlardır. Düşük fiyatlar ve yüksek kaliteli telekomünikasyon hizmetleri, teknolojik sistemin gelişmeye devam etmesi ile toplam faktör verimliliği ve çıktı artışını ortaya çıkarmıştır (Antonelli, 2003).

Dijitalleşme ile birlikte daha da kolaylaşan kültürler arası birbirinden etkilenme durumu aslında atalarımızdan bugüne kadar yaşanan bir süreçtir. Günümüzde dünya çapındaki iletişime baktığımızda genel anlamda bir kültürel çeşitlilik görürüz. Bu durum dijital medya ve gelişmiş ulaşım nedeni ile toplumların giderek daha heterojen hale gelmesi ile açıklanabilir (Hargie, 2019).

İletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte bu durum günümüzde farklı bir boyut kazanmıştır. Geleneksel iletişim kanalları değişmiştir. Facebook, youtube, twitter, Instagram, vine, whatsapp gibi dijital iletişim araçları çok hızlı bir biçimde yaygınlaşmıştır. Bazı kitlesel hareket ve örgütlenmelerde bu iletişim kanalları ile harekete geçmektedir. Bunun yanında bazı deneysel bulgular, seyahat edenlerin yorumlarının çevrimiçi satışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu seyahat edenlerin yorum puanlarında % 10'luk bir artışla çevrimiçi rezervasyonları % 5'ten fazla artırdığını göstermektedir (Ye vd., 2011). Birbirinden farklı çeşitli kültürler, o kültürlere ait yaşam tarzı ve uygulamaları dijital çağda kolay iletişim ile birlikte iç içe geçmeye başlamıştır. Bu şekilde kültürel bir melezleşme süreci ortaya çıkmıştır. Küresel kültür yerel kültürle etkileşime geçtiği anda melezleşme başlamaktadır. Melezleşme küreselleşmenin kaçınılmaz bir sonucudur (Pieterse, 1994). Bunda etkili olan iletişim teknolojilerinin dijitalleşmesi, göç hareketleri, istihdam gibi durumlardır. İletişimin dijitalleşmesi ile birlikte sınırlar ortadan kalkmıştır. Dünya bu şekilde birbirine bağlı ve iç içe geçme süreci yaşarken bu süreci anlamaya ihtiyacımız bulunmaktadır (Khondker, 2013). İç içe geçme durumu ortak bir kültür kimliği meydana getirmeye başlamıştır. Özellikle internetin toplum içinde kullanım oranlarının artması ile birlikte farklı kültürlerin karşılaşma imkanlarını artırmıştır. Sanal ortam ve yeni dijital kültürün çekiciliği bu süreçleri hızlandırmıştır. Ancak ortaya çıkan ve küreselleşmenin önemli bir bileşeni olan küresel bilinç dar, indirgemeci anlamıyla küreselleşmeye muhalefetle büyümektedir (Robertson

ve Khondker, 1998). Toplumların tüketim alışkanlığı, yeme içme kültürü kısacası tüm yaşam ve davranışları bir evrim geçirmektedir. Buna en büyük etki medya üzerinden gelmektedir. Günümüz medyası genellikle çok uluslu ortaklık yapılarına ait olmakla birlikte onların güdümünde yabancı ve yerli kültür çatışmaları doğmaktadır. Baskın kültürler daha zayıf yapıları etkileyerek değiştirmektedir.

Bir kuruluşun dijital strateji geliştirme kapasitesinin gözden geçirilmesi, süreç açısından geleneksel strateji geliştirmeye benzer, ancak dijital stratejilerin belirli konularını yönetmeye odaklanmaktadır. Etkili bir dijital strateji için şunlar yapılmalıdır (Chaffey, 2010):

- İnternet pazarlama faaliyetlerine ve web hizmetleri ile işlevselliği için uzun vadeli bir yol haritası oluşturulmalıdır;
- Kuruluşun dış ortamının analizinin yapılması (özellikle, rakipler ve müşteri özelliklerine, tercihlerine ve ihtiyaçlarına odaklanan çevrimiçi pazarın incelemesi) stratejiyi uygulama yeteneklerinin geliştirilmesi için gereklidir;
- Pazarlama hedeflerini destekleyen dijital platformlar için hedefler belirlenmelidir;
- Sürdürülebilir farklı rekabet avantajı yaratmak için stratejik seçenekler değerlendirilmelidir;
- Hedef pazarlar, konumlandırma ve pazarlama karmaşasının özellikleri gibi tipik pazarlama stratejisi seçeneklerini içerecek strateji formülasyonu belirlenmelidir;
- Firma için işlevselliği uygun olmayan strateji ve uygulamalar tanımlanarak belirlenmelidir;
- Kaynakların nasıl dağıtılacağı ve organizasyonun stratejik hedefe ulaşmak için nasıl yapılandırılacağı belirlenmelidir.

Önümüzdeki süreçte izleyeceğimiz planlanmış sanal etkinliklerin başarısı, popülerlikleri ve etkinlikleri konusunda daha fazla netlik ortaya çıkacaktır. Sanal etkinlikler için Kovid-19 önemli bir piyasa belirleyici olmuştur.

Sonuç olarak literatürde de belirtildiği gibi günümüzde işletmeler açısından başarının anahtarı bilgi ve teknoloji odaklıdır. İşletmeler artık verimlilik ve büyüme stratejilerini bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı bir şekilde oluşturmaktadırlar. Çünkü Yeni Ekonomi ile insanoğlunun ve firmaların ihtiyaçları olumlu yönde değişmiştir.

BÖLÜM 2: İŞLETMELER ARASI SANAL BİR ETKİNLİK OLARAK

FUARLAR

Günümüzde ortaya çıkmış olan Kovid-19 salgını ile birlikte daha önce başlamış bulunan dijitalleşme ve sanallaşma artarak devam etmiştir. Sanal iş ortamları ve sanal etkinlikler artmıştır. İletişim zorluğu işletmeler arası toplantıların sanal ortamda yapılması ile aşılmaya çalışılmıştır. Özellikle bu dönemde birçok ticaret fuarı iptal edilmiştir. Bu bölüm içinde sanal iş ortamları ve etkinlikler özellikleri ile birlikte incelenecek özellikle sanal ticaret fuarlarının sanallaşması ve etkileri ele alınacaktır.

2.1. Sanal İş Ortamları ve Özellikleri

1990'larda dünyada internetin yaygınlaşmasının ardından İngiliz iktisatçı Frances Cairncross, bir dizi sosyal ve medya teorisyeni ile birlikte "mesafe ölecek" şeklinde tahminde bulunmuştur. Dahası dünya üzerindeki her yer diğer her yere anında bağlandığında, uzayın kendisinin önemsiz hale geleceğini savunmuştur (Ratti ve Claudel, 2016).

Hayatın tüm alanında olduğu gibi dijital iletişim teknolojileri, insanların işyerinde nasıl etkileşime girdiği konusunda da bir devrime yol açmıştır. Böylece bilgisayar aracılı iletişim teknolojileri artık bir alternatif değil, bir zorunluluk haline dönüşmüştür (Darics ve Gatti, 2019).

Dijitalleşmenin değiştirmeye devam ettiği çalışma ortamının gelecekte nasıl bir modele dönüşeceğini tahmin etmek oldukça zordur. Schwartz vd., (2017) aşağıda Tablo 9'da geleceğin çalışma çerçevesi ile ilgili incelemesi bulunmaktadır.

Tablo 9: İşin Geleceğini Anlamak İçin Bir Çerçeve

Değişim güçleri		
1. Teknoloji: Yapay zeka, robotik, sensörler ve veriler		
2. Demografi: Daha genç ve daha yaşlı nüfusun artışı		
3. Çekme gücü: Müşteriyi güçlendirme ve küresel yetenek pazarlarının yükselişi		
Yeniden tanımlanan çalışma ve işgücü		
1. Süreçlerin yeniden tasarımı: Teknoloji her mesleği yeniden şekillendirir.		
2. İşgücünün dönüştürülmesi: Alternatif çalışma düzenlemelerinin artması		
Bireylerin yapabilecekleri	Kuruluşların yapabilecekleri	Kamunun yapabilecekleri
1. Hayat boyu öğrenmeye katılmak	1. Teknoloji ve öğrenme için çalışmanın yeniden tasarlanması	1. Hayat boyu öğrenmeyi yeniden tasarlamak

2. Kendi kariyer yolunu şekillendirmek	2. Yeteneklerin bulunması ve ağlara entegrasyonlarının sağlanması	2. Gelir ve sağlık hizmetleri için geçiş desteği
3. Tutkunun peşinden gitmek	3. Örgütsel yapı, liderlik, kültür ve ödüllendirme için yeni modellerin uygulanması	3. Yasal ve düzenleyici politikaları yeniden değerlendirmek.

Kaynak: Analysis, Deloitte. (2017). Forces of change The Future of Work. 27-45. Erişim adresi: Deloitte Analysis: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/overview.html>

Yukarıda tablo incelediğinde günümüzde teknolojinin yapılmakta olan her işi yeniden şekillendirdiği açıkça görülmektedir. Robotik teknoloji ve sensörler sayesinde yapılan işler daha verimli ve etkili hale gelerek bu teknolojileri kullanan yeteneklerin önem kazanmasına neden olmuştur. İş gücü ve yapılan işlerde çeşitlilik artarak demografik yapıda değişiklikler ortaya çıkmaya başlamıştır. Tüm bu değişiklikler bireyler, kuruluşlar ve kamu politikalarında çeşitli etkiler oluşturmuştur. Bu etkilerin üçünde de ortak olan çıkarım, geleceğin yaşam boyu eğitime ve öğrenimine katılmak olduğudur.

"Dijital işyeri" teriminin ilk kullanımı 1990'ların sonlarında Jeffrey Bier'e atfedilmiştir (Williams ve Schubert, 2018). Köffer (2015), tarafından belirtildiği gibi, sanal iş yeri, kuruluşlar ve uygulayıcılar için önemli bir konudur, ancak akademik araştırmalarda sınırlı ilgi görmüştür (Attaran ve Kirkland, 2019). Dijital işyerinin, çoğu oldukça genel olmak üzere birçok tanımı bulunmaktadır. Örneğin, Deloitte (2011), dijital işyerini "insanların günümüz işyerinde işlerini yapmak için kullandıkları, hem faaliyette olan hem de henüz uygulanmamış olanları kapsayan tüm teknolojiler" olarak tanımlamaktadır. Marsh vd., (2022) göre, dijital işyeri; fiziksel konumdan bağımsız olarak, çalışanların dijital işyeri deneyimine dahil olan geniş teknolojiler ve uygulamalar dizisidir; ki bu kavram geleneksel BİT kavramlarını kapsar, ancak bunun da ötesine geçer.

Valiuniene vd., (2014) sanal iş ortamını; konum, bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı, bilgi yoğunluğu, organizasyon içi temaslar ve organizasyonlar arası temaslar olmak üzere beş değişkenle tanımlamaktadır. Sanal iş ortamlarının çok boyutlu yapısı ve uygulamaları bu beş boyutta farklı derecelere gösterebilmektedir.

Williams ve Schubert (2018) dijital işyeri tanımına yönelik yaptıkları geniş literatür taraması sonucunda dijital iş ortamının 15 temel özelliğini kapsayan üç tematik kategorisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar "organizasyon stratejisi ve tasarımı", "insanlar ve iş" ile "teknoloji platformu" dur. Bu çalışmanın akışına ve amacına uygun olduğu için aşağıdaki içerik bu kategoriler üzerinden oluşturulmuştur.

Jimenez vd., (2017) sanal iş ortamları ile birlikte örgütlerin hiyerarşik ve katı bürokratik yapılardan daha organik örgütsel tasarımlara doğru evrildikçe, çalışma ekiplerinin daha yaygın hale gelmeye başladığını vurgulamışlardır. Ayrıca, küresel genişleme ve hareketlilik, teknolojik gelişmelerle birlikte, sanal iş ortamlarına ihtiyacı artırdığını belirtmişlerdir. Bu durumda ekiplerin kapsamını değiştirerek, gelenekselden farklı olarak şimdi her yerde bulunan küresel sanal ekiplerin ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmişlerdir.

Maduka vd., (2018)'de sanal çalışma ortamında karar vermeyi kolaylaştıran geleneksel ve sosyal mekanizmaların kaybolacağını savunmuşlardır. Bu nedenle sanal iş ortamlarındaki ekipleri yönetmek yüz yüze yönetmekten farklıdır.

Bu aşamada yöneticilerin sanal bir iş ortamının etkinliğini nasıl en üst düzeye çıkaracakları konusunda Newman ve Ford (2021) Kovid 19 pandemisi üzerinden beş adım önermektedir. Bu beş adım ayrıca sanal iş ortamlarının özelliklerini de içermektedir.

Beş adım şunlardır:

- 1-Yeni gerçekliğin kurulması ve açıklanması.
- 2-Kurum kültürünü sürdürmek ve liderin güvenilirlik algısını pekiştirmek.
- 3-Daha iyi bilgilendirme için iletişim araçları ve tekniklerinin modernizasyonu.
- 4-Ekip üyeleri arasında paylaşılan liderliği teşvik etmek.
- 5-Sanal çalışanların kuruluşun kültürel değerleriyle uyumlu olmasını sağlamak için uyum denetimleri yapmak.

Dijitalleşme, işyerlerinin sadece maddi yapılarını değiştirmekle kalmamış, aynı zamanda çalışanların işte etkileşimi ve öğrenmeleri için sosyal yapıları da dönüştürmektedir. Sanal iş ortamlarında dijital dönüşüm sürecinin başarılı olması çalışanların aktif rol oynamaya istekli olmasına bağlıdır. Dijital iş ortamının tasarımına katkıda bulunabileceklerine dair inançları beslediği takdirde dönüşüm kabul görecektir ve örgütsel değişim başarılı olacaktır (Kaschig, Maier ve Sandow, 2016).

Gerçekten de dijital iş ortamlarındaki değişiklik ve dönüşümlerin en başında çalışanların aldıkları görevleri ve süreçleri nasıl yürüttüklerine ilişkin değişiklikler ile kuruluş içindeki sosyal ilişkiler ve genel işyeri deneyimlerindeki değişiklikler gelmektedir (Meske ve Junglas, 2020). Meske ve Junglas bu çalışmada, dijital işyeri dönüşümünün

bir iş gücünün kendini yetkin, özerk ve başkalarıyla bağlantılı hissetmesini sağlamakla ilgili olduğunu göstermektedir.

Hult ve Byström (2021) çalışmalarında sanal iş ortamlarının geliştirilmesinde, sadece yeni teknoloji olarak bilgi sistemleri ve onların işlevlerinin eğitim ve öğretimine odaklanmanın yetersiz olacağını savunmuşlardır. Sanal iş ortamlarının etkin olabilmesi ve verimli sonuçlar alınabilmesi yetkin personel kullanımı ile mümkün olabilmektedir. Bu ortamdaki yetkin personel, genellikle coğrafi olarak dağınık bulunmaktadır. Belirli bir zaman diliminde ortak bir hedefe ulaşmak için bilgi, beceri ve kaynaklarını paylaşarak karşılıklı güvene dayalı bir iş birliği oluşturmaktadırlar (Bosch-Sijtsema, 2002).

Dijital iş ortamlarının hazırlanmasında strateji, örgütlenme ve insan yanında; teknik altyapı da oldukça önemlidir. Artık farklı bir şehirde, hatta farklı bir ülkede yaşayan bir kişi, belki de tamamen farklı bir coğrafi konumda olan işverenine rapor verebilir durumdadır. Çalışanlar uzaktan erişim yolu ile ofislerine uzaktan bağlanarak diğer çalışanları ile sanal bir ortamda iş birliği yapabilmektedirler. İş birliğinin zamandan ve mekandan bağımsız olarak kesintisiz bir biçimde devamı ve sanal iş ortamlarının alt yapısı ve internet üzerinden kullanımını kolaylaştırmak için sanal bir özel ağ (VPN) yapılandırma sistemi gerekmektedir (Garcia, Quiroga ve Ortin, 2021). Bu sistemler, veriler önceden belirlenmiş belirli bir yapıya sahip olduğunda iyi çalışmaktadır (Guha vd., 2021). Bu durum örgüt faaliyetlerinin aksamadan devam etmesini sağlamaktadır.

Yeni teknolojiler sadece işimizi nasıl yaptığımızı değil, aynı zamanda iş süreçlerini ve istihdam ilişkilerini temelden yeniden şekillendirebilmektedir (Downes, 2017). Dolayısı ile ekipman, bilgisayar donanımı, yazılım boyutu sanal iş ortamının başarısına katkı sağlamaktadır. Bu unsurların birbirleri ile uyumlu olmaları sanal iş ortamının etkinliğini artırmaktadır. Bu yüzden sanal iş ortamları ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin bir arada düşünülmesi gerekmektedir.

Sanal iş ortamlarının önemi ve kullanılabilirliği günümüzde yaşadığımız Kovid-19 salgını ile daha iyi anlaşılmıştır. Bu salgın modern zamanda sağlıkla ilgili görülmüş olan en önemli ve büyük krizlerinden bir tanesidir. Kovid-19 ekonomik, sosyal ve küresel bir krize dönüşmüştür. Birçok konuda tetikleyici Kovid-19 olmuştur (Drapeau, 2021). Çoğu sektörde sosyal mesafe önlemleri nedeni ile üretim durmuştur. Düşen gelirler ve belirsizlik nedeni ile tüketim önemli miktarda azalmıştır. Bireyler açısından ortaya çıkan belirsizliğin harcamaları üzerindeki etkisi negatif iken firmalar üretim ve tedarik zinciri

açısından bir etkiye maruz kalmışlardır. Kovid-19 krizinden kaynaklanan belirsizlik, çok boyutluluğun başlıca örneğidir (Adžić ve Al-Mansour, 2021).

Ekonomik faaliyetlerin tamamen durması ile birlikte şirketlerin çalışmalarını sürdürmelerine yardımcı olacak olan uzaktan çalışma ya da evden çalışma çözümü olarak belirlenmiştir. Kovid-19'un ortaya çıkması ile, birçok çalışan ve yönetici için ilk kez uzak bir ortamdan çalışmak zorunda kalması nedeniyle yeni zorluklar ortaya çıkmıştır. Bu zorlukların aşılması sanal iş ortamlarının geleneksel yüz yüze ofis ortamından farklı bir takım özellikler içermesinden dolayı zaman almaktadır. Evden çalışma, tamamen veya kısmen çalışanın kendi evinde gerçekleşen, hem bağımlı hem de bağımsız işçiler tarafından yapılabilen işi ifade etmekle birlikte mutlaka dijital cihazların kullanımını gerektirmemektedir (Lodovici vd., 2021).

Dingel ve Neiman (2020) ABD'yi kapsayan çalışmasında sosyal mesafe önleminin Kovid-19'un iş yaşamında ortaya çıkardığı ekonomik etkileri değerlendirmek için "evde yapılabilecek işler" ile ilgili bir gündem belirlemişlerdir. Bu çalışma sonucuna göre ABD'deki işlerin %37'sinin tamamen evden yapılabileceğini ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, evden yapılabilecek işler ABD'de ödenen ücretlerin %46'sını oluşturmaktadır.

Weber vd., (2021) yaptıkları çalışmada 2020 baharına kadar geçen oniki ayda, AB istihdamının %2,4 azaldığını bununla birlikte çalışmakta olanların haftalık saatlerinin yaklaşık bir saat düştüğünü ve istihdam edilen ancak çalışmayanların oranının iki kat artarak %17'ye yükseldiğini belirlemişlerdir. Temmuz 2020'ye kadar, AB çalışanlarının yaklaşık %50'sinin özel veya kısmi olarak uzaktan çalışmaya geçtiğini ve daha yüksek eğitilmişler ve kentsel alanlardakilerin evden çalışmak için daha iyi bir konuma sahip olduklarından yeni işgücü piyasasına olumsuz yansımaları olduğunu belirlemişlerdir.

Aşağıdaki Tablo 10'da Kovid-19 salgını sırasında ücretli çalışanların lokasyonlarına göre yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 10: Kovid-19 Sırasında Ücretli Çalışanların Lokasyonlarına Göre Yüzdeleri

Kovid-19 Salgını Sırasında Lokasyon	Çalışanların Yüzdesi	Haftalık Çalışma Saatleri
Sadece ev	33,7	38,9
Çeşitli: Ev, işveren binası ve başka yerler	14,2	41,2 (bu saatin 19,3 saati evde)
İşverenin binaları veya yalnızca ev dışındaki diğer yerler	52,1	40,4
Tüm çalışanlar	100	40

Kaynak: Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Erişim adresi:

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf

Tablo 10'daki üç kategori ele alındığında her biri için haftalık çalışma saatlerine bakarak, Kovid-19 sırasında çalışanların %39,6'sının evden çalıştığı tahmin edilmektedir. Sadece evden çalışanların haftalık toplam çalışma saatleri diğer iki kategoriye göre biraz daha az olsa da, yine de, Kovid-19 krizi sırasında çalışma saatlerinin ve yapmayı başardıkları iş miktarının çok fazla arttığını veya arttığını söyleme olasılığı en yüksek olan bu katılımcı grubu olmuştur.

Uzaktan çalışmanın ve dijital çalışmanın çalışanlar ve toplum üzerindeki etkisi üzerine oldukça yeni ve kapsamlı bir AB araştırmasında ortaya çıkan aşağıdaki tablo dijital iş ortamlarını çerçevelemektedir. Aşağıdaki ablo 11 beş ülke örneğinde hazırlanmıştır:

Tablo 11: Bilgi İşlem Tabanlı Uzaktan Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Ülke	Olumlu Etkiler	Olumsuz Etkiler
Finlandiya	*Öncekinden daha fazla veya eşit verimlilik *Dijital becerilerde artış *Çalışma zamanı esnekliğinde artış *Daha az işe gidiş süresi	*İş-yaşam dengesi (daha uzun çalışma saatleri, artan stres, ücretsiz bakım çalışması, kişisel yaşam ve iş arasında çatışma) *Sosyal etkileşimlerde azalma *Veri koruma ve gözetim sorunları
Almanya	*Görevleri yürütme yeteneklerinin gelişmesi *İşe gidiş geliş olmaması nedeniyle zaman tasarrufu *Daha yüksek iş esnekliği sayesinde daha iyi iş-yaşam dengesi	*Uygun ekipman eksikliği *Özel ve profesyonel yaşamı birbirinden tamamen ayırmanın zorluğu (özellikle küçük çocuklu anneler için) *İşten kopamama ve dinlenememe/kendini toparlayamama ücretsiz bakım işi
İrlanda	*Yolculuk süresinde azalma *Esnek çalışma programı	*İş ve özel yaşamı birbirinden ayırmada ve meslektaşlarla iş birliğiyapmada daha fazla zorluk *Veri koruma ve izleme sorunları
İtalya	*Seyahat süresi ve maliyetlerinde azalma *Çalışılan saatlerin artması nedeniyle ücretlerdeki artış *Dijital ve sosyal becerilerde artış *Tasarruf Fonunun daha küçük kullanımı *İşini kaybetme korkusunun azalması	*Örgüte ait olma duygusunun azalması *Uzaktan çalışanların genellikle eskisinden daha fazla yönetsel özerkliğe sahip olmadığı gerçeği *İş ve özel yaşam arasında net sınırların olmaması
Romanya	*Dijital yeterliliklerde ve sosyal becerilerde artış *Yolculuk süresinde azalma *Esnek çalışma programı *Pandemi sırasında, çalışanların işlerini korumalarını sağlamış ve uzaktan çalışanların hastalanma riskini azaltmıştır.	*Artan çalışma saatleri nedeniyle iş-yaşam dengesi sorunları *Maliyetlerde artış (internet bağlantısı) *Çalışanların güvenliği ve veri koruması ile ilgili konular *Uzaktan çalışmayı oldukça zorlaştıran aşırı kalabalık evlerde (Romenlerin %45,8'i) yaşamayla ilgili sorunlar

Kaynak: Lodovici, M. S., Ferrari, E., Paladino, E., Pesce, F., Frecassetti, P., Aram, E., ve Hadjivassiliou, K. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society*. European Union. Luxembourg: Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies European Parliament. Erişim adresi: <https://www.europarl.europa.eu/committees/en/supporting-analyses/sa-highlights>

Bernstein vd., (2020) çalışanlarının bir kısmının ya da tamamının sürekli uzaktan çalışmasına izin vermeyi planlayan kuruluşların şimdiden hazırlanması için atması gereken adımları açıklamaktadır. Çalışanların birbirlerinden ve yöneticilerinden uzaktan

çalıştığı sanal iş ortamları artık birçok işveren için bir gerçekliktir ve tüm göstergeler gelecekte daha da yaygın hale geleceği yönündedir (Cascio, 2000). Dittes vd., (2019) araştırmalarında geleceğin sanal iş ortamlarının, işin nerede ve ne zaman yapıldığına değil, nasıl ve ne yapıldığına odaklanacağını anlatmaktadır. Bu nedenle, kuruluşlar, geleceğin işyerini oluşturmak için giderek daha fazla yeni ve yenilikçi bilgi teknolojisi yatırımına yönelmektedir.

Bu nedenlerle, statükoyu korumak ve aynı zamanda karşılaştırmalı olarak rekabetçi olmak için, yeni yapıyı anlamının yanında artan çeşitlikte işyerini barındıracak yeni organizasyonel biçimler ve düzenlemeler benimsemek için yenilikçi adımlar atmalıdırlar. Şirketler artık "evden çalışma" programlarından bahsetmemektedirler. Aksine, "her yerde, her zaman ve herhangi biriyle çalışmaktan" bahsetmektedirler.

Baptista vd., (2020)' de yeni dijital çalışma türlerinin ortaya çıkmaya başladığını ve bunun da ancak bilgi paylaşımı, karşılıklı etkileşim ve sosyal bağlantıları yönetmeye odaklanan ve bireysel çalışmayı organizasyonun sosyal dokusuna entegre etmek için daha fazla çaba gösteren bir yapıda olabileceğini belirtmişlerdir.

2.2. Sanal Etkinlikler

Günümüzde toplantı ve etkinlik kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak ikisi arasında fark bulunmaktadır. Tüm toplantılar işletme açısından bir etkinlik iken tüm etkinlikler toplantı değildir. "Sanal etkinlik" kavramı iş için teknoloji üzerinden bağlanan iki veya daha fazla kişiyi bir araya getiren bir olayı ya da aktiviteyi ifade etmektedir. Facebook canlı yayını, bir Zoom sınıf oturumu, ya da bir grup gencin Xbox'a girerek birlikte oyun oynaması sanal bir etkinlik olarak değerlendirilmektedir.

Kovid-19 pandemisinin getirdiği kısıtlamalar, bilim insanlarının ve iletişimcilerin çalışmalarını büyük ölçüde sınırlandırıp etkilemiş olsa da, pandemi aynı zamanda yeni ağ oluşturma ve halk katılımı yöntemlerinin geliştirilmesini de teşvik etmiştir. İnsanlar, daha sonra web seminerlerinin, çevrimiçi toplantıların ve dijital kaynakların çoğalmasıyla sanal etkinliklere başvurmak zorunda kalmışlardır (Munzi ve Giovanetti, 2021)

Roos vd., (2020) sanal etkinlikler içinde özellikle sanal konferansların gittikçe daha fazla yeni bir gerçeklik haline geldiğini belirtmişlerdir.

Sanal etkinlikler düzenlenmesi birkaç nedenden dolayı artmaktadır. Sanaldan etkinlikler ile ticari gösteriler bir kişinin masasından yürütüldüğünden seyahat, konaklama ve ticari

fuat faaliyetlerinin maliyeti neredeyse ortadan kalkmıştır. Sanal etkinlikler ayrıca daha kck bir karbon ayak izi üretmektedir. Son olarak, seyahatteki bu azalma, küresel pandemiden kaynaklanan işe devamsızlık nedeniyle faaliyetlerdeki kesinti süresi tehdidini azaltmaktadır (Pearlman ve Gates, 2010).

Ancak sanal etkinlikler insandan insana etkileşimin boyutunu kaçırdıkları için doğası gereği yoksullaştırıcıdır. Bu durum, yani önemli lde azaltılmış kişisel etkileşimler sanal etkinliklerin ana dezavantajı olarak kabul edilmektedir. İş dünyası bu tipte bir kişisel etkileşime alışkın değildir (Bartsch vd., 2020).

Birçok etkinlik teknolojisi tedarikçisi, sanal etkinlik zmleri geliştirmeye kaynak ayırmaktadır. Salgın sırasında işleri büyüyen Zoom kurucusu Eric Yuan, evden çalışmanın kalıcı olduğunu söyleyerek şirketin, satışlarının 2021’de %40’tan fazla artarak 3,7 milyar Dolar’ı aşmasını beklediğini belirtmiştir (BBC, 2021).

Jud Ashman, sanal etkinlik sistemlerinin sekiz C’sini aşağıdaki gibi sıralamaktadır. (Hoyle, 2002).

- İletifim (Communicate)
- Maliyetleri Azaltmak (Cut Cost)
- Araştırma Yapmak (Conduct Research)
- Ticaret (Commerce)
- Güncel Etkinlikler (Current Events)
- Dikkat ekmek (Command Attention)
- Son Teknoloji Hizmetler (Cutting-Edge Services)
- Kolaylık (Convenience)

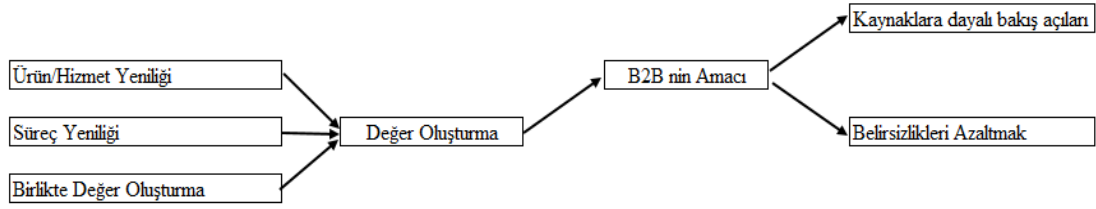
Porpiglia vd., (2020) ise çalışmalarında ideal olarak, insanların ve teknoloji arasında bir birliğin oluşturulması gerektiği ve bunun da dijital dünyanın tüm sınırsız potansiyeli ile birlikte, kademeli olarak gerçek dünyaya entegre edilerek “hibrit” bir etkinliğe kapılarını aması gerektiği belirtilmiştir. Diğer bir ifade ile, yüz yüze gerçekleşen etkinlikler sanal etkinlikler ile birleştirilmelidir. Bu sayede etkinlik katılımcıları sağlanan sanal içeriğin keyfini çıkarır ve gerçek zamanlı olarak onunla etkileşime girer.

2.2.1. İşletmeler Arası Sanal Toplantılar

Ekonomik hayat içinde faaliyette bulunan tedarik zincirinin tüm paydaşları işletmeden işletmeye bir etkileşim içinde bulunmaktadırlar. Bu etkileşim B2B ilişkilerini ortaya çıkarılmıştır. Connelly vd., (2021) B2B ilişkilerinin en önemli faydasının stratejik bir

rekabet avantajı sağlamak iken, B2B ilişkilerinin karanlık yüzünün üst düzey yöneticilere bir bilmece sunması nedeniyle, rekabette verimsizlik veya etkisizliğe yol açabildiğini belirtmiştir. Bu nedenle, üst düzey yöneticiler bu ilişkileri sürekli olarak değerlendirmeli, yatırım yapıp yapmayacaklarını ve ne kadar yatırım yapmaları gerektiğini sorgulamalıdır.

Madanaguli vd., (2021) B2B ilişkisinin amacını aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir.



Şekil 8: B2B İlişkisinin Amacı

Kaynak: Madanaguli, A. T., Dhir, A., Talwar, S., Singh, G., ve Escobar, O. (2021). Business to business (B2B) alliances in the healthcare industry: a review of research trends and pertinent issues. *Journal of Business ve Industrial Marketing*. doi:DOI 10.1108/JBIM-01-2021-0060

Toplantılar, firmalar arası var olan bu ilişkileri yürütmek, yeni müşteri ilişkileri kurmak ve çözümleri birlikte oluşturmak amacıyla yapılmaktadır. Ayrıca toplantılar, katılımcıların veya üyelerin kiminle çalıştıklarını anlamalarına ve bağlarını güçlendirmelerine yardımcı olmaktadır.

Bedingfield (2021) doktora tezinde toplantı kavramını açıklarken iki veya daha fazla kişiden oluşan, resmi veya gayri resmi olarak bir davetin düzenlendiği ve kabul edildiği ve bir sohbeti aynı zaman ve yerde yapmak için bilinçli bir anlaşmanın yapıldığı, konuşmaya dayalı bir olay olarak tanımlanmaktadır. Bu yer çevrimiçi, telefonla veya şahsen olabilmektedir.

Toplantıların genel amacı aslında bilgi paylaşmak, sosyalleşmek, bir konu hakkında tartışmak, karar almak, eğitim ve örgütlenmek şeklindedir. Katılımcıları grubun veya organizasyonun genel amacına bağlamak için önemli bir rol oynamaktadırlar (Romney, Smith ve Okhuysen, 2019). Bunun yanında toplantılar, hedef belirlenmesi, planlama, problem çözümü, bilgi paylaşımı için bir araç niteliğindedir (Geimer vd., 2015). Ayrıca toplantılar, üst-ast ilişkilerinin kurulduğu, somutlaştırıldığı ve potansiyel olarak değiştirildiği önemli süreçlerdir (Baran vd., 2011).

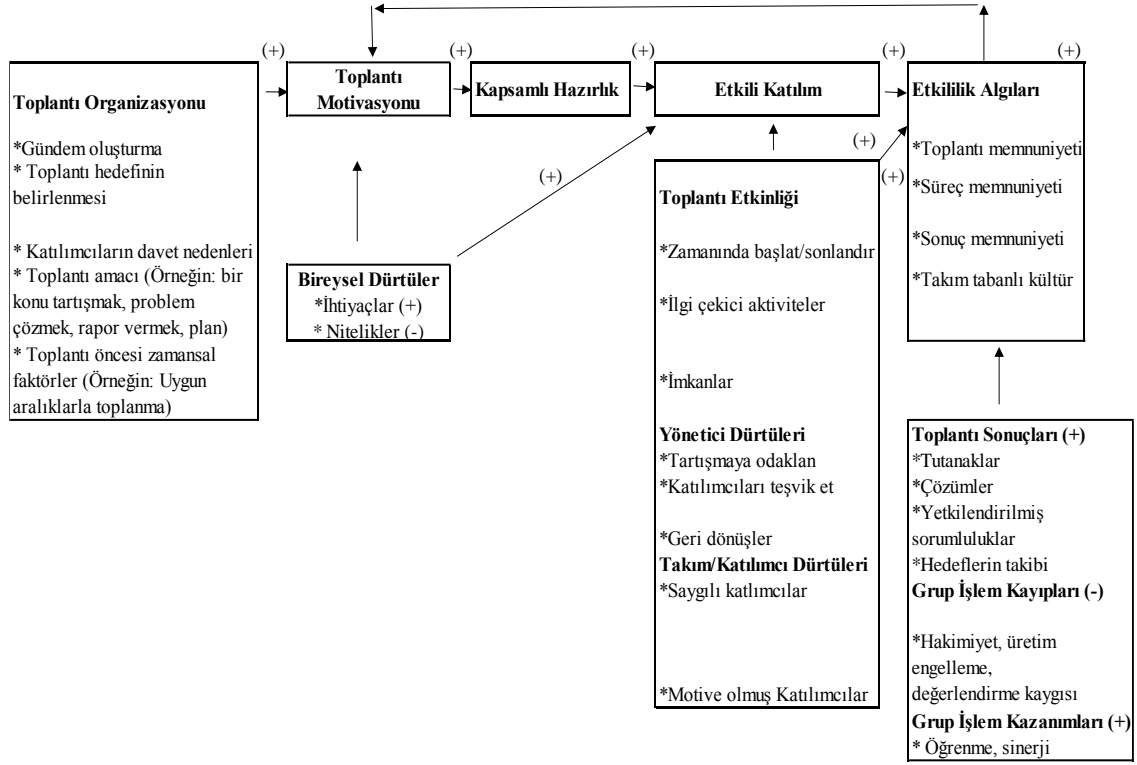
Moe vd., (2018) toplantıları planlanmış ve planlanmamış toplantılar şeklinde ikiye ayırmışlardır. Planlanmış toplantıların fiziksel yakınlık, daha hızlı ve daha esnek koordinasyon sağlayan daha zengin iletişime izin verdiği için daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, teknolojik yeniliğin daha yüksek oranda grup toplantıları ile ilişkili olduğuna işaret etmişlerdir. Planlanmış toplantılar genellikle planlı iletişimi içeren rutin toplantılar için kullanılırken, planlanmamış toplantılar ikiden fazla katılımcı arasındaki plansız iletişim için kullanılmaktadır.

Bir toplantıdan söz edebilmek için birden çok kişinin belli bir amaç için bir araya gelmesi gerekmektedir. Burada toplantı kavramının bileşenleri kimin, ne için, hangi amaçla, nasıl bir araya geldiğidir. Ancak günümüzde bu şekilde olmak zorunda değildir. “Başarılı bir toplantı, zamanında başlamak, harika bir gündeme sahip olmak, herkesi dahil etmek ile ölçülmez. Parker’a (2009) göre bütün bu faktörler önemli olmakla birlikte büyük bir toplantı, amaçlarına ulaşan, yani bir problemin çözüldüğü, bir kararın verildiği, bir planın geliştirildiği, bir sorunun yanıtladığı, oldukça basit bir toplantıdır veya başkaca bir özel sonuç elde edilmiştir.”

Elsayed vd., (1997) başarılı ve etkin bir toplantının ortaya çıkması için aşağıdaki 13 kuralı önermiştir.

- Düzenlenecek toplantının gündemi belirlenerek katılımcılara toplantı öncesi dağıtılmalıdır.
- Toplantı başlangıç zamanı net olarak tüm katılımcılara bildirilmelidir.
- Toplantı süresi ve kapanış zamanı bildirilmelidir.
- Toplantıdan beklenen sonuçlar ve hedefler belirtilmelidir.
- Toplantıya sadece önemli olan ve gerekli katılımcıların davet edilmesi gereklidir.
- Toplantıda ele alınacak konular ve herbir konuya ayrılan zaman belirlenmelidir.
- Toplantı kayıt altına alınmalıdır.
- Toplantıda yetkin bir moderatör bulundurulmalıdır.
- Toplantıya uygun bir ortam seçilmelidir.
- Geleneksel amaçlı bir toplantı yerine ilgi çekici hale getirilmelidir.
- Toplantıda uygun zamanlarda aralar verilmelidir.
- Katılımcıların toplantıyı takip edip etmedikleri kontrol edilmelidir.
- Gelecekte yapılacak muhtemel toplantıları daha verimli hale getirmek için toplantı sonuçları değerlendirilmelidir.

Yapılacak olan bir toplantının verimli olabilmesi toplantıya katılanların motivasyonu ile de ilgilidir. Aşağıda Şekil 9’da bir toplantı motivasyon modeli gösterilmiştir.



Şekil 9: Toplantı Motivasyon Modeli

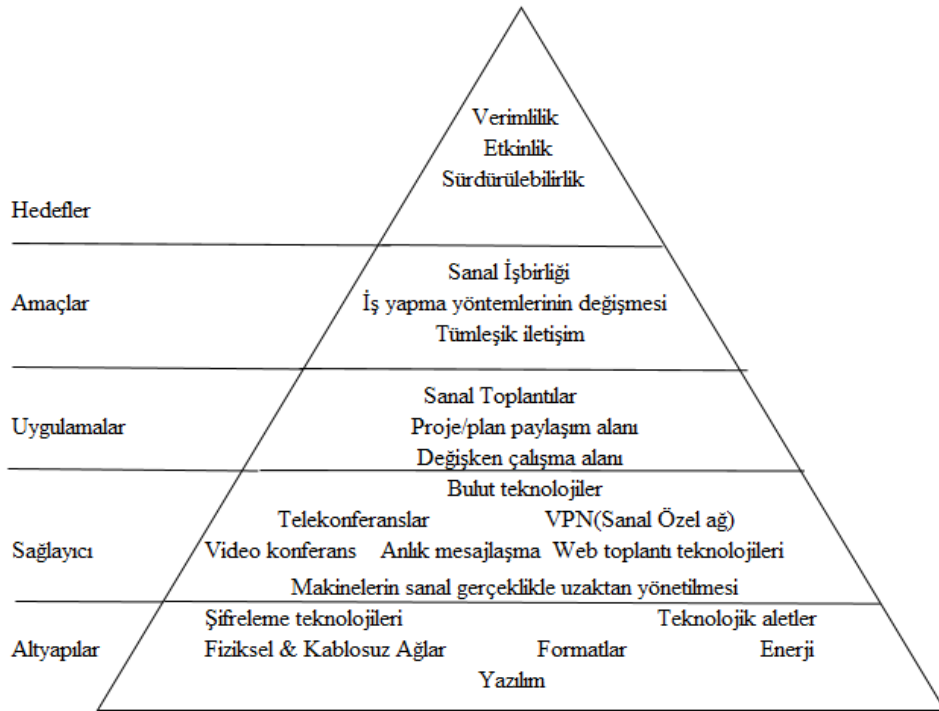
Kaynak: Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G., ve Warr, P. B. (2015). Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements. *Journal of Business Research*, 68(9), 2015-2026. doi:10.1016/j.jbusres.2015.02.015

Cardon vd., (2021) çevrimiçi toplantıların (web konferansları, video konferans aramaları ve uzaktan toplantılar v.b.) on yıldan uzun bir süredir iş iletişimi giderek yaygınlaşan bir yaklaşım olduğunu, Kovid-19 salgınının bunların kullanımını önemli ölçüde hızlandırdığını belirtmiştir.

Ayrıca hiyerarşik organizasyonların bazen iletişim ve fikir paylaşımının önünde bir engel olduğu gerçeği bulunmaktadır. Özellikle genç ekip üyelerinin güçlü liderlere ya da yöneticilere yaklaşma ve ilişki kurma konusunda isteksizlikleri bulunmaktadır. Ancak yapılan anketlerde sanal ortamda üst düzey yöneticilerle yüz yüze olacaklarından daha istekli oldukları ortaya çıkmıştır (Welch vd., 2010). Böylece sanal bir ortamda bilgi ve fikir paylaşımı genç ekip üyelerine daha kolay aktarılacaktır. Sanal toplantılar eşzamanlı veya eşzamansız olabilmektedir. Bu süreç telekomünikasyon aracılığıyla katılımcıların farklı ya da uzak noktalardan birbirlerine erişmesi ile kolaylaşmaktadır.

Eşzamanlı toplantılar aynı anda bir konferans görüşmesi ile olabilmektedir. Eşzamansız toplantılar ise bir e-posta ile gerçekleşerek aynı anda oluşmayabilmektedir. Burada farklı telekomünikasyon mekanizmaları mevcuttur. E-posta ve konferans aramalarına ek olarak video konferans ve web konferansları sözlü iletişimi genişleterek uzak katılımcıların internet tabanlı belgelere erişmelerini ve eşzamanlı olarak bunları düzenlemelerini sağlayabilmektedir (Chou vd., 2012).

Sanal toplantılar geleneksel toplantı kavramına bir yenilik ve farklılık getirmiştir. Bu farklar fiziksel bakımdan bir araya gelmemek ve ileri teknoloji ile iletişimidir. Sanal bir toplantıda toplantı içeriği, katılımcılar, ortam ve süreç kullanılan teknolojiyi belirlemektedir. Bir toplantının sanal olarak mı ya da yüz yüze mi gerçekleştirileceği toplantının içeriğine göre önem kazanmaktadır. Bu nedenle sanal toplantı ile geleneksel toplantı arasındaki farklar belirlenmelidir. Bu toplantıların avantaj ile dezavantajlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bunu ortaya çıkaracak olan toplantının yöneticisidir. Yöneticinin konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması ve toplantıyı hangi tür teknoloji ile gerçekleştireceği önemli hale gelmektedir. Audio konferans, web konferans, e-posta, video konferans yollarından hangisi olacağına yönetici karar vermelidir. Aşağıdaki Şekil 10 sanal toplantıların bağlamını ifade etmektedir.



Şekil 10: Sanal Toplantıların Bağlamı

Kaynak: Lindeblad, P. A., Voytenko, Y., Mont, O., ve Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 113-123.

Çevrimiçi toplantılar alanındaki çoğu çalışma genel ticaret işlerine odaklanmıştır. Kavoura vd., (2019) dijital B2B toplantıları, birden fazla alıcı ve satıcının elektronik olarak etkileşimde bulunduğu kuruluşlar arası bir bilgi deposu olarak tanımlamışlardır. Farklı mekanlardaki insanların birbirlerini seyahat etmek zorunda kalmadan, iletişim kurmasına ve buluşmasına olanak tanıyan bir dizi bilgi ve iletişim teknolojisinin aracı olduğu ortamlar sanal toplantılar olarak adlandırılmaktadır (aktaran, Arnfalk ve Kogg, 2003). Sanal toplantılar ucuz maliyette en iyi temel toplantı uygulamaları olarak kullanımı kolay, daha etkili bir şekilde yürütülebilen teknolojiye dayalı toplantılardır (Frisch ve Greene, 2020). Görüleceği üzere, bu tanımlar çok geniş olup ve her türlü toplantı, kongre, konferans, sempozyum, çalıştay, seminer, kongre, ticari sergi ve fuarlar ile ilgili özel etkinlikleri kapsamaktadır. Sanal toplantıların tartışmak, danışmak, karar almak, denetim yapmak gibi amaçları bulunurken, kuruluşların sınırlarının ötesinde toplantılara, profesyonel etkinliklere, konferanslara kadar uzanmalarını sağlamaktadır (Oeppen, Shaw ve Brennan, 2020).

Gelişen dijital teknolojiler günümüzde bir toplantı sektörü ortaya çıkarmıştır. Bu sektör içinde alıcılar (toplantı talebinde bulunanlar), tedarikçiler, aracılar (profesyonel organizatörler) katılımcılar (personel ve paydaşlar) bulunmaktadır. Toplantı sektörü içinde seçim yapılabilecek Zoom, Zoho Meeting, Skype, Google Hangouts Meet, GoToMeeting, Cisco WebEx, Highfive Meeting ve Eyeson gibi birçok video konferans platformu bulunmaktadır.

Cardon vd., (2021) Zoom video konferansının olumlu bir deneyim olduğunu bildirmiştir. Ocak-Nisan 2020 arasında, günlük toplantı katılımcılarının 10 milyondan 300 milyona yükseldiğini, çevrimiçi toplantıları içeren çeşitli platformlar da aynı şekilde önemli ölçüde büyüdüğünü belirtmiştir. Örneğin, Microsoft Teams, 2019 ile 2020 arasında 50 milyon günlük kullanıcıdan 145 milyon kullanıcıya ulaşmıştır. Sanal iletişim yöntemlerinin ilk aşamalarında internet'teki telefon ve sohbet odaları gibi araçları içermekte iken, teknolojik gelişme ile birlikte görüntülü telefon ve iletişim sistemleri gibi sanal toplantıları mümkün kılan ve kolaylaştıran daha yeni teknolojiler gelmiştir (Yi ve Moon, 2021).

Sanal toplantılarda birbirinden uzakta bulunan katılımcıların telekonferans yoluyla birbirleri ile etkileşimde bulunmaları sağlanmaktadır. Bunlar *telekonferans* (telefon veya internet üzerinden), *veri konferansı* (telefon veya gelişmiş teknolojik ürünler üzerinden)

ve *video konferans* (video sağlayıcı teknolojiler üzerinden) olmak üzere üç türden oluşmaktadır (Lujanac, 2007).

Telekonferanslar: Veri paylaşımı olmayan katılımcıların birbirlerini görmediği basit bir telefon görüşmesi şeklinde ilerleyen konferanslardır. Sesli/görüntülü konferans sistemleri farklı konumlardaki katılımcıların belirli hedeflere ulaşmak için eşzamanlı olarak “buluşmasını” sağlamaktadır. Bu katılımcılardan birkaçını saymak gerekirse tıp pratisyenleri, muhasebe firmaları, iş adamları, mahkemeler günlük iş yaşamlarında bu sistemlere başvurabilmektedirler (Mohamad vd., 2020). Bu sanal toplantı biçimi yeni teknolojilere alışkın olmayan katılımcılar için uygun bir sanal toplantıdır.

Veri konferansları: Katılımcıların karşılıklı veri paylaşımı yapabildikleri tablo ve grafiklerin kullanıldığı toplantılar şeklinde ilerlemektedir. Web konferansı şeklinde görüntülerin ve belgelerin, özellikle de PowerPoint sunumlarının, tipik olarak telefon yoluyla iletilen ses ile canlı aktarımının yerine kullanılmaktadır. Katılımcılar bazı belgelerin içeriğini paylaşabilir ve anlık mesajlaşma ve anket ile katkıda bulunabilmektedir. Web üzerinden görsel sunuma eşlik eden ses ile isteğe bağlı görüntüleme için bir web konferansı düzenlenebilmektedir (Pierce, 2002).

Video konferanslar: Katılımcıların eş zamanlı olarak video paylaşımı ile veri ve ses iletişimi ile ilerlemektedir.

Bunların dışında web tabanlı sanal toplantılar ve elektronik posta şeklinde duyuruların, bilgi ve fikirlerin paylaşıldığı elektronik posta ile yapılmakta olan sanal toplantılar da bulunmaktadır. Elektronik posta yolu ile ilerleyen bu türde, sadece metinlerden oluşabilen video, fotoğraf, grafik ve farklı belgeler yolu ile bilgi aktarımı ve paylaşımı sağlanabilmektedir. Dünya uzaktan etkileşimlere doğru ilerlerken, birçok şirket konferanslarını ve etkinliklerini çevrimiçi ortama taşımıştır. Sanal toplantı alanlarının ve etkinliklerinin iyi planlandığında faydaları ortaya çıkmaktadır (Forbes, 2020).

Günümüzde uluslararası boyutlarda faaliyette bulunan işletmeler sanal toplantılara daha fazla iştirak etmektedirler. Özellikle bazı projelerin gerçekleştirilmesi aşamasında farklı coğrafyalarda bulunan işletmelerin yüz yüze ve karşılıklı olarak bir araya gelmesi çok zor olabilmektedir. Böyle bir durumda sanal toplantı aracı çok kullanışlıdır. Ancak yine de yüz yüze yapılan bir toplantı içinde elde edilecek olan kazanımlar sanal bir toplantıdan elde edilmesi mümkün olmayabilir. Teknolojik uygulamalar, ayrıca ekip faaliyetlerinin yüz yüze yapılmasının yerine telekonferanslara ve sanal konferanslara geçmesine izin

vermiştir (Bergiel, Balsmeie ve Bergiel, 2008). Burada kullanılan teknolojik alt yapı katılımcıların özellikleri ve içeriğe göre farklılıklar gösterebilmektedir. Kullanılan teknoloji; toplantının içeriğine, toplantı katılımcılarının özelliklerine, toplantı ortamının özelliklerine ve toplantı sürecine göre farklılıklar göstermektedir.

Sanal toplantıların başarıya ulaşması için birtakım özellikleri içeriyor olması gerekmektedir. Çünkü sanal toplantılar yüz yüze iletişimden daha zorlu hale gelebilmektedir. Yüz yüze iletişim gerçekten sadece yüz yüze değildir. Toplantıya katılanların ne söyleyeceklerini anlamak için onların tüm bedenlerinden sinyaller alırız. Sanal toplantılarda video konferans yapılırken çoğunlukla yalnızca bir kişinin yüzünü çerçeveler bu nedenle sözel olmayan ipuçlarının çoğuna erişim ortadan kalkmış olmaktadır. Bu durum görüşmedeki diğer kişilerin hala sizinle olup olmadığını ve ne söylediğinizi anlayıp anlamadıklarını görmeyi zorlaştırabilmektedir (Wiederhold, 2020). Sanal toplantının kısa ve zamanı iyi değerlendirilmiş bir toplantı olması bu kapsamda önemlidir. Toplantıdan önce yapılan hazırlık aşaması başarı için gereklidir. Problemin belirlenmesi, katılımcıların özellikleri ve buna göre uygulanacak bir iletişim yolunun seçilmesi toplantıdan çıkacak fikirlere ve olumlu sonuçlara imkan vermektedir. Sanal toplantıların doğru odaklı, kısa zamanlı ve uygun katılımcılar ile yapılması başarının ön şartıdır. Eğitim yoluyla kullanımı kolay uygun teknolojiler ile katılımcıları hazırlamak, sanal toplantıların gün geçtikçe artan oranlarda işletmelerde düzenlenmesini sağlamaktadır.

(Young, 2021) sanal toplantılardan iyi sonuçlar elde etmek için altı kritik başarı faktörünü aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Planlama ile uygulanabilir bir gündem veya gündem dizisi oluşturmak,
- Etkin teknoloji kullanımı,
- Ön çalışma ile katılımcıları hazırlama,
- Katılımcıların, sanal bir toplantı sırasında odaklanmalarını sağlamak için gerekli önlemlerin alınması,
- Güven oluşturmak,
- Toplantılar arasında süreklilik ve devamlılığı sağlamak.

Ming vd., (2021) sanal ortamlarda yapılan konferans ve toplantılar ile ilgili kullanılabilirlik çalışmasının bulgularına göre, kullanıcılar mevcut sanal uygulamanın sağladığı ortak çalışma araçlarını sıklıkla kullanmamaktadır. Bunun nedeni, bu

teknolojilere fazla aşına olmamalarıdır. Bulgular ayrıca, kullanıcıların gizlilik, bağlantı sorunları, çevre ve arka planda dikkat dağınıklığı gibi çeşitli nedenlerle web kamerasını sık sık açmadığını göstermektedir. Web kamerasını açmak, kamera önünde utangaçlık nedeniyle de endişeye neden olabilmektedir. Bununla birlikte, bazı katılımcılar, etkinlikler gerçekleştirilirken birbirlerinin tepkilerini görebilmek için web kamerasını açmayı tercih etmektedirler.

Yi ve Moon (2021), araştırmalarında sanal toplantı platformlarının kullanılmasının, özellikle işe veya okula uzun mesafe seyahat edenler için bu sistemin avantajlarını ön plana çıkardığını göstermiştir. Burada tek önemli değişkenin mesafe ve zaman olmadığını bu sanal toplantılara katılım niyetinin de dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Sanal toplantıların özellikle Kovid-19 döneminde bir acil durum önlemi olarak kullanılmaya başlandığını ancak bu durumun kriz dönemi bittikten sonra bile devam edeceği yönünde niyetler ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Malim (2021), çalışmasında ABD'deki profesyonel ses malzemeleri üreticisi Shure, Kovid-19 öncesi 400 ABD işletmesi ile yakın zamanda yapılan bir ankette, toplantıların %70'inin zaten sanal olduğunu ve çalışanların %90'ının bunları kuruluşlarının başarısı için "hayati" olarak gördüğünü ortaya koymuştur. Anket, sanal toplantı katılımcılarının %81'inin kusursuz sesi başarılı toplantılar düzenlemek için temel bir gereklilik olarak gördüğünü vurgulamıştır. Shure'da Pazar Geliştirme Müdürü Richard Knott, "Araştırmalar, aynı anda aynı odada 20 veya daha fazla kişinin bulunduğu tipik büyük toplantı odası toplantılarının, en azından öngörülebilir gelecekte gerçekleşmesinin olası olmadığını gösteriyor" demiştir. "Şu anda seyahat gereksinimlerini azaltan şirketler nedeniyle, sanal toplantılara çok daha fazla ihtiyaç duyulacak. Personel ofislerine döndüğünde bile, muhtemelen ev ve ofis çalışmasının bir karışımı olacaklardır." Ancak, büyük şirketlerin yönetim kurulu odalarından uzakta, video konferans sistemlerine yetersiz yatırım yapıldığı ve deneyimlerin alçak ses, arka plan gürültüsü ve anlaşılmaz konuşmalarla kuşatıldığı açıktır.

2.2.2. Ticaret Fuarları ve Sanallaşmaları

20. yüzyılın ilk yıllarından itibaren literatür, ticaret fuarlarını, ekonominin kapsamını genişleten bir mekanizma olarak görerek 'uzun mesafeli bir pazar' şeklinde adlandırmıştır. Ancak, yüzyılın ortalarında, gelişen ulaşım ve iletişim teknolojileri sayesinde literatürdeki bu görüş çok azalmıştır (Skov, 2006).

Ticaret fuarları, sergiler, halka açık gösteriler veya bunları da içeren ancak bunlarla sınırlı olmayan çok sayıda isimle anılmaktadırlar. Ticaret fuarı, “üreticilerin, distribütörlerin ve diğer satıcıların, mevcut ve potansiyel müşteriler, tedarikçiler, diğer iş ortakları ve basın dahil olmak üzere davetli kişilere ürünlerini sergiledikleri veya hizmetlerini tanıttıkları planlı bir etkinliktir (Sarmiento ve Simões, 2018).

Ticari ve iktisadi boyuttan bakıldığında fuarlarda katılımcı firmalar kendileri için ayrılmış bölümlerde ziyaretçileri ile görüşme yapmaktadırlar. Bu bölümlerde kendi kurumsal imajları ve renkleri ile birlikte çeşitli görseller kullanarak ürün ya da hizmetlerini tanıtmaktadırlar. Bu yönden bakıldığında dekorasyon, hosteslik ve konaklama, yiyecek gibi hizmetlerin olduğu birçok sektörde de hareket ortaya çıkarmaktadırlar.

Fuarcılık sektörü kapsam ve içerik itibari ile hızlı gelişmeler neticesinde değişime uğramaktadır. Fuar ile ilgili uzlaşılabilen tek bir tanım mevcut değildir. Fuar içeriğinin ve yapılış şekillerinin değişime uğraması ile birlikte yapılan tanımlar da değişebilmektedir. Amaç itibari ile fuar tanımları birbirinden farklı değildir.

Ticaret Fuarları geleneksel olarak bir pazara girmenin veya onu bulmanın en iyi yollarından biri olmuştur. Üretimini yaptığınız veya temsil ettiğiniz ürünü/hizmeti tek bir yerde sergileyerek rekabet şartlarının neler olduğunu öğrenebileceğiniz stratejik yerlerdir. Bu açıdan bakıldığında bir ticaret fuarı, belirli bir sektördeki firmanın en son ürün ve hizmetlerini sergilemeleri ve rakiplerinin faaliyetlerini incelemeleri, keşfetmeleri için düzenlenen bir sergidir (Palumbo, 2012).

Firmaların fuarlara ziyaretçi ya da katılımcı olarak katılma niyetleri ortaya çıkabilmektedir. Buradaki niyeti ortaya çıkaran en önemli boyut öncelikle fuar için algılama boyutudur. Bu fuarın katkısı işletme için algı boyutunu belirlemektedir. Maliyet, fuarın zamanlaması ve ilgi çekiciliği katılma niyetini etkileyen diğer faktörlerdir.

Firmaların Fuarlara Katılım Hedefleri

Firmalar fuarlara çeşitli hedeflerle katılmaktadırlar. Bu amaçlar aşağıda kategoriler halinde sunulmaktadır.

Genel hedef; Yeni pazar araştırması, rekabete karşı konumlandırma, ihracat fırsatları, sektörün genel havasını koklama, yeni trendleri gözleme, *İletişim hedefi*; Marka, imaj ve kurumsal kimlik farkındalığı, medyada daha fazla yer alma, ağ kurma, *Satış hedefi*; Fiyat ve karlılık araştırması, *Dağıtım hedefi*; Satış ağını genişletme, alternatif dağıtım kanalları oluşturma, *Ürün hedefi*; Pazarın ürüne tepkisini test etme, yeni ürün lansmanı. Bununla

birlikte yeni müşteriler bulmak, eski müşterilerle bir araya gelmek, satış tamamlamak/sipariş almak, yeni ürün lansmanı yapmak, yeni iş ortakları (bayi/dağıtıcı/acent) bulmak, alternatif dağıtım kanalları oluşturmak, ihracat, rakip firmaları/ürünleri tanımak, marka bilinirliği/imaj sağlamak, ortak payda (Nahmias, 2018).

Bu kapsamda ortaya çıkan sonuçlar;

- Fuarlar büyük ölçüde imalat sektörlerine hizmet etmektedir.
- Üretim sektörlerindeki firmaların sayıca % 95'i KOBİ'lerden oluşmaktadır.
- KOBİ'lerin öncelikli hedefi üretim, teknoloji ve Ar-Ge konusuna yatırım yapmaktır. Ar-ge için gerekli bilgi fuar ortamında kolayca sağlanmaktadır.
- Pazarlama KOBİ'lerin en zayıf ortak noktasıdır. Dolayısı ile fuarlar bu konuda KOBİ'lere yardımcı olmaktadır.
- KOBİ'lerin ortak sorunu satış ve dağıtım kanallarının yeterli olmaması ve az sayıda alıcıya bağımlılıktır. Fuarlarda KOBİ'ler çok sayıda potansiyel alıcıya ulaşmaktadır.
- Fuarların esas işlevi KOBİ'lerin satış ve dağıtım kanallarını oluşturmalarına katkı sağlamaktır.

Aşağıda bir firmanın fuarlardan ve fuardışı yollardan bir müşteri bulma maliyeti örneği çıkarılarak karşılaştırma yapılmıştır. Fuara katılarak bir müşteri bulan firmanın maliyeti 96\$ iken fuar dışı yollardan bunun maliyeti yaklaşık 443\$'dır.

Yeni bir potansiyel müşteri bulma maliyeti

- *Fuarlardan*: \$96/müşteri (Fuar standı, dekorasyon, taşıma, lojistik, standpersoneli, seyahat, konaklama vb. masraflar dahil)
- *Fuar dışı yollardan*: \$443 / müşteri (Potansiyel Müşteriyi tanımlayıp ilk yüz yüze görüşmeye kadar yapılan masraflar) (Nahmias, 2018).

Tüketici piyasaları için hazırlanan fuarlarda özellikle reklam ve promosyon ön plana çıkmaktadır. Benzer olarak endüstriyel piyasalarda da alıcıların teşviki için reklam ve promosyon kullanılmaktadır. Mal ve hizmetlerin gösterildiği üç çeşit fuar vardır. Ancak bunlar fonksiyonları itibari ile birbirinden farklıdır: Endüstriyel fuarlar, ticaret fuarları, profesyonel veya bilimsel sergiler (Tongren ve Thompson, 1981). Endüstriyel fuarlara üreticiler katılır ve yeni ürünlerini diğer üreticilere tanıtırlar. Ticaret fuarları her çeşit alıcının mal veya hizmet aradığı fuarlardır. Ticaret fuarları için en büyük çekicilik, aynı

ortamda birçok farklı paydaşı aynı anda bir araya getirmeleri ve böylece birbirleriyle etkileşime girmelerine izin vermeleridir. Ticaret fuarlarında asıl amaç satınalma olasılığını artırmaktır (Jehnn-Yih vd., 2017). Şüphesiz, bir ticaret fuarının başarısı, çok sayıda büyük katılımcıyı bir araya getirme yeteneğiyle birlikte karşılıklı yarar sağlayabilecek bir çıktı sonucu ile ölçülebilir. Olumlu sonucun elde edilmesi için organizatör ve katılımcıların ortaya çıkacak mevcut ve olası ticarete rollerini çok iyi anlamaları gerekmektedir. Başarıda belirleyici olan karşılıklı hizmet kalitesi beklentileridir. Ticaret fuarları halka açık olaylar değildir. Ticaret fuarlarının hiçbirisi sadece kapıda bilet satmak için düzenlenen gösteriler değildir. Fuarın başarısı için halkın bu tür fuarlara katılımının kısıtlanması gerekmektedir. Çünkü halkın katılımı, alıcı ve satıcıların karşı karşıya gelmesine olumsuz etki yapacaktır. Ticaret fuarları özel amaçlar için düzenlenmiş ve organize edilmekte olan katılımcıların özel grupları için hazırlanan sunum ve görsellik alanlarıdır. Ticaret fuarları bu özellikleri ile yat gösteri sergileri, çiçek sergileri ya da oto gösteri sergileri gibi halka açık olaylardan farklıdır. Perakendeciler, toptancılar, distribütörler, endüstriyel ve kamu kuruluşlarından alıcılar her zaman kullandıkları mal veya hizmetler için bu tür fuarlara katılmaktadırlar. Profesyonel veya bilimsel sergiler özel olarak organize edilen ve profesyonellerin genellikle yıllık olarak toplandığı fuarlardır. Belirli sektörler için (medikal, yayımcı, bilgisayar v.b.) organize edilen bu alanlarda katılımcılar aynı sektör için gelecekte umut ettikleri satış beklentilerini ve karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak için katılım gerçekleştirirler. Burada birbirlerine karşı satış yapmak için bulunmazlar.

Fuarlar, bir şirketin yeni çıkan ürünlerini potansiyel müşterilere tanıtması ve göstermesi için iyi bir avantaj sağlayan zemindir (Shereni, Ncube ve Mazhande, 2021).

Genellikle fuar ve sergi kavramları kimi zaman birbiri yerine kullanılmaktadır. Boyut olarak fuarlar genellikle çok büyük etkinlikler iken sergiler genellikle küçük ve orta ölçekli etkinliklerdir. Fuarlar genellikle kitlesel pazara açıkken, sergiler tipik olarak temalı veya hedeflenen gruplar için tasarlanmıştır (Dolasinski vd., 2021). Fuarlar katılımcı firmalar açısından, kitle iletişim aracı olması, sosyo-kültürel etkileri bakımından, pazarlama iletişimi konusunda önemli faydaları bulunmaktadır.

Ticaret fuarları, endüstriyel alıcıları aktif katılımlarını gerektiren fiziksel ve bilişsel bir deneyime sürüklemektedir. Deneyimsel pazarlama tekniklerini kullanan endüstriyel pazarlamacıların ticari fuar ile birlikte performanslarını artırmaları mümkündür (Rinallo, Borghini ve Golfetto, 2010). Ekonomik temsilcilerin fiziksel olarak bir araya gelmesini

ve kişisel iletişimini sağlayan uluslararası ticaret fuarları, mekansal kısıtlamalara bakılmaksızın bağlantılar kurarak bilgi alışverişi ve ağ kurmanın önemli olduğu geçici platformlar haline gelmiştir (Bathelt ve Schuldt, 2010).

Ticaret fuarları her çeşit alıcının mal veya hizmet aradığı fuarlardır. Ticaret fuarları bilgi oluşturma, ağ oluşturma, marka geliştirme ve yerelin ötesinde global olarak pazar geliştirme fırsatları yaratmaktadır. Diğer katılımcılarla yapılan yüz yüze toplantılar, rakip firmaların, tedarikçilerin ve müşterilerin teknolojik ve stratejik seçimleri hakkında sistematik olarak bilgi edinmesini sağlamaktadır (Bathelt ve Spigel, 2012).

İhracat uygulamaları ve diğer pazarlama yöntemleri, uluslararası ticaret fuarlarında muhtemel katılımcılara maliyet açısından da kolaylık sağlamaktadır. Çünkü tek bir firmanın böylesi bir organizasyonu tek başına yapması ve organize etmesi çok zordur (Skallerud, 2010)

Profesyonel ziyaretçiler için de ticaret fuarları bir takım değerli deneyimler edinmelerini sağlamaktadır (Rinallo, Borghini ve Golfetto, 2010). Bunlar;

- Yeni bilgi öğrenme ile sonuçlanan bilişsel uyarımlar;
- Katılımcılar ve diğer ziyaretçilerle ilişki kurarak faaliyetleri ile ilgili bilgileri toplama fırsatı
- Bir topluluğa ait olma duygusudur.

UFI-The Global Association of the Exhibition Industry¹, Avrupa Fuar İstatistikleri 2019 raporunda Kovid-19 krizinden önceki faaliyetlerini yansıtan verilerde 21 ülkede Avrupa fuar pazarının gelişimini yansıtmaktadır. Veriler Avrupa pazarının %55'ini kapsamaktadır ve 334 “UFI Onaylı Etkinlik” fuarını da içermektedir. Buradaki toplam katılımcı sayısı 643.738’dir. İncelenen etkinliklerde 70 milyon kayıtlı ziyaretçi ile 25,5 milyon m² kiralık alan içinde 2.416 fuarı kapsamaktadır. Buradaki fuarların %34’ü ticari ziyaretçileri, %29’u halka açık ziyaretçileri, %37’si ise her iki grubu hedef almıştır.

UFI tarafından 2020 yılında 30’dan fazla ülkede on dilde fuar ziyaretçilerinin ve katılımcılarının 9000 yanıtı ile oluşan bir anket raporu hazırlanmıştır. Bu raporda, ziyaretçilerin ve katılımcıların canlı etkinliklerin eksikliğinin neler olduğu ve bunların hem kişisel hem de profesyonel olarak onlar üzerindeki etkisinin nasıl olduğu

¹ UFI: Dünyadaki ticaret fuarları organizatörlerinin küresel birliğidir. Milli ve uluslararası fuarlar birliği ile seçilmiş fuar organizasyonlarının partnerlerinden oluşmaktadır. Genel amacı fuar endüstrisi ve üyelerinin ticari kimliklerini temsil etmek, tanıtmak ve desteklemektir. Global olarak 50.000 fuar çalışanında bünyesinde bulundurur ve 52 ulusun ve bölgenin üyeleriyle yakın çalışma içindedir.

incelenmiştir. Yüz yüze görüşmenin temel değer olarak hala güçlü olduğu ve canlı etkinliklerden uzun vadeli bir sapma olduğuna dair hiçbir kanıt bulunmadığı görülmüştür. Bu rapor, dijital etkinliklerde ziyaretçilerin ve katılımcıların deneyimlerine odaklanmaktadır; mevcut dijital teklifleri nasıl algıladıklarını, gelecekteki harcamalara ilişkin görüşlerini ve ziyaretçi deneyiminde hibritin nasıl bir rol oynayacağını düşündükleri incelemiştir (Hattendorf, 2020). Temel bulgular, canlı etkinliklerin geri dönüşüne yönelik güçlü bir talep olduğunu göstermektedir.

Ziyaretçiler, dijital etkinliklerin bazı güçlü yönlerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bunların içinde özellikle zaman ve maliyet avantajlarının farkındadırlar. Ayrıca bazı içeriklerin dijital olarak sunulmasından giderek daha fazla mutlu olmuşlardır.

UFI'nin Ocak 2022'de tamamlanan bir anketin sonuçlarına dayalı rapora göre küresel olarak durum giderek iyileşmektedir. Kovid-19 salgınının etkileri konusunda olumsuz düşünen şirketlerin oranı %34'ten %16'ya düşmüştür. Yirmisekizinci UFI 2019 Küresel Fuar Barometresi raporunda Mart 2022'den itibaren fuar sektörü ile ilgili normal aktivitelere döneleceği düşünülmektedir.

Gelecekteki fuar formatlarıyla ilgili olarak, küresel sonuçlar şunları göstermektedir:

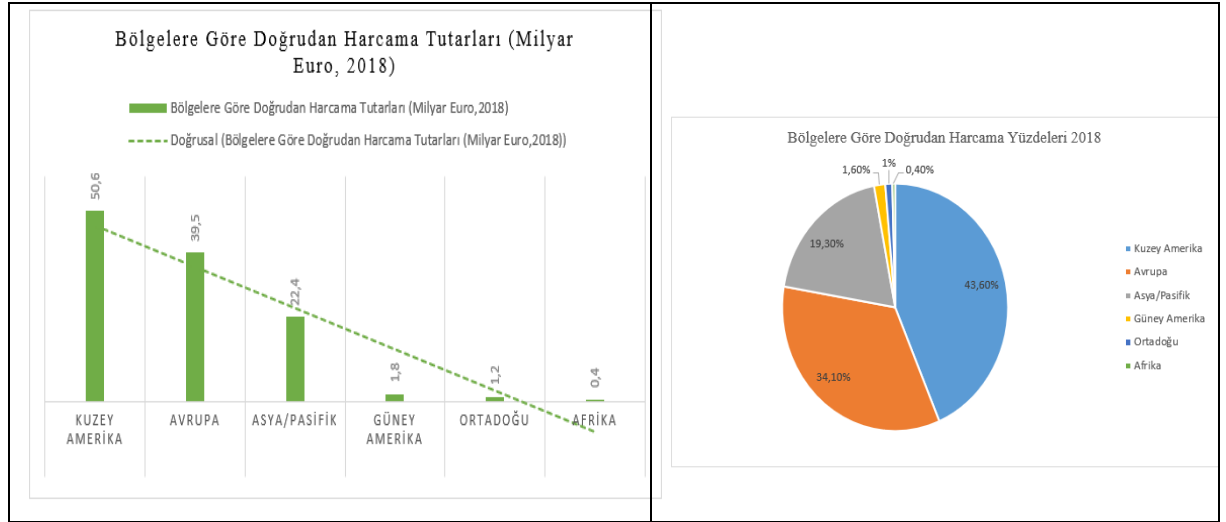
- Ankete katılanların %80'i "Kovid-19 yüz yüze etkinliklerin olumlu yöndeki değerini doğrulamaktadır" görüşüne katılarak sektörün hızla toparlanmasını beklemektedir.
- %44'ü daha az uluslararası fiziksel fuarın daha az katılımcı ile gerçekleşeceğine inanmaktadır.
- %73'ü "Hibrit etkinliklere doğru bir yönelme olduğuna inanmaktadır.
- %10'u "Sanal etkinlikler fiziksel olayların yerini alıyor" görüşüne katılmaktadır (UFI, 2022).

Tablo 12: Dünya fuarlarının öncelikli etkileri

Direkt Etkileri	Toplam Etkileri
✓ 180'den Fazla Ülkeden 303 milyon ziyaret	✓ 325 milyar Dolar toplam işletme satışı (Doğrudan, dolaylı ve yansıtılmış satışlar)
✓ 137 milyar Dolar Doğrudan Harcama	✓ 198 milyar Dolar GSYİH'ya etkisi (Doğrudan, dolaylı ve yansıtılmış satışlar)
✓ 81 milyar Dolar GSYİH'ya etkisi	✓ 3,2 milyon toplam istihdam (doğrudan ve dolaylı)
✓ 1,3 milyon istihdam	✓ 71.700 Dolar Katılımcı Şirket başına toplam etkisi

Kaynak: Tablo UFI | Oxford Economics ² (2019) dan faydalanılarak yapılmıştır. Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Bu verilerden anlaşılacağı gibi dünya çapındaki fuarların öncelikli etkilerini hesaplariken sergi ve fuar harcamalarının direkt miktarı, satılan net metrekere fuar alanı, ziyaretçi ve katılımcı sayısı, yaratılan istihdam sayısı dikkate alınmıştır.



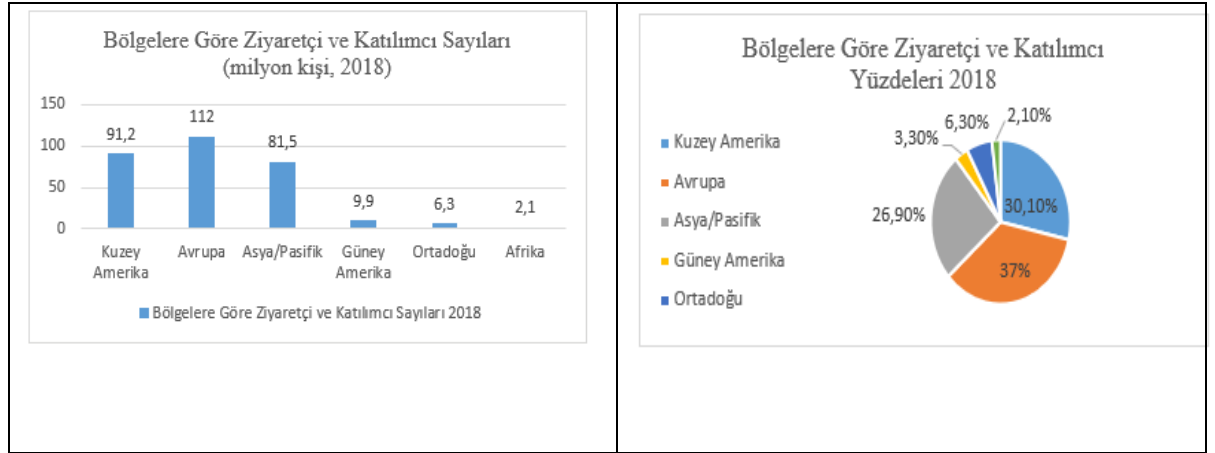
Şekil 11: Bölgelere Göre Doğrudan Harcama Tutarları ve Yüzdeleri

Kaynak: Oxford Economics (2019)

Yukarıdaki verilere göre %43,60 oranı ile Kuzey Amerika bölgesi fuarlarda en fazla doğrudan harcama yapan bölgedir. Avrupa bölgesi %34,10 ile ikinci sırada ve Asya

² Oxford Economics: Oxford üniversitesinin işletme bölümünün ticari bir girişimi olarak 1981 yılında kuruldu. Genel amacı ekonomik tahmin ve öngörüler ile modelleme yaparak İngiliz firmalarının yurtdışına açılmasını temin etmektir. Bu tarihten sonra 200 ülkede, 100 endüstriyel sektörde, 3000'den fazla şehirde faaliyetlerini artırarak dünyanın en önemli bağımsız danışmanlık firması haline gelmiştir. Merkezi İngiltere'nin Oxford şehrinde. Dünya çapında Londra, New York, Singapur gibi şehirlerde de bölgesel merkezleri vardır. 200 tam zamanlı personeli ve 130 profesyonel makro ekonomistten oluşan sektörel bir yapısı vardır.

Pasifik Bölgesi de %22,4 ile üçüncü sırada fuarlarda en çok harcama yapılan bölgeler olarak görünmektedir.

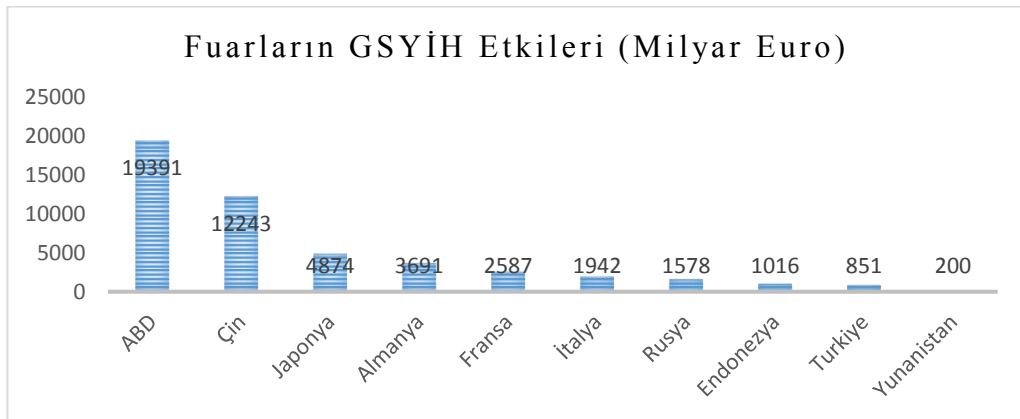


Şekil 12: Bölgelere Göre Ziyaretçi/Katılımcı Sayıları ve Yüzdeleri

Kaynak: UFI (2019)

Yukarıdaki verilere göre Avrupa bölgesi %37'lik oranı ve 112 milyon kişi sayısı ile dünyada en çok ziyaretçi ve katılımcı olarak fuarlara iştirak etmektedir. Bunu %30,10 oranı ve 91,2 milyon ile Kuzey Amerika izlemektedir.

Aşağıdaki grafik fuarların GSYİH'ye etkisini göstermektedir. Bu tablodaki 90 ülke içinde Türkiye 851 milyon Euro ile 17. sırada bulunurken ABD 19 milyar 391 milyon Euro ile birinci sıradadır.



Şekil 13: Fuarların GSYİH Etkileri (2019)

Kaynak: UFI (2019)

Ticaret fuarlarının sanal olarak düzenlenmeye başlaması özellikle Kovid-19 salgın döneminde mevcut fuarların iptal edilmeye başlaması ile daha çok gündeme gelmeye başlamıştır.

Sanal ticaret fuarları, katılımcıların ve ziyaretçilerin, coğrafi konumdan bağımsız olarak, etkileşimde bulunmak ve bilgi alışverişi yapmak için sanal ortam aracılığıyla birbirlerine bağlandıkları bir tür sanal etkinliktir (Gottlieb ve Bianchi, 2017). Geigenmuller'e göre (2010) ise sanal ticaret fuarlarını, müşterilerin, tedarikçilerin ve distribütörlerin her zaman ve her yerden sanal olarak bir araya gelebildiği, etkileşimlerin tamamen metinsel, görsel ve akustik öğelerden oluşan multimedya web tabanlı platformlar olarak tanımlamaktadır. Lee-Kelly vd., (2004)'ne göre, sanal bir ticaret fuarı siber uzayda düzenlenir ve genellikle fiziksel serginin bir uzantısı olarak görülür.

Sanal fuarları ele alan akademik çalışmalarda teorik katkılar, fiziksel fuar literatürüne göre oldukça zayıftır (Tafesse ve Skallerud, 2017). E-ticaret, sanal gerçeklik ve diğer internet teknolojisi platformlarının benimsenmesi teorik olarak popülerlik kazanmasına rağmen; sanal fuarlara yönelik yapılan araştırma ve teorik katkılar henüz prematüredir. Promosyon endüstrilerine katkıda bulunabilecek sanal fuar araştırmalarına bütünleştirici bir teorik bakışa ihtiyaç vardır. Araştırmacılar literatür taramasına dayalı analizlerinde; çoğu 2008 ve 2018 yılları arasında önerilmiş olan az sayıda teoriye rastlamışlar, önceki çalışmaların çoğunun, son yapılanların ise çoğunlukla teori odaklı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu anlamda pazarlama yönetimi (müşteri ilişkileri yönetimi) ve örgütsel çalışmalardan (dinamik yetenek, kurumsal teori ve ağ teorisi) teoriler sanal fuar literatüründe kullanılmaktadır (Gani vd., 2021).

2021 CEIR Küresel Sanal Etkinlik Çalışmasında fuar sektöründe gerçekleşen sanal etkinlik gelişmelerine küresel olarak, tanık olunmuştur. Burada tetikleyici Kovid-19 olmuştur. CEIR'in ABD B2B Fuar Organizatörü Anketi ile Ocak 2021 Kovid-19 Etki ve İyileşme Anketi, etkinlikleri iptal etmek zorunda kalanlar arasında sanal etkinliklere geçişin neredeyse evrensel olarak gerçekleştiğini kanıtlamıştır. Organizatörlerin %88'i 2021 etkinliklerini iptal etmek zorunda kalarak bir veya daha fazla sanal etkinlik sunma yoluna gitmişlerdir. Bu etkinliklerini 2021 veya sonrasında başka bir zamana erteleyenlerin %71'i, katılımcılara şahsen veya sanal olarak hibrit bir model sunarak faaliyetlerine devam etmeye çalışmaktadırlar. Günümüzün dinamik, hızlı değişen iş ortamı göz önüne alındığında, bu eylemler akıllıcadır. Çalışmada eğitim ve ağların önemi ortaya çıkmıştır (Drapeau, 2021).

Sanal ticaret fuarlarında web konferansı, web semineri veya diğer eğitim sunumları gibi başka bileşenleri de olabilmektedir. Ticaret fuarları genellikle telaşlı ve kaotik ortamlar olmakla birlikte alıcıların ürün ya da hizmetleri deneyimleme ihtiyaçlarının ortaya çıktığı

yerlerdir. Burada gördükleri yeni ürün ve hizmetleri deneyimlemek istemektedirler. Tedarikçiler ya da üreticiler alıcılarına bu imkanı sanal gerçeklik ile sunabilmektedirler (Boyd ve Koles, 2018). Gerçek dünya tepkisini tetikleyen yüksek teknoloji sanal gerçeklik ortamları, daha doğal davranışlar ortaya çıkaran etkileşimler sunmaktadır. Sanal gerçeklik teknolojisindeki son gelişmeler, karmaşık soruları ele almak için yeni fırsatlar sunmaktadır ve subjektif önyargılardan kaçınan verimli davranışsal ölçümler ve fizyolojik ölçümler sunan gerçek zamanlı değerlendirmeler ortaya çıkmaktadır. Bunlar yüksek geçerliliğe sahip objektif değerlendirme yöntemleridir (Jolink ve Niesten, 2021). Aşağıda Tablo 13'de sanal fuar katılımcıları için motivasyon ve kısıtlamalar gösterilmiştir.

Tablo 13: Sanal Fuar Katılımcıları için Motivasyon ve Kısıtlamalar

Yetenekler	Motivasyonlar	Kısıtlamalar
Sanal strateji geliştirme	Yeni pazarlara erişim için stratejik yaklaşımın ayrılmaz bir parçası, Pazar istihbaratı, Kaynak kısıtlamaları nedeniyle sanal erişim	Stratejik düzeyde genel sanal strateji eksikliği, Performans ölçümü, Sanal fuarlara özgü maliyetler konusunda farkındalık eksikliği
Sanal müşteri kazanımı	Organizasyonun müşteri tabanında ve gelirinde artış, Yeni müşterilerin kazanılması, sözleşmelerin imzalanması, Satın alma karar verme sürecine yardımcı olma.	Henüz sanal fuarlara özgü etkililik metriği mevcut değil. Objektif nicel ölçümler ilgisizdir, Takma adların yaygın kullanımı, anonim katılım ve sahte verilerin kullanımı.
Sanal müşteri deneyimi	Eşzamanlı ve destekleyici çevrimiçi / çevrimdışı kullanım, Anında kişiselleştirilmiş hizmet sunumu	Çeşitli dijital araçlar arasında dengeli bir dijital deneyime yönelik tanımlanabilir bir yaklaşım olmaması, Sanal fuarlar ile ilgili personelin çalıştırılmaması
Sanal müşteri geliştirme, sadakat	Yeni pazarların stratejik gelişimi için sanal fuarların kullanımı, Pazara erişim, İstihbarat toplama	Sanal fuarlar ilişkisi ve sadakat oluşturma araçları olarak kullanılmaz
Kanallar arası entegrasyon	Marka bilinirliğinin ve güvenilirliğinin artması	Sanal fuarlar henüz şirketin içindeki bilgi teknolojileri sistemlerine entegre edilmemiştir
Sanal yönetim	Yönetimin angajmanı, Verimlilikte iyileştirmeler	Uzun vadeli değişken kaynak taahhütleri

Kaynak: Gottlieb, U., ve Bianch, C. (2017). Virtual trade shows: Exhibitors' perspectives on virtual marketing capability requirements. *Electronic Commerce Research and Applications*, 17-26. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2016.12.004>

Gottlieb ve Bianch (2017) araştırmalarında; firmaların sanal fuarlara katılmasının ana nedenleri arasında satış gelirini artırmak, maliyetleri düşürmek, yeni veya farklı pazarlara erişim sağlamak ve katılan ziyaretçiler arasında marka güvenilirliği ve kurumsal meşruiyet oluşturmak olduğunu tespit etmişlerdir. Bulgular, sanal fuarların geleceğinin büyük olasılıkla sanal fuar sistemlerinin teknolojik gelişimine ve bunların katılımcılar ve ziyaretçiler için mevcut teknolojik ve stratejik firma süreçlerine entegre edilme şekline bağlı olacağını göstermektedir.

Sanal ticaret fuarları, fiziksel ticaret fuarlarındaki gibi insanların kişisel etkileşimi için bir araç olsa da fiziksel ticaret fuarlarından önce ve sonra karşılıklı etkileşimi ve

bağlanabilirliği teşvik etmek için bir katalizör görevi görmektedir (Sarmento ve Simões, 2019).

Sanal fuarların yararlı bir pazarlama platformu olarak kendi kimliğini ve statüsünü kazanması muhtemeldir (Lee, David ve Nada, 2004).

Vik vd., (2018) sanal fuarların faydalarını (a) görünürlük ve markalaşma; (b) maliyetler; ve (c) analitik tabanlı özelleştirme olarak sıralamışlardır. Araştırmacılar aynı çalışmalarında Sanal kariyer fuarlarının zorluklarını, çevrimiçi katılım eksikliği, hazırlık ve personel maliyetleri ile kılavuz eksikliği olarak sıralamışlardır.

Bathelt ve Schult (2010) tarafından oluşturulan aşağıdaki karşılaştırma fiziksel fuarlar ile sanal fuarların avantaj ve dezavantajlarını oldukça iyi ortaya koymaktadır.

Tablo 14: Global ve Sanal Bilgi-İletişim Ekolojisinin Karşılaştırılması

Bileşenler	Uluslararası Ticaret Fuarlarındaki Global Bilgi ve İletişim Ekolojisi	Sanal Fuarlardaki Global Bilgi ve İletişim Ekolojisi
Global birlikte olma	(+) Dünyanın her yerinden yüksek yoğunlukta katılım	(+/-) Evrensel olarak bulunma (birlikte varolma yok)
	(+) Eşsiz profesyonel ortam	(+) Ürün ve firmaların ilk izlenimlerini kolay ve hızlı almaları
	(+) Katılımcılar bağlılığı, sabrı ve açıklığı paylaşır	(+)365/24 erişilebilir
	(+) Günlük rutinler nedeniyle birkaç kesinti	(+) İzole konumundaki katılımcıların yüksek düzeyde bağlantısı
	(+) Kendini kritik düzeyde yansıtırma	(-) Dünyanın her yerinden dağınık / bilinmeyen katılımcı grubu
	(+/-) Katılımcıların yüksek erişilebilirliği	(-) Günlük rutin çalışmalar ve kesintilerin içerisinde sanal hareketlilik (-) Zaman farkları nedeniyle eşzamanlı katılım zorunlu olmaması
Yüz yüze iletişim	(+) Yüz ifadeleri, jestler ve mimikler	(+) Mevcut ortaklıklarda: odaklanmış toplantılar / hızlı bilgi aktarımı
	(+) Karmaşık mesajların aktarımı ve anlık geri bildirim	(-) Göz teması ikilemi / yüz yüze etkileşim eksikliği
	(+) Merkezi olmayan bilgi akışları	(-) Gizli kimlikler / niyetler / ajandalar
	(+) Haberlerin kalıcı olarak yeniden değerlendirilmesi	(-) Düşük veri güvenliği nedeniyle hassas alanlar tartışılmaz
	(+) Gelecekteki ortaklıklar konusunda daha az risk	(-) En alt düzeyde makul ilişkiler
Gözlem	(+) Yerinde gözlem: inceleme / "dokunma ve hissetme"	(+) Web sitelerinin ve web etkinliklerinin gözlemlenmesi
	(+) Başkalarının tepkilerinin gözlemlenmesi	(-) Tasarımlar / ürünler sadece hayal edilebilir, tecrübe edilemez
	(+) Rakiplerin felsefesinin / davranışının görselleştirilmesi	(-) İzole edilmiş bir süreç olarak değerlendirme / yorumlama
	(+/-) Erişilebilir ve birbirine tabi olma	
Odaklanmış topluluklar	(+) Uygulama topluluklarının/bilişsel toplulukların farklı karışımı	(+)İlgili/ilgisiz sektörlerden firmalarla rastgele karşılaşmalar
	(+) Örtüşen/tamamlayıcı bilgi tabanları	(-)Nadiren küresel ölçekte kritik bir ajan kitlesi vardır.
	(+)Yüksek kaliteli profesyonel ortam	(-)Yeni gelenler için erişim daha zor
	(+)Toplu yorumlar bireysel seçimleri kolaylaştırır	

	(-)Kapalı toplulukların mevcut olması	
Çoklu toplantılar ve ilişkiler	(+ /-)Uzmanlarla planlı/plansız çeşitli toplantılar	(+/-) Güçlü hedef yönelimi
	(+) Farklı temsilciler/ilişkilere oluşan sıkı ağ	(+/-) İki temsilci arasındaki iletişim genellikle sınırlıdır
	(+) Doğrudan/güvenilir geri bildirim mekanizmaları	(-) İlgili acenteler/firmalar kolayca gözden kaçabilir
	(+) Hızlı güvene dayalı ilk güvenin geliştirilmesi	(-) Bilgileri filtrelemek için doğrudan geri bildirim mekanizması/zorluğu yok
	(+) Çoklu iletişim yüz yüze temastan kaynaklanır	
	(-)Koordinasyon ikilemi: hiyerarşi içindeki zaman çizelgesine/konuma bağlı	

Kaynak: Bathelt, H., ve Schuldt, N. (2010). International Trade Fairs and Global Buzz, Part I: Ecology of Global Buzz. *European Planning Studies*, 18(12), 1957-1974. doi:10.1080/09654313.2010.515815

Kovid-19 salgını tüm dünyada seyahatin durmasına neden olmuş, küresel turizm 2020'nin ilk 10 ayında 935 milyar Dolar tutarında şaşırtıcı bir kayıp yaşamıştır. İş etkinlikleri sektöründe, küresel sergiler kategorisi tek başına % 68 oranında daralmıştır. UFI'nin Ocak 2021 itibarıyla anket yaptığı fuarcılık sektöründeki 450 şirketin yarısından fazlası işgücünü azaltmak zorunda kalmıştır. Bu firmaların %30'u karlarında yüzde 50'den fazla düşüş görürken, onda biri önümüzdeki altı ay içinde işleri olmazsa kapatmak zorunda kalacaklarını söylemiştir (Karamat, Tan ve Hattendorf, 2021).

Aşı çalışmaları ve uygulamaları başlamış olsa da dünya halen her sektörü etkileyen, tüketici davranışlarını kökten değiştiren ve birçok yeni zorluk yaratan bir krizin ortasındadır.

Kovid-19 durumu, birçok ülke ve şirketin iş etkinliklerini yeniden başlatmaya ve değişen şartlarla birlikte yeni normale geçmeye çalışmalarına rağmen çok değişken olmaya devam etmektedir.

Yeni ortaya çıkan teknolojik gelişmeler iletişim ortamını değiştirerek kurgusal evrenler oluşturmaya başlamıştır. 5G teknolojisinin yayılması, Metaverse'in fuar imkanları için kullanılması gibi gelişmelerin sanal fuarların etkileşim alanını genişletmesi beklenebilir.

Bu ortaya çıkan kurgusal evren "Metaverse" olarak adlandırılmıştır. Bütün dijital teknolojinin birleştiği bu sanal evrende çalışma hayatından, kültürel ve ekonomik alana kadar tüm yaşamsal alanlarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Gerçek ile sanal arasında konumlanan metaverse somutlaşma hissini ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda özellikle fuarlarda oldukça yararlı bir etken olabilir.

BÖLÜM 3: ULUSLARARASI SANAL FUARLARIN ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı

Bu araştırma, özellikle pandemi döneminde sıklıkla organize edilen sanal fuarlara katılan firmaların bu fuarlara yönelik işletme temsilcilerinin tutumlarının yönünü ölçmeyi ve bu tutumların hangi değişkenlerle ilişkili olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma sanal fuarların olumlu yönleri, zorluk ve kısıtları ile bu fuarların geleceğine yönelik iş dünyasının bakışını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın amacı; dijitalleşen yeni dünya yapısına uyum sağlamaya çalışan firmaların, ihracata dayalı büyümeleri için gerekli bilgiye erişmeleri, gerekli teknik araçları tanımaları ve olabilecek iş birliklerini geliştirmeleri için bir sanal etkinlik olan sanal fuarlara yönelik işletme temsilcilerinin tutumları ile bu fuarları benimseme derecelerini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, günümüz dinamikleri içinde hangi değişkenler kapsamında bu öngörünün şekillendiği araştırılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Yüzyıllardır süren ticaretin en temel unsuru yüz yüze iletişimden geçmektedir. Ancak bu iletişim ortamı hızla gelişen teknolojiler, zaman, maliyet kaygıları ve pandemi gibi beklenmeyen faktörler nedeni ile oldukça azalmış ve iletişim kanalları sanala evrilmiştir.

Bu bağlamda işletmeler arası etkinlikler dijitalleşme sürecinden en fazla etkilenen alanlardan biri olmuştur. Sanal dünyaya taşınan etkinliklerin verimliliği ve etkinliğine ilişkin akademik çalışmalar halen çelişkili sonuçlar üretmektedir. Bu anlamda işletmeler arası etkinliğin en geniş katılımlısı olarak düşünülebiyecek fuarların dijitalleşmesinin etkileri de önem arz etmektedir.

Fuarlar günümüzde firmaların performanslarını artırmaları için önemli bir etkinlik olarak önemini korumaktadır. Fuarlar değişim ve dönüşümün erken habercileridir.

Uluslararası ticaretin bu önemli alanında dijitalleşmenin oluşturduğu etkinin analizi sadece bir kaç çalışmada yerini bulmuştur. Bu nedenle bu araştırma Kovid -19 Pandemisi ile eşi görülmemiş sayıda artan sanal fuarların katılımcılar açısından etkisini ve gelecekte iş dünyasındaki yerini anlama açısından önemlidir.

3.3. Araştırmanın Kapsam, Kısıt ve Varsayımları

Araştırmanın evreni 2020-2021 tarihleri arasında en az bir sanal fuara katılmış olan Türkiye’de yerleşik işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelere ulaşmak için Türk Arap İş birliği Derneği Şirketinin organizasyonunda yapılan dijital B2B fuarına katılan 1067 firma hedeflenmiştir. Söz konusu organizasyonda geniş bir sektör yelpazesinin bulunması ve özellikle firma düzeyindeki temsilcilerinin önemli bir kısmının karar verici konumda olmaları örnekleme anlamlı kılmaktadır.

Fuara katılan işletmelerin sayıları ve sektörleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 15: Sektörler ve Katılımcı İşletme Sayıları

Sektörler	Katılımcı İşletme Sayısı
Sağlık Turizmi	6
Yiyecek ve Yiyecek Teknolojileri	368
Tarım / Hayvancılık ve Teknolojisi	119
Giyecek, Tekstil, Deri, Ayakkabı Çanta ve Teknolojileri	54
Ev Tekstili ve Mobilya	64
Yapı, İnşaat Malzemeleri ve Teknolojileri	326
Otel, Restoran, Cafe, Pastane Ekipmanları	62
Gayrimenkul, Proje, Yatırım, Finans	68

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Bu farklı sektörlerden birbirinden farklı işletmelerin fuar katılımcısı olan sahipleri ve yöneticilerine anket yapılmıştır. Seçilen örneklemin araştırmanın geçerliliğini sağlaması ve genellemeye izin vermesi için farklı sektörlerden işletmeler örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, olasılıksız bir örnekleme yöntemi olarak tanımlanarak hızlı, karmaşık olmayan ve ekonomik olduğu için en yaygın kullanılan bir örnekleme tekniğidir (Altunışık, Coşkun, ve Yıldırım, 2017).

Araştırma sekiz farklı sektörde faaliyette bulunan işletmelerin sahipleri, üst ve orta kademe yöneticileri ile sınırlıdır. Ayrıca Kovid-19 süreci devam ettiği için birebir görüşme imkanı kısıtlıdır. Veriler, anket yolu ile elde edilen cevaplar ile sınırlıdır. Online anket yöntemi ile katılımcıların cevaplarını samimi ve baskı altında kalmadan vermeleri ve cevapların gerçek görüşlerini yansıtmaları amaçlanmıştır. Ölçek literatürdeki benzer çalışmalar incelenip, çeşitli webinarlara katılarak oluşturulmuştur.

Çalışma sadece bir sanal fuar katılımcıları üzerinden gerçekleştiği için genelleştirme ve tekrarlama hususunda zaafiyet oluşturabilir düşüncesi, birbirinden farklı işletmelerin ankete katılım sağlanması ile en aza indirilmeye çalışılmıştır. Birebir görüşme imkanı kısıtlı olmasından dolayı veriler, anket yolu ile elde edilen cevaplar ile sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma temel olarak kavramsal çerçevenin tartışılması, literatür taraması, anket formunun tasarlanması, veri toplama ve veri analizi aşamalarından oluşmuştur. Araştırmada nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Covid-19 sürecinin devam etmesi nedeni ile katılımcıların derinlemesine görüşlerinin alınması mümkün olmamıştır. Bu süreçte sosyal mesafe kısıtlaması nedeni ile katılımcılar ile yüz yüze görüşmenin sorunlu olacağı düşünülmüştür. Katılımcı yönlü bir araştırma olması ve derinlemesine veri toplama imkanı bulunmaması nedeniyle veri toplama aracı olarak online anket benimsenerek nicel yöntem tercih edilmiştir.

Ölçek araştırmacı tarafından ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

Örneklem grubuna, araştırma amacına uygun veri toplamak amacı ile internet üzerinden anket yapılmıştır. Burada geniş bir örneklem grubuna ulaşarak dış geçerlilik düzeyi yüksek tutulmaya çalışılmıştır. Bu aşamada hazırlanan anketin linki, katılımcılara gönderilmiştir. Ayrıca, KOBİ'lerin ihracata dayalı büyümeleri aşamasında ihtiyaç duyabilecekleri bilgiye erişmeleri, gerekli araçları tanımaları ve potansiyel işbirlikleri geliştirmeleri için düzenlenen TOBB Dijitalleşme Sanal Fuarına kayıt yaptırılarak webinarlara katılım sağlanmıştır. Burada düzenlenen webinarlardan sağlanan dijital dönüşüm örneklerinden bilgiler aktarılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket beş bölümden oluşmakla birlikte Likert tipi ifadelerden oluşan ölçeklerin birleştirilmesi sağlanarak katılımcıların cevaplandırma süreci kolaylaştırılmaya çalışılmıştır. Bahsi geçen bölümler demografik/tanımlayıcı sorular, firmanın dijital yetkinliği, sanal fuarların olumlu yönleri, sanal fuarların zorlukları ve kısıtları ile sanal fuarların geleceği ile ilgili bölümlerdir. Ara sorular ile bu bölümlere uygun şekilde firma temsilcilerinin cevapları belirlenmeye çalışılmış ve tutumları ortaya çıkarılmıştır. Demografik/tanımlayıcı sorular hariç toplam otuz iki

sorudan oluşmaktadır. 2022 yılı mart ayının başında başlanan veri toplama süreci nisan ayının başında 204 adet elde edilen anket sonucu ile sonlanmıştır.

Elde edilen veriler veri ayıklama sonrasında istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

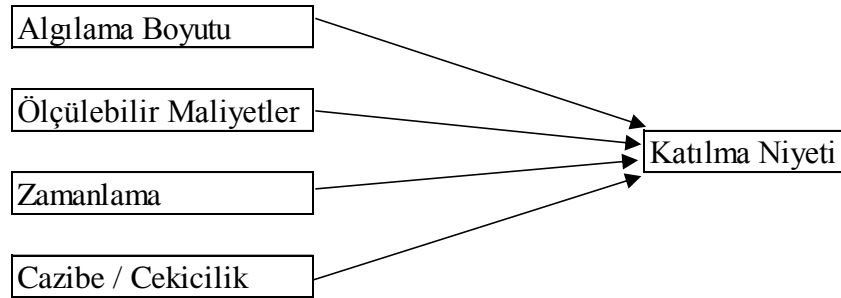
Hipotez testlerinde kullanılan yöntemlerin tamamı parametrik analiz yöntemlerinden oluşmaktadır.

3.5. Araştırma Hipotezleri

Yüz yüze gerçekleştirilen ticaret fuarları alıcı ve satıcıların aktif katılımlarını gerektiren fiziksel ve bilişsel bir deneyim yaşamalarını sağlamaktadır. Bu şekilde gerçekleşen fuarlarla birlikte firmaların performansları da artmaktadır (Rinallo, Borghini ve Golfetto, 2010). Oluşturulan bu geçici platformlarda mekânsal kısıtlamalara bakılmaksızın yeni bağlar ve ağlar kurulmaktadır (Bathelt ve Schuldt, 2010).

Ulusal ve uluslararası düzeyde düzenlenen fuarlara firmalar farklı amaçlarla sıklıkla katılım sağlamaktadırlar. Firmaların bu fuarlara katılma niyetleri birçok nedene bağlanabilmektedir.

Aşağıdaki Şekil 14’de katılımcı ve ziyaretçilerin bir fuarda faaliyette bulunmak için katılma niyetini etkileyen faktörler belirtilmiştir.



Şekil 14: Fuara Katılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Nayak, J. K. (2019). An exhibitors perspective: factors affecting selection of industrial trade shows in India and the importance of spot sales. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 125-140. doi:10.1080/1051712X.2019.1603356

Katılma niyeti ile uyumlu çıktılar elde eden firmaların fuarlara sıklıkla katılmaları beklenir. Sanal fuarların çekiciliği, zamanlaması, maliyet boyutu ve algılaması da yüz yüze fuarlarda olduğu gibi bu tür etkinliklere katılım sıklığını etkilediği düşünülmektedir. Araştırmamızda uluslararası fuarlara sıkça katılan firmaların sanal fuarlara yönelik işletme temsilcilerinin tutumları ne yöndedir sorusu önem

kazanmaktadır. Bununla birlikte sanal fuarları benimseme ve olumlu tutum geliştirme deneyimlerle şekilleniyor olabilir. Tecrübe kazanılması ve alışkanlığın oluşması aynı faaliyete birden fazla dahil olma ile gerçekleşebilir. Bu nedenle, fuarlara katılım sıklığı ile fuarlara yönelik işletme temsilcilerinin tutumları arasında bir ilişki olabileceği düşünülerek H₁ hipotezi geliştirilmiştir.

“H₀: Firmanın uluslararası fuarlara katılma sıklığı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.”

“H₁: Firmanın uluslararası fuarlara katılma sıklığı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki vardır.” hipotezi oluşturulmuştur.

Porpiglia vd., (2020) çalışmalarında yüz yüze gerçekleşmekte olan etkinliklerin sanal etkinlikler ile birleştirilerek insanlar ve teknoloji arasında bir iş birliğinin oluşturulması gerektiğini belirtmektedirler. Hattendorf (2020) çalışmasında özellikle sanal fuarlarda ziyaretçiler açısından dijital etkinliklerin zaman ve maliyet açısından bazı güçlü yönleri bulunduğunu belirtmiştir. Ziyaretçi ve katılımcı deneyiminden faydalanılarak hazırlanan raporda gelecekte hibrit organizasyonların nasıl bir rol oynayacağını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Temel bulgular, canlı etkinliklerin geri dönüşüne yönelik güçlü bir talep olduğunu göstermektedir. Ancak süregelen Kovid-19 pandemisi ile birlikte özellikle hibrit etkinliklerin artarak ve farklılaşarak devam edeceği öngörüsü tartışılmaktadır.

“H₀: Gelecekte hibrit fuarların yaygınlaşması ile ilgili öngörü ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.”

“H₂: Gelecekte hibrit fuarların yaygınlaşması ile ilgili öngörü ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki vardır.” hipotezi oluşturulmuştur.

Lee vd., (2004) yaptıkları çalışmada sanal fuarların “ürün”, “tanıtım” ve “fiyat” için faydalı bir ortam olduğunu bu konuda genel bir fikir birliği varken “yer/mekan” konusundaki fikir birliğinin bu kadar güçlü olmadığını belirtmişlerdir. “Yer” konusundaki bu zayıf fikir birliği sanal fuarların sadece bilgiyi iletmek ve iletişimi sağlamadaki tercihten kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca firmaların faaliyet alanları ve sektörleri de sanal fuarlara yönelik işletme temsilcilerinin tutumunu etkileyebilir. Bazı sektörler sanal fuarlarda daha etkin olabilirken, özellikle ürünün detaylı incelenmesi ya da güven tesisinin kurulması gibi konulardaki yüksek dereceli ihtiyaç sanal fuarları dezavantajlı konuma getirebilir.

Bu nedenle;

“H₀: Katılımcıların sektörü ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.”

“H₃: Katılımcıların sektörü ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki vardır.”

hipotezi oluşturulmuştur.

İşletmelerin mevcut ekonomik faaliyetleri Kovid-19 öncesi tek bir coğrafi lokasyonda ya da herşeyin tek bir çatı altında dört duvar arasında olduğu bir yerden yapılırken Kovid-19'un ortaya çıkması ile hiçbir duvarın olmadığı sınırsız sayıda küresel lokasyondan birbirine bağlantılı şekilde sürdürülmeye çalışılmıştır (Vervoort vd., 2021). Pandemi sürecinde yüz yüze olan birçok ulusal ve uluslararası fuar ve etkinlik iptal edilmiştir. Ancak bu faaliyetlerin sürdürülmesi pandemi sürecinde bir zorunluluk olması nedeni ile sanal fuarların düzenlenmesi çok faydalı olmuştur. Sanal ticaret fuarlarına katılmanın ana itici güçlerini satış gelirini ve marka bilinirliğini artırmak ve pazara erişim olduğunu göstermektedir (Gottlieb ve Bianchi, 2017). Sanal fuarlar ile ilgili pandemi sürecinde en önemli fayda iletişimi sağlaması kolaylığı olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, insanların kişisel etkileşimi için, fiziksel ticaret fuarı ve yüz yüze etkileşimler, gayri resmi temas ağları kurmak için bir araç olsa da, sanal ticaret fuarları, fiziksel ticaret fuarından önce ve sonra etkileşimi ve bağlantıyı teşvik etmek için bir katalizör olarak vurgulanmaktadır (Sarmiento ve Simões, 2019).

Sanal fuarların pandemi sonrası da ana akım olma potansiyeli bulunmaktadır. Bu durum bu tür uygulamaların müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerine dikkatli bir şekilde karşılama imkanına da bağlıdır (Vik, Nørbech ve Jeske, 2018). Bu konuda sanal fuar katılımcıların yaşadıkları tecrübeler sonucu oluşturdukları tutum ile geleceğe dair öngörülerindeki ilişki sorgulanmaktadır. Bu nedenle;

“H₀: Katılımcıların Kovid-19 Pandemisi sonrası sanal fuarlara yönelik tutumu ile sanal fuarlara yönelik öngörüsü arasında bir ilişki yoktur.”

“H₄: Katılımcıların Kovid-19 Pandemisi sonrası sanal fuarlara yönelik tutumu ile sanal fuarlara yönelik öngörüsü arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri oluşturulmuştur.

Teknolojik ilerleme ve dijitalleşme birbirine benzer ifadeler içerse de dijitalleşme ve sanallaşma mevcut sistemi fiziksel ortamdaki koparma eylemidir (Rui, Yao ve Gemshaeger, 2020). Dijitalleşme hayati önemi olan ve tüm sektörleri içine alan bir süreçtir. Bu durum endüstriyel gelişme için anahtar konumundadır. Dolayısıyla gelecekte teknolojinin hızlanarak gelişmesi beklenmektedir. Bu beklenti sanal fuarlara yönelik öngörüde de şekillendirmektedir. Teknoloji ile birlikte internetin maliyet düşürme,

üretkenlik artırma ve operasyonel verimlilik adına kullanımına vurgu yapılmaktadır (Ling-ye, 2010).

Literatürde sanal fuarların fiziksel fuarlara bir destek olarak değerlendirilebileceği anlatılmaktadır. Bu süreçte sanal fuarların fiziki fuarların yerini tutmayacağı belirtilmiştir (Yiğitcan, 2021). Bununla birlikte teknolojik iyileşmelerin sanal fuarları daha yaygın bir hale getirmesi görüşü var olabilir. Bu nedenle;

“H₀: Gelecekte teknoloji konusundaki beklenti ile sanal fuarlara yönelik öngörü arasında bir ilişki yoktur.”

“H₅: Gelecekte teknoloji konusundaki beklenti ile sanal fuarlara yönelik öngörü arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri oluşturulmuştur.

“H₀: Şirketin yaşı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.”

“H₆: Şirketin yaşı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki vardır.” hipotezi oluşturulmuştur.

3.6. Analiz ve Bulgular

Bu bölümde katılımcı firmalara ait tanımlayıcı analizleri sunulmakta, araştırma bağlamındaki kavramların boyutsal analizleri ve oluşturulan örneklemin kümelenmesi yapılmaktadır.

3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 16’da özetlenmektedir.

Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özellikleri I.

Tanımlayıcı özellik	f	%	
Hukuki Statü	Anonim	69	33,8
	Limited	115	56,4
	Şahıs	19	9,3
	Diğer	1	0,5
Faaliyet Alanı	Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri	5	2,5
	Demir ve Demir Dışı Metaller	10	4,9
	Deri, Ayakkabı, Çanta	1	0,5
	Elektrik ve Elektronik	4	2,0
	Ev Tekstili	3	1,5
	Gıda Sektörü	53	26,0
	Hizmet	8	3,9
	Kimya	5	2,5
	Maden	1	0,5
	Makine ve Aksamları	26	12,7

	Mobilya ve Orman Ürünleri	17	8,3
	Otomotiv ve Yan Sanayi	1	0,5
	Tarım ve Hayvancılık	10	4,9
	Tekstil ve Konfeksiyon	12	5,9
	Yapı ve İnşaat Malzemeleri	36	17,6
	Diğer	12	5,9
Firma Büyüklüğü	10'dan az	44	21,6
	10-49	67	32,8
	50-100	32	15,7
	101-249	24	11,8
	250-500	20	9,8
	500' den büyük	17	8,3

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özellikleri II.

Tanımlayıcı özellik	f	%	
Şirketin Yaşı	5' den küçük	15	7,4
	6-10	31	15,2
	11-15	33	16,2
	16-20	29	14,2
	21-40	60	29,4
	41-50	20	9,8
	50' den büyük	16	7,8
	Anketi Cevaplayanın Pozisyonu	Şirket sahibi/ortağı	76
CEO/Genel Müdür		23	11,3
Satış/Pazarlama Departmanı Yöneticisi		34	16,7
Dış Ticaret Yöneticisi		57	27,9
Diğer		14	6,8
Sanal Fuar Deneyimi	Sınırlı Deneyimli	65	31,9
	Deneyimli	123	60,3
	Çok deneyimli	16	7,8
Firmanın Uluslararası Fuarlara Katılma Sıklığı	1	91	44,6
	2	37	18,1
	2'den fazla	76	37,3
Kovid -19 Pandemi döneminde firmanız kaç adet ulusal ve uluslararası sanal fuara katıldı?	1	133	65,2
	2	36	17,6
	3	15	7,4
	3' den fazla	20	9,8

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Örnekleme oluşturan toplam 204 adet firmanın tanımlayıcı özellikleri incelendiğinde; anketi cevaplayan firmaların hukuki statüleri açısından limited şirketler yüz on beş adet ile %56,4'ünü oluşturmaktadır.

Anketi cevaplayan firmaların faaliyet alanları incelendiğinde elli altı adet gıda sektöründe faaliyet gösteren firma olduğu ve bunun da anketi cevaplayan firmaların %26'sına denk geldiği görülmektedir. Gıda sektörünü otuz altı adet firma ve %17,6 oranı ile yapı ve inşaat malzemeleri firmaları izlemektedir.

Anketi cevaplayan altmış firmanın 21 ila 40 yıldır faaliyet gösterdiği görülmektedir ve bu da örneklemin %29,4'ünü oluşturmaktadır. Dünya bankasının verilerine göre Türkiye'deki firmaların ortalama yaşı 34 olarak belirtilmiştir (Tavşan, 2020). Bu nedenle araştırma örnekleminin bu kriterde Türkiye ortalamasını yansıttığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Anketi cevaplayanın pozisyonları incelendiğinde %37,3'ünü şirket sahibi/ortağının ve %27,9'unu dış ticaret yöneticilerinin oluşturduğu görülmektedir. Örneklemin sanal fuar deneyimi incelendiğinde %60,3'ünü oluşturan yüz yirmi üç katılımcı firma bu konuda deneyimli olduğunu, %7,8'i (16 firma) çok deneyimli olduğunu, %31,9'u (65 firma) da sınırlı deneyimli olduğunu belirtmiştir. Özellikle Kovid-19 pandemi döneminde örnekleme oluşturan 204 firmadan sanal fuarlara en az bir kez katılmış olan firma sayısı 133'dür ve toplam örneklem içindeki payı %65,2'dir.

3.6.2. Sanal Fuarlara Yönelik Tutumun Boyutsal Analizi

Bu bölüm içinde araştırmadaki değişkenlerin ölçülmesi için iletilen sorulara verilmiş olan cevapların dağılımları ile sanal fuarlara yönelik işletme temsilcilerinin tutumlarının boyutları incelenmiştir. Buna ek olarak, kullanılan ölçeğin boyutlarının tespiti sonrasında ölçeğin tümüne tek seferde güvenilirlik testi uygulanmış, hesaplanarak sonucu verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin boyut tespiti için Temel Bileşenler Faktör Analizi yapılmıştır. Ortogonal (Varimaks) döndürme yapılarak elde edilen sonuçlar tablolar yardımıyla aktarılmıştır. Verilerin tutarlılığının ölçülmesi amacıyla da Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü kullanılmıştır. KMO, faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Genel olarak araştırmacılarca tatminkâr olarak düşünülen KMO değeri 0,7'dir. Ölçekteki değişkenlerden faktör analizine bozucu etki yapanların analizden dışlanması için anti-image korelasyon tablosunda yer alan

değerlerden 0,5'in altında kalanlar analiz dışı bırakılmaktadır (Altunışık, Coşkun ve Yıldırım, 2017).

Altunışık vd., (2007) göre, Güvenilirlik; “Bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir.” Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir. Güvenilirlik hesaplanmış bir korelasyon katsayısıdır ve 0 ila 1 arasında değişen değerler alır. Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Alpha Modeli kullanılacaktır. Cronbach Alpha'ya göre bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Alpha değerinin en az 0,70 düzeyinde olması gerekmektedir.

21 maddeden oluşan ölçek faktör analizine tabii tutulduğunda %68 açıklanan varyans ile beş boyutlu bir çözüm ortaya çıkmıştır (KMO = 0.869). Ancak döndürmeli faktör analizi sonucunda “Sanal fuara hazırlanmak için daha kısa süre zaman gerekir” değişkeni iki faktöre birden yükleme yaptığı için bu değişken çıkarılarak faktör analizi yinelenmiştir (Beş boyuta yüklenen faktörlerinin değerleri sırasıyla 0,596; 0,229; -0,05; 0,066; 0,570'dir) . Bu değişken çıkarıldıktan sonra yapılan analizde bu kez de “Sanal fuarlarda sıklıkla teknolojik sorunlar ile karşılaşılır” değişkeni iki faktöre benzer yüklemeler yapmıştır (Sırasıyla, -0,062; 0,555; 0,011; 0,551). Bu değişken de analiz dışı bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Üç boyutlu çözüm üretilen analizde bu kez de “Sanal fuarlarda katılımcıların iletişim noktasında çekingen davranmaları nedeniyle etkileşim azdır” maddesi iki faktöre benzer yüklemeler yapmıştır (Sırasıyla, -0,025; 0,516; 0,494). Bu değişken de analiz dışı bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda “Piyasa istihbaratını elde etmek sanal fuarlarda daha zordur” değişkeni (Sırasıyla, -0,151; 0,522; 0,563) iki faktöre birden yükleme yaptığı için bu değişken de çıkarılarak faktör analizi yinelenmiştir. O nedenle bu madde de analiz dışı bırakılarak 17 değişken ile tekrarlanan son analizin sonuçlarına göre hesaplanan KMO 0.865, açıklanan toplam varyans %61,893'tür.

Faktör analizi üç boyutlu çözümün makul çözüm olacağına işaret etmektedir. Söz konusu boyutlar incelendiğinde ilk boyutun “Avantajlar boyutu”, ikinci boyutun “Dezavantajlar boyutu” ve üçüncü boyutun “Kısıtlar boyutu” olarak isimlendirilmesinin uygun olduğu düşünülmüştür. Analiz detayları Tablo 18'de verilmektedir.

Tablo 18: Sanal Fuarlara Yönelik Tutum Ölçeği Faktör Analizi

Faktör 1 – Avantajlar Boyutu	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans%	Cronbach α
1. Sanal fuarlar yeni veya uzak pazarlara erişim için uygun platformlardır.	0,889	36,20	0,847
2. Çok çeşitli dijital iletişim kanallarının varlığı sanal fuarların önemli bir üstünlüğüdür.	0,877		
3. Sanal fuarlar yeni müşteri kazanmak için elverişli ortamlardır.	0,85		
4. Sanal fuarlar mevcut ürünlerin tanıtımı için elverişli ortamlardır.	0,85		
5. Sanal fuarlar özellikle küresel pazara ulaşmak isteyen küçük firmalar için fırsatlar sunmaktadır.	0,843		
6. Sanal fuarlar yeni ürünlerin tanıtımı için etkileyici bir ortam sunar.	0,831		
7. Katılımcılar ve ziyaretçiler sanal fuarlara her zaman her yerden erişebilirler.	0,79		
8. Marka bilinirliğinin ve güvenilirliğinin artırılması sanal fuarlarda daha kolaydır.	0,774		
9. Sanal fuar teknolojisi ile daha düşük potansiyelli ziyaretçileri eleme imkanı vardır.	0,668		
Faktör 2 – Dezavantajlar Boyutu			
10. Sanal fuarlar, organizatörler tarafından sunulan hizmete kıyasla yüksek fiyatlandırılmaktadır.	0,798	18,28	0,847
11. Sanal fuarlarda dijital adaptasyon sorunu nedeni ile katılımcı ve ziyaretçilerin çoğunluğu genç nesli kapsar.	0,729		
12. Kuralların ve standartların yerleşmemiş olması sanal fuarların önemli sorunlarıdır.	0,706		
13. Sanal fuarların iletişim kanallarında sanal kabalık ile karşılaşmak olasıdır.	0,698		
Faktör 3 – Kısıtlar Boyutu			
14. Sanal fuarlar sonrasında geri dönüş oranı fiziki fuarlara göre daha azdır.	0,783	7,404	0,847
15. Sanal fuarların etkinliğini ölçmek zordur.	0,699		
16. Sanal fuarlarda güvenlik riski yoktur.	0,599		
17. Fiziki temasın olmaması sanal fuarın en önemli dezavantajıdır.	0,554		

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

3.6.3. Örneklemin Tutumlarına Göre Kümeleneşmesi

Ankete verilen yanıtlar doğrultusunda örnekleme kümelerine ayırmak amacıyla Faktör Analizi'nden elde edilen faktör yükleri kullanılarak K-means Kümeleme analizi yapılmıştır. Maksimum tekrar sayısı on olarak belirlenmiştir. On tekrarlama iki kümenin oluştuğu görünmektedir. Oluşturulan iki gruptan ilkinin merkez noktası 0,43462; ikincisinin merkez noktası 0,06815 olarak belirlenmiştir. İlk gruptaki katılımcı sayısı yüz elli sekiz, ikinci gruptaki katılımcı sayısı kırk altıdır.

Tablo 19: İki Gruba Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	1. Küme Ortalama	2. Küme Ortalama
1. Sanal fuarlar yeni müşteri kazanmak için elverişli ortamlardır.	3,62	1,93
2. Sanal fuarlar mevcut ürünlerin tanıtımı için elverişli ortamlardır.	3,61	1,98
3. Sanal fuarlar yeni ürünlerin tanıtımı için etkileyici bir ortam sunar.	3,52	1,89
4. Sanal fuarlar yeni veya uzak pazarlara erişim için uygun platformlardır.	3,92	1,98
5. Çok çeşitli dijital iletişim kanallarının varlığı sanal fuarların önemli bir üstünlüğüdür.	3,81	2,07
6. Marka bilinirliğinin ve güvenilirliğinin artırılması sanal fuarlarda daha kolaydır.	3,39	1,87
7. Sanal fuarlar özellikle küresel pazara ulaşmak isteyen küçük firmalar için fırsatlar sunmaktadır.	3,92	2,17
8. Katılımcılar ve ziyaretçiler sanal fuarlara her zaman her yerden erişebilirler.	4,08	2,5
9. Sanal fuar teknolojisi ile daha düşük potansiyelli ziyaretçileri eleme imkanı vardır.	3,53	2,24
10. Sanal fuara hazırlanmak için daha kısa süre zaman gerekir.	3,72	2,37
11. Sanal fuarlar sonrasında geri dönüş oranı fiziki fuarlara göre daha azdır.	3,45	3,52
12. Sanal fuarların etkinliğini ölçmek zordur.	3,17	3,15
13. Sanal fuarlarda sıklıkla teknolojik sorunlar ile karşılaşılır.	3,09	3,22
14. Sanal fuarlarda güvenlik riski yoktur.	3,13	2,8
15. Fiziki temasın olmaması sanal fuarın en önemli dezavantajıdır.	3,78	3,7
16. Sanal fuarlarda katılımcıların iletişim noktasında çekingen davranmaları nedeniyle etkileşim azdır.	3,32	3,37
17. Sanal fuarların iletişim kanallarında sanal kabalık ile karşılaşmak olasıdır.	3,28	3,07
18. Kuralların ve standartların yerleşmemiş olması sanal fuarların önemli sorunlarıdır.	3,55	3,54
19. Piyasa istihbaratını elde etmek sanal fuarlarda daha zordur.	3,52	3,85
20. Sanal fuarlar, organizatörler tarafından sunulan hizmete kıyasla yüksek fiyatlandırılmaktadır.	3,15	3,48
21. Sanal fuarlarda dijital adaptasyon sorunu nedeni ile katılımcı ve ziyaretçilerin çoğunluğu genç nesli kapsar.	3,51	3,37
22. Sanal fuar sektörümüz için uygun değildir.	2,58	3,52
23. Kovid-19 Pandemisi sonrasında sanal fuarlara ilgi azalacaktır.	3,06	3,59
24. Gelecekte hibrit fuarlar (Fiziki ve sanal fuarların birlikte yapılması) yaygınlaşacaktır.	3,63	3,3
25. Gelecekte teknolojinin gelişmesi ile fiziki fuarlar gittikçe önemini kaybedecektir.	2,89	2,48

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Birinci kümeyi oluşturan yüz elli sekiz katılımcının verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde bu grubun/kümenin sanal fuarlar ile ilgili tutumu benimsediği açıkça görülmektedir. Bu kalabalık grubun örneklem içinde ağırlıklı olarak sanal fuarlar ile ilgili olumlu tutum benimseyen grup olduğu görülmektedir. Bunun yanında kırk altı katılımcıdan oluşan ikinci grubun/kümenin sanal fuarlar ile ilgili olumsuz tutum benimseyen grup olduğu görülmektedir. Örneğin, “Sanal fuarlar yeni veya uzak pazarlara erişim için uygun platformlardır.” sorusuna verilen cevapların ortalaması incelendiğinde olumlu tutum benimseyen birinci kümenin ortalaması 3,92 iken olumsuz tutum

benimseyen ikinci kümenin bu soruya verdiği cevap ortalaması 1,98'dir. Bir diğer örnek, "Katılımcılar ve ziyaretçiler sanal fuarlara her zaman her yerden erişebilirler." sorusuna verilen cevapların ortalaması incelendiğinde olumlu tutum benimseyen birinci kümenin ortalaması 4,08 iken olumsuz tutum benimseyen ikinci kümenin bu soruya verdiği cevap ortalaması 2,5'dir. Bu nedenle ilk grup "olumlu tutum benimseyenler"; ikinci grup ise "olumsuz tutum benimseyenler" olarak adlandırılabilir.

3.6.4. Hipotez Testleri

Sanal fuarlara yönelik beslenen tutum ile sanal fuarlara katılım gösteren firmaların özellikleri arasında ilişki hipotezlerinin sınanması amacıyla bu bölümde yapılan ki-kare analizlerinin sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 20: Firmanın Uluslararası Fuarlara Katılma Sıklığı

	Firmanın Uluslararası Fuarlara Katılma Sıklığı			Toplam	
	Bir kere	İki kere	İkiden fazla		
Gruplar	Olumlu	72	26	60	158
	Olumsuz	19	11	16	46
Toplam	91	37	76	204	

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Tablo 21: H1'in Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,335 ^a	2	,513
Likelihood Ratio	1,270	2	,530
Linear-by-Linear Association	,005	1	,944
N of Valid Cases	204		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,34.

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

H₀: Firmanın uluslararası fuarlara katılma sıklığı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Firmanın uluslararası fuarlara katılma sıklığı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki vardır.

Tabloda verilen sonuçlara göre ile H₀ hipotezi kabul edilmiş H₁ hipotezi reddedilmiştir. Uluslararası fuarlara katılma sıklığı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasındaki ilişki

istatistiksel açıdan anlamsızdır. Firmanın uluslararası fuarlara katılma sıklığı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 22: H2'in Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,438 ^a	2	,295
Likelihood Ratio	2,342	2	,310
Linear-by-Linear Association	2,423	1	,120
N of Valid Cases	203		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,54.

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

H₀: Gelecekte hibrit fuarların yaygınlaşması ile ilgili öngörü ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.

H₂: Gelecekte hibrit fuarların yaygınlaşması ile ilgili öngörü ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre, H₀ hipotezi kabul edilmiş; H₂ hipotezi reddedilmiştir. Gelecekte hibrit fuarların yaygınlaşması ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 23: Sektörlere Göre Sanal Fuara Yönelik Tutumlar

Sanal fuar sektörümüz için uygun değildir.

Gruplar		Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen	Total
		katılmıyorum				katılıyorum	
Gruplar	Olumlu	20	64	40	30	4	158
	Olumsuz	4	9	6	13	14	46
Toplam		24	73	46	43	18	204

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Tablo 24: H3'ün Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - I

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,113a	4	<,001
Likelihood Ratio	34,235	4	<,001
Linear-by-Linear Association	23,182	1	<,001
N of Valid Cases	204		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,06.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Burada bazı hücelere düşen gözlem değeri kabul edilebilir düzeyin altında olduğundan gruplar birleştirilerek analiz tekrar edilmiştir.

Tablo 25: H3'ün Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - II

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,315a	3	<,001
Likelihood Ratio	20,904	3	<,001
Linear-by-Linear Association	13,887	1	<,001
N of Valid Cases	203		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,32.

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

H₀: Katılımcıların sektörü ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.

H₃: Katılımcıların sektörü ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre; istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Anlamlılık düzeyi 0,001<0,05. Dolayısı ile H₀ hipotezi reddedilmiş H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların sektörü ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki vardır.

Tablo 26'da sanal fuarlara yönelik tutumlarına göre olumlu ve olumsuz tutumlar besleyen firmaların dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 26: Sektörlere Göre Olumlu Olumsuz Kümeler

Sektörler	Olumlu		Olumsuz	
	Sıklık	%	Sıklık	%
Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri	5	100	0	0
Demir ve Demir Dışı Metaller	8	80	2	20
Deri, Ayakkabı, Çanta	1	100	0	0
Elektrik ve Elektronik	3	75	1	25
Ev Tekstili	2	67	1	33
Gıda Sektörü	40	75	13	25
Hizmet	8	100	0	0
Kimya	3	60	2	40
Maden	0	0	1	100
Makine ve Aksamları	18	69	8	31
Mobilya ve Orman Ürünleri	14	82	3	18
Otomotiv ve Yan Sanayi	1	100	0	0
Tarım ve Hayvancılık	6	60	4	40
Tekstil ve Konfeksiyon	12	100	0	0
Yapı ve İnşaat Malzemeleri	28	78	8	22
Diğer	9	82	2	18
	158	78	45	22

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Yukarıdaki tabloda toplam katılımcı sayısı on şirketten az olan sektörlerin yüzdesel analizinin anlam ifade etmeyeceği düşünülerek bu sektörler bu analizde

yorumlanmamaktadır. Genellemenin yapılabilmesi için katılımcı sayısı on ve daha fazla olan sektörlerde yüzdesel dağılımları ile birlikte bulgular tartışılmıştır.

Yüzdesel olarak incelendiğinde tekstil ve konfeksiyon sektörü %100 (12 adet katılımcı) olumlu grup içinde bulunarak sanal fuarların kendi sektörleri açısından uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bu sektörü mobilya ve orman ürünleri ile diğer sektörlerin toplamı %82 (23 olumlu katılımcı, 5 olumsuz katılımcı) ile kendi sektörleri için olumlu olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sektörleri sırasıyla demir ve demir dışı metaller, yapı ve inşaat malzemeleri, gıda sektörü, makine ve aksamları, tarım ve hayvancılık sektörlerinin izlediği görülmüştür.

Tablo 27: Kovid-19 Pandemi Sonrası Sanal Fuarlara Yönelik Öngörü

		Kovid-19 Pandemisi sonrasında sanal fuarlara ilgi azalacaktır.					
		Hiç				Tamamen	
		katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	katılıyorum	Toplam
Gruplar	Olumlu	11	49	32	52	14	158
	Olumsuz	3	6	9	17	11	46
Toplam		14	55	41	69	25	204

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Tablo 28: H4'ün Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - I

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,045 ^a	4	,026
Likelihood Ratio	10,822	4	,029
Linear-by-Linear Association	7,424	1	,006
N of Valid Cases	204		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,16.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Burada bazı hücrelere düşen gözlem değeri kabul edilebilir düzeyin altında olduğundan gruplar birleştirilerek analiz tekrar edilmiştir.

Tablo 29: H4'ün Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - II

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,863 ^a	3	,031
Likelihood Ratio	8,542	3	,036
Linear-by-Linear Association	7,806	1	,005
N of Valid Cases	203		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,32.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

H₀: Katılımcıların Kovid-19 Pandemisi sonrası sanal fuarlara yönelik tutumu ile sanal fuarlara yönelik öngörü arasında bir ilişki yoktur.

H₄: Katılımcıların Kovid-19 Pandemisi sonrası sanal fuarlara yönelik tutumu ile sanal fuarlara yönelik öngörü arasında bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre; H₀ hipotezi reddedilmiş, H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların Kovid-19 Pandemisi sonrası sanal fuarlara yönelik tutumu ile sanal fuarlara yönelik öngörü arasında bir ilişki vardır. Sanal fuarlara yönelik olumlu tutum besleyen grup pandemi sonrasında bu fuarlara yönelik ilginin artacağına yönelik beklentisi neredeyse nötr seviyesinde iken (ortalama= 3,06), olumsuz tutum besleyen grubun görüşü bu fuarlara yönelik ilginin azalacağı yönündedir (ortalama =3,59). Ancak iki grubun ortalamasının birbirine oldukça yakın olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Dolayısıyla aslında pandemi sonrasındaki durum konusunda net bir öngörünün oluşmadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 30: Gelecekte Teknolojinin Gelişmesi İle Fiziki Fuarların Durumu

		Gelecekte teknolojinin gelişmesi ile fiziki fuarlar gittikçe önemini kaybedecektir.					Toplam
		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
Gruplar	Olumlu	12	48	53	36	9	158
	Olumsuz	13	11	12	7	3	46
Toplam		25	59	65	43	12	204

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Tablo 31: H₅'in Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - I

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,562 ^a	4	,006
Likelihood Ratio	12,515	4	,014
Linear-by-Linear Association	4,984	1	,026
N of Valid Cases	204		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,71.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

Burada bazı hücrelere düşen gözlem değeri kabul edilebilir düzeyin altında olduğundan gruplar birleştirilerek analiz tekrar edilmiştir.

Tablo 32: H5'in Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - II

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,224 ^a	3	,007
Likelihood Ratio	10,414	3	,015
Linear-by-Linear Association	5,323	1	,021
N of Valid Cases	203		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,32.

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

H₀: Gelecekte teknoloji konusundaki beklenti ile sanal fuarlara yönelik öngörü arasında bir ilişki yoktur.

H₅: Gelecekte teknoloji konusundaki beklenti ile sanal fuarlara yönelik öngörü arasında bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre, H₀ hipotezi reddedilmiş H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Gelecekte teknoloji konusundaki beklenti ile sanal fuarlara yönelik öngörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Olumlu grubu oluşturan firmaların “Gelecekte teknolojinin gelişmesi ile birlikte fiziki fuarlar gittikçe önemini kaybedecektir” ifadesine çoğunlukla katılmıyorum seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu sonuçla birlikte fiziki fuarlar sanal fuarlarla birlikte önemli olmaya devam edecektir sonucu çıkarılmıştır.

Tablo 33: H6'nın Sınanmasına Dair Ki-Kare Testi Sonuçları - I

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,692 ^a	2	,158
Likelihood Ratio	3,422	2	,181
Linear-by-Linear Association	1,888	1	,169
N of Valid Cases	203		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,76.

Kaynak : Yazar Tarafından Oluşturulmuştur

H₀: Şirketin yaşı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.

H₆: Şirketin yaşı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre; H₀ hipotezi kabul edilmiş, H₆ hipotezi reddedilmiştir. Şirketin yaşı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki yoktur.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın ilk amaçlarından biri sanal fuarlara yönelik işletme temsilcilerinin tutumlarının ortaya konulmasıdır. İkinci olarak “Olumlu ve olumsuz tutum benimseyen işletmeleri birbirinden ayıran özellikleri nelerdir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu minvalde firmaların yaşı, sanal fuarlara katılım sıklığı ve sektörleri ile ilgili hipotezler kurularak analizler yapılmıştır. Son olarak da gelecekte sanal ve hibrit fuarlarına yönelik ilginin ne yönde olacağına dair analizler yapılarak araştırma analizleri tamamlanmıştır.

Araştırmanın örneklem seçimi konu hakkında fikir sahibi olunması gerekliliğinden yola çıkarak sanal fuarlara katılım gösteren firmalardan oluşmaktadır. Analiz sonuçlarının genellenebilirliğini arttırmak adına çeşitli tüzel kişiliği, büyüklüğü, yaşı ve sektörü bulunan en çok sayıda işletmenin araştırmaya dahil edilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle seçilen işletmeler sanal fuara katılım göstermiş çeşitli profillerde işletmelerdir. Maksimum sayıda işletmeye ulaşılmaya çalışılmış ve neticede örneklem 204 işletmeden oluşmuştur. Bu işletmelerin çeşitli özelliklerine göre dağılımı ise şu şekildedir:

- Kovid-19 pandemi dönemi incelendiğinde aynı katılımcı firmaların 133’ünün (%65,2) bir kez; 36’sının (%17,6) iki kez; 15’inin ((%7,4) üç kez; 20’sinin (%9,8) üçten fazla ulusal ve uluslararası sanal bir fuara katıldığı görülmektedir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %34’ü anonim; %56’sı limited şirkettir. TOBB (2022) istatistiklerine göre 2021 yılında kurulan şirketlerin sermaye büyüklüğüne göre %34’ünü anonim; %56’sını limited şirketler oluşturmaktadır (TOBB, 2022). Bu nedenle araştırma örnekleminin hukuki kişilik türlerine göre geneli temsil ettiği sonucuna ulaşılabilir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin en büyük çoğunluğunu 21-40 yıldır faaliyette olan şirketler oluşturmaktadır. Türk işletmelerinin ortalama yaşı 34 olduğundan örneklemin geneli temsil ettiğini ileri sürmek yanlış olmayacaktır.
- Sektörel açıdan ise çok çeşitli sektörlerden işletmecilerin katılımcı olduğu görülmektedir.

Belirtilen profildeki örnekleme online anket formu ile sorular iletilerek cevapları analizlere dahil edilmiştir. Veri toplama aracı anket olduğundan elde edilen veriler de nicel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Literatürde sanal fuarlara yönelik işletme temsilcilerinin tutumunu ölçen, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçek bulunmamaktadır. Bu nedenle bu araştırmada ilk olarak

literatürdeki benzer çalışmalar incelenip, çeşitli webinarlara katılarak ölçek maddeleri oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan 204 işletmeye, oluşturulan ölçek uygulanarak boyutsal analizi gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuçlarda üç boyutlu (avantaj, dezavantaj ve kısıt boyutları) ve güvenilir bir ölçeğe ulaşıldığı tespit edilmiştir. Araştırmanın literatüre ilk katkısı bundan sonraki araştırmalarda da kullanılabilecek bir ölçeğin elde edilmiş olmasıdır.

Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde özellikle iki maddede genel ortalamanın “katılıyorum” seçeneğine atfedilen dört puana oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu iki madde şu şekildedir: “Fiziki temasın olmaması sanal fuarın en önemli dezavantajıdır (Ortalama: 3,76).” ve “Katılımcılar ve ziyaretçiler sanal fuarlara her zaman her yerden erişebilirler (Ortalama: 3,72).” şeklindedir. Dolayısıyla sanal fuarların en büyük avantajı ve dezavantajını bu iki maddede görülebilmektedir.

Sanal fuarlara yönelik tutum ölçeğini oluşturan maddelere verilen cevaplar incelendiğinde

Katılımcı firmaların 98’i (%48) sanal fuarların yeni müşteri kazanmak için elverişli ortamlar olduğunu belirterek önemini belirtmiştir. 63 katılımcı firma (%30,9) bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Geleneksel ticarete firmalar satın alacakları ürünler hakkında bilgi toplanmak amacıyla birebir görüşmeler, dergi ve katalog gibi basılı materyallerin incelenmesi ile direkt üretim yeri ziyaretleri yapılarak gerçekleştirilmektedir. Günümüzde bu durum web siteleri üzerinden hızlı bir şekilde rahatlıkla yapılabilmektedir. Sanal fuarlar ile bu durum bir adım daha öne geçmiş görünmektedir.

Araştırmada sanal fuarların, firmaların mevcut ve yeni ürünlerinin tanıtımı için elverişli ortamlar olduğunu belirten katılımcı sayısının yüksek olduğu görülmektedir. Sanal fuarların en önemli faydalarından bir tanesi de yeni ve uzak pazarlara erişim için uygun platformlar olmasıdır. İşletmelerin uzak pazarlara erişmek istemelerinin belli başlı nedenleri bulunmaktadır. Bunların başında durgunluk, dış talep, kapasite fazlalığı, büyümek isteği, ihracat teşvikleri, düzenlenen uluslararası fuarların artması, rekabet durumunun değişmesi gibi nedenler sayılabilmektedir. Sanal fuarlar ile birlikte işletmelerin bu çabaları daha da kolaylaşmıştır. Araştırmada sanal fuarların uygun platform olduğunu belirten katılımcı cevapları %60 oranında olumlu yöndedir. %22 ‘si

bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Yine çok çeşitli dijital iletişim kanallarının varlığı sanal fuarların önemli bir üstünlüğü olarak görülmektedir.

Marka bilinirliğinin ve güvenilirliğinin artırılmasının sanal fuarlarda daha zor olacağı % 65 katılımcı oranı ile göze çarpmaktadır. Bu konuda daha detaylı bir araştırma yapılabilir. Çünkü katılımcılar marka bilinirliği ile sanal fuarların hazırlanmasında gerekli olan teknolojik alt yapı eksikliğini göz önüne alarak karar vermiş olma ihtimali bulunmaktadır. Sanal fuarların teknolojik altyapısını tamamlamış firmalar için maliyeti düşük olacağından özellikle küresel pazara ulaşmak isteyen küçük firmalar için fırsatlar sunmaktadır. Katılımcılar ve ziyaretçiler sanal fuarlara her zaman her yerden erişebilirler. Katılımcıların %48'i sanal fuar teknolojisi ile daha düşük potansiyelli ziyaretçileri eleme imkanı olduğunu belirtmiştir. Gerçek alıcıların ve sadece fikir edinmek için gelen alıcıların ayrılması firmalar için önemlidir. Bu durum özellikle fuarlarda çok değerli olan zaman faktörünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Sanal fuara hazırlanmak için daha kısa süre zaman gerekir kanısı katılımcıların %58'i tarafından öngörülmüştür. Ancak bu durum sektörlere ya da faaliyet alanına ve firmanın üretimini yaptığı ürün portföyüne göre değişebilmektedir. Bu zaman faktörü firmanın teknolojik altyapısının oluşup oluşmadığına göre değişebilir. Fuarlara hazırlanmak zorlu bir süreçtir ve bu konuda yetişmiş personel ihtiyacı önemlidir. Fiziki fuarlarda gelen alıcılar ürünlerle birebir temas halinde iken sanal fuarlarda bu imkandan yoksundurlar. Dolayısı ile alıcıların karar verme süreçleri sanal fuarlarda uzamaktadır. Bu durum araştırmamızda da bu şekilde görülmektedir. Sanal fuarlar sonrasında geri dönüş oranı fiziki fuarlara göre daha azdır.

Sanal fuarların firmalar için en önemli avantajlarından bazıları şunlardır; mevcut ve potansiyel paydaşları ile iletişimlerini sağlamak, maliyetlerin azaltılarak gelirlerin artırılması, yeni ve uzak pazarlara erişimin sağlanması, marka bilinirliğini artırmak, pazar ile ilgili istihbarat elde etmek. Burada özellikle firmaların ürünlerini sergilemeleri ve göstermeleri diğer firmaların istihbari çalışmalar yapmasını kolaylaştırmaktadır. Genel olarak bakıldığında istihbari çalışmalar yüz yüze yapılmakta olan fuarlarda da yapılabilmektedir. Ancak bu tür faaliyetlerin yapıldığı hissedildiğinde katılımcı firmalar bu duruma kayıtsız kalmamaktadır. Fotoğraf ya da video çekilmesi istenmemektedir. Bu durum yüz yüze yapılan bir fuarda bazen katılımcı firmanın ürünlerinin sergilendiği bölümü nerede ise her tarafını saracak şekilde duvarla çevirerek sergilediği görülmektedir. Ürünü görmek isteyen kişi ya da ziyaretçi bu bölüme özel olarak girebilmektedir. Böyle bir durum sanal fuara katılımcı olarak giren bir firma için söz

konusu değildir. Ürün resimlerini ya da videolarını sanal ortama koyan her katılımcının ürünleri kolaylıkla görülebilmektedir. Bunun yanında ürünlerini sanal fuarda sergileyen bir katılımcı ürünlerine ne kadar süre ile bakıldığını, kaç kişinin ürünlerini incelediğini, kimlerin ziyaretçi olduğu bilgisini de ayrıca elde edebilmektedir. Sanal fuarların tüm bu faydalarına rağmen bu organizasyonlarda etkinliğin ölçülememesi, teknolojik zorluklar ve müşterilerin ilgisini çekmede zorluklar firmaların kısıtlarıdır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar üzerinden tutumlarının olumlu ya da olumsuz olduğunu tespit edebilmek amacıyla yapılan kümeleme analizinde katılımcıların %77'sinin (156 işletme) tutumunun olumlu yönde olduğu görülmektedir. Bu durumda genel olarak işletmelerin sanal fuarlardan edindiği tecrübelerin olumlu olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Ancak “Olumlu tutum besleyen bu 156 firma ile olumsuz tutum benimseyen 48 firma arasındaki farklılıklar neden kaynaklanıyor olabilir?” sorusuna cevap aramak için firmaların tanımlayıcı bilgilerinden yola çıkılarak ilişki testleri yapılarak sonuçlar elde edilmiştir.

Öncelikle deneyimsel öğrenme ve tecrübe çıkabilecek olan problemleri önceden öngörme ve bu konuda aksiyon alabilme olanağı tanımakta, bununla birlikte verimi arttırabilecek olan olanakları tespit etme kabiliyeti kazandırması mümkündür. Bu nedenle sadece bir kez sanal fuara katılmış olan bir işletmenin bu faaliyeti organize etme ve verimini arttırma konusunda edindiği bazı tecrübeler olabilir ve katılım sayısı arttıkça bu tecrübeler doğrultusunda yeni davranışlar geliştirebilir. Dolayısıyla tecrübe ve davranışlar da tutumların parçası olduğundan katılım sıklığı ile sanal fuarlara yönelik tutum arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmış; ancak elde edilen sonuçlara göre istatiki açıdan anlamlı bir sonuç olmadığı ortaya çıkmıştır. Sanal fuarlara katılım sıklığı ve elde edilen tecrübelerin bu fuarlara yönelik tutum üzerinde etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

Yeniliği kabullenme davranışı genellikle genç ve kaynakları yüksek olan kişilerce daha hızlı olabilmektedir. Literatür bulgularında da genç yöneticilerin sanal fuarları daha hızlı benimsediğine dair bulgular vardır. Bu bulgulardan yola çıkarak daha genç işletmelerin sanal fuarlara yönelik daha olumlu tutum besleyip beslemediği araştırılmış (burada genç işletmelerin yöneticilerinin de genç olduğu varsayılmıştır) ; ancak yapılan ki-kare analizi sonucunda böyle bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yaşla ilgili olan önerme bireyler için geçerli iken; kurumlar için geçerli değildir.

Katılımcı işletmelerin sanal fuarlara yönelik tutumlarının buldukları sektöre göre değişip değişmediği sorusu araştırmanın bir diğer sorusudur. Ortaya çıkan sonuçlara göre sanal fuarlara yönelik işletme temsilcilerinin tutumları sektörler için değişmektedir. Bazı sektör katılımcıları sanal fuarların kendi sektörleri için uygun olduğunu bazı sektör katılımcıları da sanal fuarların kendi sektörleri için uygun olmadığını belirtmiştir. Yüzdesel olarak incelendiğinde tekstil ve konfeksiyon sektörü %100 (12 adet katılımcı) olumlu grup içinde bulunarak sanal fuarların kendi sektörleri açısından uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun ortaya çıkma nedeni, özellikle sektör temsilcilerinin potansiyel pazar araştırmalarını kolaylaştıran ve diğer sektör temsilcileri ile biraraya gelmelerini sağlayan sanal fuar ve sanal ticaret heyetleri ile kolaylaştığı düşünülmektedir. Pandemi sürecinde potansiyel pazar niteliği taşıyan ülkelere ulaşmak tekstil ve konfeksiyon sektörü için kesintisiz iletişimin sağlanabilmesi nedeni ile çok büyük bir öneme sahiptir. Özellikle pandemi şokunu atlatmak ve olumsuz etkilerini en aza indirmek bu dönemde sektör açısından çok önemlidir. Bu sektörü mobilya ve orman ürünleri ile diğer sektörlerin toplamı %82 (23 olumlu katılımcı, 5 olumsuz katılımcı) ile kendi sektörleri için olumlu olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sektörleri sırasıyla demir ve demir dışı metaller, yapı ve inşaat malzemeleri, gıda sektörü, makine ve aksamları, tarım ve hayvancılık sektörlerinin izlediği görülmüştür. Bu sonuçlarla birlikte yapılmış olan araştırma, gelecekte sektörler için firma sayısı daha fazla artırılarak yapılacak bir anket sonucu daha net olarak ortaya konabilir.

Firmaların üretimini yaptıkları ürün/hizmete göre ticari gereksinimler değişebilmektedir. Kimi sektörlerdeki işletmelerin karşı tarafa güven ve gerçeklik duygusunu hissettirmesi ikna açısından oldukça önemli olabilir. Ticari gereksinimi yakın ve sıcak ilişki kurmak olan bir hizmet sektöründe sanal fuar katılımı çok fazla faydalı olmayabilir. Benzer şekilde komplike ürünlerin tanıtımı ve fiziki olarak sunumunun yapılması satış ve bağlantı oluşturma konusunda bir gereklilik olabilir. Malzeme ve işçilik kalitesinin görülmesi özellikle numune gönderiminin mümkün olmadığı ağır ve terzi usulü üretimlerde fiziksel temas gerektirebilir. Büyük iş makineleri, sermaye ürünleri bu konuda örnek olarak verilebilir. Ancak bu tip firmalar dahi sadece bağlantı oluşturmak adına sanal fuara katılım gösterdiyseler amaçlarına ulaşmış sayılabilirler.

Zaman ve emek faktörü de firmaların buldukları sektörle, sanal fuarlara yönelik işletme temsilcilerinin tutumları konusunda etken olabilir. Bazı sektörlerde fiziki fuarlara hazırlanmak bazen aylar alabilmektedir. Sanal fuarlar bu tür sektörlerde uygulanabilir ve

karlı olabilmektedir. Daha az süre ve fiziksel emek, sanal fuarlarda yeterli olabilmektedir. Buradaki önşart işletmenin yeterli teknoloji ve altyapısını tamamlamasıdır. Bu şekilde zaman da verimli şekilde kullanılmış olmaktadır.

Fiziksel fuarlarda yüzyüze iletişime geçerek ziyaretçilerin bilgileri alınabilmektedir. Bazen de ellerindeki formlara iletişim bilgilerini doldurmaları istenmektedir. Bu durum genellikle yazım hataları ya da eksik bilgiler nedeni ile sağlanamayabilir. Tüm sektörlerde iletişim bilgilerinin önemi bulunmaktadır. Sanal fuarlarda bu bilgileri eksiksiz olarak elde etmek mümkündür. Bazı sektörlerde firmaların ticari gereksinimi direkt karar vericiler ile iletişime geçmek olmaktadır. Aksi bir durumda sonuç almak mümkün olmayabilir. Sanal fuarlarda karar verici ile direkt temas kurmak mümkün olmayabilir. Bazı sektörlerde ortaya çıkan fırsatlar veya kampanyalar ile bunu karşı tarafa anında iletmek önemli olabilmektedir. Bu durumu ticari gereksinim olarak hisseden bir işletme açısından sanal fuarlar avantajlı olabilir. Çünkü fırsat ve kampanyalarını anında duyurabilir, süresini tayin edebilme imkanına kavuşabilir.

Sanal fuarların her sektör için uygun olmadığı görülse bile gelecek yıllarda çoğu sektörde devam edeceği öngörülmektedir. Çünkü çeşitli sektörlerden toplanan veriler sonucunda olumlu tutum besleyen grubun ağırlığı bulunmakta ve bu grup benzer şekilde gelecekte sanal fuarlara yönelik ilginin artacağını vurgulamaktadır. Yapılan ki-kare analizine göre sanal fuarlara yönelik olumlu tutum besleyen grupların gelecekte de bu tip fuarlara yönelik ilginin artacağını belirttiği görülmektedir. Aslında bu beklenti tutum ile paralel olduğundan ulaşılan sonuç doğal ve mantıklı bir sonuçtur. Ancak benzer bir paralellik hibrit fuarlara yönelik ilgi artışında görülmemektedir. Katılımcıların hibrit fuarlar konusunda deneyiminin olup olmadığı anket formunda sorgulanmamıştır. Katılımcı işletmelerin hibrit fuarlar konusunda tecrübelerinin olmaması ya da sınırlı tecrübelerinin bulunması bu soruya verdikleri cevabı etkilemiş olabilir. Bu nedenle bundan sonra yapılacak araştırmalarda bu tip bir hipotezi sorgulamadan önce işletmelerin hibrit fuar deneyimlerinin sorgulanması önerilmektedir.

Katılımcıların “Gelecekte teknolojinin gelişmesi ile birlikte fiziki fuarlar gittikçe önemini kaybedecektir” ifadesine çoğunlukla “katılmıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu sonuçla birlikte fiziki fuarlar sanal fuarlarla birlikte önemli olmaya devam edecektir sonucu çıkarılmaktadır. Ancak beklenti fiziki fuarların öneminin azalmayacağı yönündedir. Teknolojik gelişmeler, sanal fuarlardaki verimi arttırsa dahi fiziki fuarların öneminin azalmayacağı kanaati hakimdir. Sanal fuarlar ek bir aktivite ve

tamamlayıcı bir pazarlama kanalı olarak var olmaya devam edecektir, şeklinde bir sonuca ulaşmak bu anlamda mümkündür.

Her şeye rağmen, zaman faktörü gelecekte çok daha kısıtlı ve değerli olacaktır. Bu durumda sanal fuarların, firmalar açısından iyi bir seçenek olacağı düşünülmektedir. Gelecekte teknoloji daha da ilerleyeceği için sanal fuarlarda olmazsa olmaz olan teknoloji sorunu aşılacaktır. Aşılan bu teknoloji sorunu ile birlikte hem yüz yüze hemde sanal ortamda düzenlenen fuarlar birlikte düzenlenerek hibrit fuarların önemli olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adžić, S., ve Al-Mansour, J. (2021). Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings. *Management Science Letters*, 1–10. doi:10.5267/j.msl.2020.8.036
- Afşar, B., Ağcakaya, S., ve Öğrekçi, S. (2016). Yeni Ekonomide Teknolojinin İşletme Yönetimi ve Girişimcilik Üzerindeki Dönüştürücü Etkileri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(58), 752-762. doi:10.17755/esosder.64901
- Aguerre, C. (2019). Digital trade in Latin America: mapping issues and approaches. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(1), 2-18. doi:10.1108/DPRG-11-2018-0063
- Aksel, İ., Arslan, M. L., Kızıl, C., Okur, M. E., ve Şeker, Ş. E. (2013). *Dijital İşletme*. İstanbul, Türkiye: Cinius Yayınları.
- Alpaslan, S., ve Kutanis, R. Ö. (2007). Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması. *Akademik İncelemeler*, 2(2), 59.
- Altunışık, R., Coşkun, R., ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (9 ed.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (4 ed.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anderson, J., ve Kupp, M. (2008). Serving the poor: *Drivers of business model innovation in mobile*. 10(1), 5 - 12. Erişim adresi: <http://dx.doi.org/10.1108/14636690810850120>
- Andriole, S. J. (2017). Five myths about digital transformation. . Rev. 58 (3). *MIT Sloan Manage*, 58(3), 20-22.
- Antonelli, C. (2003). The digital divide: Understanding the economics of new information and communication technology in the global economy. *Information Economics and Policy*, 15, 173-199.
- Arnfolk, P., ve Kogg, B. (2003). Service transformation—managing a shift from business travel to virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 11, 859–872. doi:10.1016/S0959-6526(02)00158-0
- Arnold, C., Kiel, D., ve Voigt, K.-I. (2017). Innovative Business Models for the Industrial Internet of Things. *BHM*, 1-11. doi:10.1007/s00501-017-0667-7
- Atkinson, R. D., ve Andes, S. (2008). The Information Technology and Innovation Foundation. *Washington: 2008 State New Economy Index*.
- Attaran, M., Attaran, S., ve Kirkland, D. (2019). The need for digitalworkplace: Increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 1, 1-23.

- Babu, R. (1995). The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence By: Tapscott, D. In D. Tapscott. *Rev Digital Ec Published: 1995* . Erişim adresi: <https://docplayer.net/865328-The-digital-economy-promise-and-peril-in-the-age-of-networked-intelligence-by-don-tapscott-reviewed-by-rupali-babu.html>
- Balea, A. V., Novoa, O. B., Lamas, P. F., Montesinos, M. V., ve Caramés, T. F. (2020). Creating Collaborative Augmented Reality Experiences for Industry 4.0 Training and Assistance Applications: Performance Evaluation in the Shipyard of the Future. *Applied Science*, 10(9073). doi:10.3390/app10249073
- Bansa, M., Chana, I., ve Clarke, S. (2020). A Survey on IoT Big Data: Current Status, 13 V's Challenges, and Future Directions. *ACM Computing Surveys*, 53(6).
- Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Manheim, M. W., ve Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *Journal of Strategic Information Systems*, 1-10. doi:doi:10.1016/j.jsis.2020.101618
- Baran, B. E., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G., ve Scott, C. W. (2011). Leading Group Meetings : Supervisors' Actions, Employee Behaviors, and Upward Perceptions. *Small Group Research*, 43(3), 330-355. doi:10.1177/1046496411418252
- Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M., ve Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 1-15. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bathelt, H., ve Schuldt, N. (2010). International Trade Fairs and Global Buzz, Part I: Ecology of Global Buzz. *European Planning Studies*, 18(12), 1957-1974. doi:10.1080/09654313.2010.515815
- Bathelt, H., ve Spigel, B. (2012). The spatial economy of North American trade fairs. *The Canadian Geographer / Le G'eoграphe canadien*, 56(1), 18–38. doi:10.1111/j.1541-0064.2011.00396.x
- Bauer, W., Hämmerle, M., Schlund, S., ve Vocke, C. (2015). Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an “Industry 4.0”. *Procedia Manufacturing*, 3, 417 – 424. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.200
- BBC, N. (2021, 09 19). *BBC News Business*. Erişim adresi: Zoom sees more growth after 'unprecedented' 2020: <https://www.bbc.com/news/business-56247489>
- Becheikh, N., Landry, R., ve Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 644–664.
- Bedingfield, C. S. (2021). *Designing Meetings Systemically: Towards a deeper, more holistic understanding of how meetings work* (Doctoral thesis). Murray Edwards College. doi:<https://doi.org/10.17863/CAM.75625>

- Bekkhuss, R. (2016). Do KPIs used by CIOs Decelerate Digital Business Transformation? The Case of ITIL. *Digit 2016*, 16, 1-20. Erişim adresi: <http://aisel.aisnet.org/digit2016/16>
- Berghaus, S., ve Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, 22, 1-20.
- Bergiel, B. J., Balsmeie, P. W., ve Bergiel, E. B. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110. doi: 10.1108/01409170810846821
- Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Sohn, W., ve Waber, B. (2020). The Implications of Working Without an Office. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-10.
- Bosch-Sijtsema, P. (2002). A Structure Of Roles Within Virtual Organizations. *International Journal of Information Technology ve Decision Making*, 1(3), 371-384.
- Bosworth, B. P., ve Triplett, J. E. (2001). What's New About the New Economy? IT, Economic Growth and Productivity. *International Productivity Monitor*, 2, 19-30.
- Bower, J. L., ve Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching The Wave. *Harvard Business Review*, 43-53.
- Boyd, D. E., ve Koles, B. (2018). Virtual reality and its impact on B2B marketing: A value-in-use perspective. *Journal of Business Research*, 1-9. doi:10.1016/j.jbusres.2018.06.007
- Breidbach, C. F., Brodie, R., ve Hollebeek, L. (2014). Beyond virtuality: from engagement platforms to engagement ecosystems. *Managing Service Quality*, 24(6), 592-611. doi:10.1108/MSQ-08-2013-0158
- Brown, P. (2020). Some observations on the race to higher education, digital technologies and the future of work. *Journal of Education and Work*, 33, 491-499. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1080/13639080.2020.1852500>
- Cardon, P. W., Ma, H., ve Fleischmann, C. (2021). Recorded Business Meetings and AI Algorithmic Tools:Negotiating Privacy Concerns, Psychological Safety, and Control. *International Journal of Business Communication*, 1-28. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1177/23294884211037009>
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.
- Cauteruccio, F., Cinelli, L., Corradini, E., Terracina, G., Ursino, D., Virgili, L., Fortino, G. (2021). A framework for anomaly detection and classification in Multiple IoT scenarios. *Future Generation Computer Systems* (114), 322-335. doi:10.1016/j.future.2020.08.010

- Chaffey, D. (2010). Applying organisational capability models to assess the maturity of digital-marketing governance. *Journal of Marketing Management*, 26(3), 187-196. doi:10.1080/02672571003612192
- Chanias, S. (2017). Mastering Digital Transformation: the Path of a Financial Services Provider towards a Digital Transformation Strategy. *25th European Conference on Information Systems (ECIS)* (pp. 16-31). Guimaraes, Portugal: AIS Electronic Library (AISeL).
- Chen, C., Tian, Z., Li, D., Pang, L., ve Wang, T. (2021). Projection-based augmented reality system for assembly guidance and monitoring. *Assembly Automation*, 41(1), 10-23. Erişim adresi: <https://www.emerald.com/insight/0144-5154.htm>
- Chou, C. L., Promes, S. B., Souza, K. H., ve Topp, K. S. (2012). Twelve tips for facilitating successful teleconferences. *Medical Teacher*, 34(6), 445-449. doi:<https://doi.org/10.3109/0142159X.2012.668241>
- Clohessy, T., Acton, T., ve Morgan, L. (2017). The Impact of Cloud-Based Digital Transformation on ICT Service Providers' Strategies. *Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives* (pp. 111-126). Bled, Slovenia: AIS Electronic Library (AISeL).
- Connelly, B. L., Shi, W., Cheng, X., ve Yin, C. (2021). Short Sellers: A screening theory perspective on B2B relationships. *Journal of Business Research*, 134, 393-404. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.029>
- Cortez, R. M., ve Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135.
- Culot, G., Nassimbeni, G., Orzes, G., ve Sartor, M. (2020). Behind the definition of Industry 4.0: Analysis and open questions. *International Journal of Production Economics*, 226. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107617>
- Çınar, Z. M., Nuhu, A. A., Zeeshan, Q., Korhan, O., Asmael, M., ve Safaei, B. (2020). Machine Learning in Predictive Maintenance towards Sustainable Smart Manufacturing in Industry 4.0. *Sustainability*, 12(8211). doi:10.3390/su12198211
- Darics, E., ve Gatti, M. C. (2019). Talking a team into being in online workplace collaborations: The discourse of virtual work. *Discourse Studies*, 21(3), 237-257.
- Deloitte. (2017). *Forces of Change The Future of Work*. 27-45. Erişim adresi: Deloitte Analysis: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/overview.html>
- Dil, E. (2007, 07 18). *Stratejik Yönetim Düşüncesine Pozisyon Okulunun Katkısı Tezi*. Sakarya, Sakarya, Türkiye.
- Dimitriu, O., ve Matei, M. (2015). Cloud accounting: A new business model in a challenging context. *Emerging Markets Queries in Finance and Business*, 32, 665-671. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01447-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01447-1)

- Dingel, J. I., ve Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 1-19.
- Dittes, S., Richter, S., Richter, A., ve Smolnik, S. (2019). Toward the workplace of the future: How organizations can facilitate digital work. *Business Horizons*, 62(5), 649-661. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.004>
- Digital 2021 Local Country Headlines Report* .(2021). Erişim adresi: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2021-local-country-headlines-report-january-2021-v03>
- Dolasinski, J. M., Roberts, C., Reynolds, J., ve Johanson, M. (2021). Defining the field of events. *Journal of Hospitality ve Tourism Research*, 553–572. doi:<https://doi.org/10.1177/1096348020978266>
- Domondon, A. (2014). Assessing Daniel Bell’s forecast: Big science and the post-industrial society. *The International Journal of Science in Society*, 117-128. Erişim adresi: www.science-society.com, ISSN 1836-6236
- Downes, R. (2017). The new digital workplace: How new technologies revolutionise work, by K. Briken, S. Chillas, M. Krzywdzinski and A. Marks, London, Palgrave,2017, 271 pp., ISBN:9781137610133 . *Labour ve Industry: A journal of the social and economic relations of work*, 27(3), 249–253.
- Drapeau, N. (2021, Ocak 31). ceir.org. Erişim adresi: *Virtual events – an essential trade show organizer tactic in a COVID-19 world*: <https://ceirblog.wordpress.com/2021/01/31/virtual-events-an-essential-trade-show-organizer-tactic-in-a-covid-19-world/>
- Drucker, P. F. (1974). Business and technology. *Vital Speeches of the Day*, 473-479.
- Duhan, D. F., Johnson, S. D., Wilcox, J. B., ve Harrell, G. D. (1997). Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 283-295.
- Durak, R. (2011). Araştırma Yöntem ve Teknikleri. Erişim adresi: <https://atauni.edu.tr/yuklemeler/e6d32be6d3b1ad4dae5f6cc23165e2da.pdf>
- Elsayed-Elkhouly, S. M., Lazarus, H., ve Forsythe, V. (1997). Why is a third of your time wasted in meetings? *Journal of Management Development*, 16(9), 672–676. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1108/02621719710190185>
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Erişim adresi: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf
- Ezeokoli, F. O., Okolie, K. C., Okoye, P. U., ve Belonwu, C. C. (2016). Digital transformation in the Nigeria construction industry: The professionals’ view. *World Journal of Computer Application and Technology*, 4(3), 23-30. doi:10.13189/wjcat.2016.040301

- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., ve Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *Massachusetts: MIT Sloan Management Review*.
- Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., ve Hell, C. (2018). Digital transformation and its implications on organizational behavior. *Journal of EU Research in Business*, 2018, 1-14. doi:10.5171/2018.340873
- Forbes, C. C. (2020, Ağustos 10). *13 Strategies for ensuring the success of a virtual event*. Erişim adresi: <https://www.forbes.com/>
- Frank, A. G., Dalenogare, L. S., ve Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics* (210), 15-26.
- Frisch, B., ve Greene, C. (2020). What it takes to run a great virtual meeting. *Harvard Business Review*, 1-4.
- Gani, M., Faroque, A., Takahashi, Y., Mortazavi, S., ve Alam, M. (2021). Virtual trade shows: Past Assessment, Present Status, and Future Prospects. *J for International Business and Entrepreneurship Development*, 13, 286-309. doi:10.1504/JIBED.2021.10045002
- Garcia, M., Quiroga, J., ve Ortin, F. (2021). An Infrastructure to Deliver Synchronous Remote Programming Labs. *IEEE Transactions on learning technologies*, 14(2), 161-172. doi:doi:10.1109/tlt.2021.3063298
- Gartner. (2018). *Digitalization*. Retrieved December 19, 2020, from Information Technology Gartner Glossary: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Gedik, Y. (2020). Pazarlamada yeni bir pencere: Dijital pazarlama. *Journal Of Business in The digital Age*, 3(1), 63-75. doi:10.46238/jobda.726408
- Geigenmuller, A. (2010). The role of virtual trade fairs in relationship value creation. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 25(4), 284-292. doi:[DOI 10.1108/08858621011038243]
- Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G., ve Warr, P. B. (2015). Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements. *Journal of Business Research*, 68(9), 2015-2026. doi:10.1016/j.jbusres.2015.02.015
- González, J. L., ve Ferencz, J. (2018). Digital trade and market openness. *OECD Trade Policy Papers*, no 217.
- Gottlieb, U., ve Bianch, C. (2017). Virtual trade shows: Exhibitors' perspectives on virtual marketing capability requirements. *Electronic Commerce Research and Applications*, 17-26. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2016.12.004

- Guha, A., Samanta, D., Banerjee, A., ve Agarwal, D. (2021). A deep learning model for information loss prevention from *Multi-Page Digital Documents*. 9, 451-465. doi:10.1109/ACCESS.2021.3084841
- Gupta, M., ve George, J. F. (2016). *Toward the development of a big data analytics capability*. 53(8), 1049-1064. doi:10.1016/j.im.2016.07.004
- Haffke, I., Kalgovas, B. J., ve Benlian, A. (2016). The role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation. In C. S. Business (Ed.), *International Conference of Information*. Dublin, Ireland: ICIS.
- Hargie, O. (2019). *The Handbook of Communication Skills*. New York: Routledge.
- Hartl, E., ve Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. *Cultural Values in Digital Transformation*. Boston: Twenty-third Americas Conference on Information Systems.
- Hattendorf, K. (2020). *Global Recovery Insights 2020*. The Global Association of the Exhibition Industry.
- Headrick, D. R. (2000). *When Information Came of Age: Technologies of Knowledge in the Age of Reason and Revolution, 1700-1850*. New York: Published to Oxford Scholarship Online: November 2020. doi:10.1093/oso/9780195135978.001.0001
- Heller, J., Chylinski, M., Ruyter, K., Keeling, D. I., Hilken, T., ve Mahr, D. (2021). Tangible Service Automation: Decomposing the Technology-Enabled Engagement Process (TEEP) for Augmented Reality. *Journal of Service Research*, 24(1), 84-103. doi:10.1177/1094670520933692
- Henriette, E., Fek, M., ve Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. *MCIS 2016 Proceedings*.
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., ve Kleijnen, M. H. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90(1), 276-290. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Hess, T., Mat, C., Benlian, A., ve Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Horlacher, A., Klarner, P., ve Hess, T. (2016). Crossing boundaries: Organization design parameters surrounding CDOs and their digital transformation activities. *Twenty-second Americas Conference on Information Systems* (pp. 1-10). San Diego: Crossing Boundaries. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/330169195>
- Hoyle, L. H. (2002). Electronic event marketing strategies. In L. H. Hoyle, *Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions and Expositions* (pp. 55-56). New York: John WileyveSons, Inc.
- Hult, H. V., ve Byström, K. (2021). Challenges to learning and leading the digital workplace. *Studies in Continuing Education*, 1-15. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1080/0158037X.2021.1879038>

- Iberra, D., Ganzarain, J., ve Igartua, J. I. (2017). Business Model Innovation Through Industry 4.0: A Review. *11th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2017* (pp. 4-10). Tirgu-Mures Romania: Elsevier B.V.
- Iivari, M. M., Ahokangas, P., Komi, M., Tihinen, M., ve Valtanen, K. (2016). Toward ecosystemic business models in the context of industrial internet. *Journal of Business Models*, 4(2), 42 -59.
- Janiak, A., Machado, C., ve Turén, J. (2021). Covid-19 contagion, economic activity and business reopening protocols. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 182, 264-284. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.12.016>
- Jehnn-Yih, W., Tzu-hui, L., Annie, C., ve Norman, P. (2017). The effects of trade show environments on visitors. *Event Management*, 21(6), 665-681. doi:<https://doi.org/10.3727/152599517X15073047237205>
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V., ve Caprar, D. V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, 23, 341-349.
- Jolink, A., ve Niesten, E. (2021). Virtual reality and sustainable behavior in business. *Cleaner and Responsible Consumption*, 2. doi:<https://doi.org/10.1016/j.clrc.2021.100012>
- Kaieski, N., Costa, C. A., Righi, R. R., Lora, P. S., ve Eskofier, B. (2020). Application of artificial intelligence methods in vital signs analysis of hospitalized patients: A systematic literature review. *Applied Soft Computing Journal*, 1-20. doi:10.1016/j.asoc.2020.106612
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., Ghadge, A., ve Raut, R. (2020). A performance measurement system for industry 4.0 enabled smart manufacturing system in SMMEs- A review and empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 229, 1-39. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107853>
- Karamat, S., Tan, K., ve Hattendorf, K. (2021, Haziran). *Reimagining Business Events Through Covid-19 And Beyond*. Erişim adresi: [ufi.org: https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2021/06/Reimagining-Business-Events-White-Paper-June-2021.pdf](https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2021/06/Reimagining-Business-Events-White-Paper-June-2021.pdf)
- Kaschig, A., Maier, R., ve Sandow, A. (2016). *Journal of Strategic Information Systems*. 243-258.
- Kavoura, A., Kefallonitis, E., ve Giovanis, A. (2019). Netourwork Framework: A new era in strategic innovative networking system for tourism enterprises. In S. Varelas, *Strategic Innovative Marketing and Tourism* (p. 822). Athenia: Springer.
- Khondker, H. H. (2013). Globalization, glocalization, or global studies: What's in a name? *Globalizations*, 10(4), 527-531.

- Kipps, K. L., ve Jones, A. K. (2020). Things are looking up: Using cloud-based technology tools in collection management workflows. *Serials Review*, 46(3), 215-223. doi:10.1080/00987913.2020.1806646
- Klein, M. (2020). İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve Etmenleri. *Journal Of Business In The Digital Age*, 3(1), 24-35. doi:10.46238/jobda.729499
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *business ve management studies: An International Journal*, 8(1), 883-902. doi:http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441
- Kotler, P., Kartajaya, H., ve Setiawan, I. (2019). *Pazarlama 4.0-Gelenekselden Dijitale Geçiş*. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Landefeld, J. S., ve Fraumeni, B. M. (2001). Measuring the New Economy,. *Survey Of Current Business*, 23-40.
- Larsson, A., ve Lindfred, L. (2020). Digitalization, circular economy and the future of labor. How circular economy and digital transformation can effect labor. In A. Larsson, ve R. Teigland, *The Digital Transformation of Labor* (p. 331). London and New York: Routledge.
- Lee, K. (2012). Augmented reality in education and training. *TechTrends*, 56(2), 13-21.
- Lee, L. K., David, G., ve Nada, F. A. (2004). Virtual exhibitions: An exploratory study of middle east exhibitors' definitions. *International Marketing Review*, 21(6), 634-643.
- Lin, C. L., Lee, S. H., ve Horng, D. J. (2011). The effects of online reviews on purchasing intention: The moderating role of need for cognition. *Social Behavior and Personality*, 39(1), 71-82. doi:doi:10.2224/sbp.2011.39.1.71
- Lindeblad, P. A., Voytenko, Y., Mont, O., ve Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 113-123.
- Ling-ye, L. (2010). Antecedents and effect of internet implementation for trade shows. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 25(4), 272-283. doi:10.1108/08858621011038234
- Liu, N., Nikitas, A., ve Parkinson, S. (2020). Exploring expert perceptions about the cyber security and privacy of connected and autonomous vehicles: A thematic analysis approach. *Transportation Research Part F*, 75, 66-86. doi:doi.org/10.1016/j.trf.2020.09.019
- Lodovici, M. S., Ferrari, E., Paladino, E., Pesce, F., Frecassetti, P., Aram, E., ve Hadjivassiliou, K. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society*. European Union. Luxembourg: Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies European Parliament. Erişim adresi: <https://www.europarl.europa.eu/committees/en/supporting-analyses/sa-highlights>

- Lujanac, M. (2007). *Successful Meetings : How to Plan, Prepare, and Execute Top-Notch Business Meetings*. Ocala, Florida: Atlantic Publishing Group, Inc. Erişim adresi: www.atlantic-pub.com
- Madanaguli, A. T., Dhir, A., Talwar, S., Singh, G., ve Escobar, O. (2021). Business to business (B2B) alliances in the healthcare industry: a review of research trends and pertinent issues. *Journal of Business ve Industrial Marketing*. doi: 10.1108/JBIM-01-2021-0060
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., ve Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. Benchmarking: *An International Journal*, 25(2), 696-712. doi:10.1108/bij-08-2016-0124
- Mahmood, F., Khan, A. Z., ve Khan, M. B. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2), 231-249. doi: 10.34091/AJSS.12.2.03
- Malim, G. (2021, 08 10). *Poor Audio Quality the Biggest Frustration for Virtual Meeting Participants*. Erişim adresi: [uctoday.com: https://www.uctoday.com/collaboration/poor-audio-quality-the-biggest-frustration-for-virtual-meeting-participants/](https://www.uctoday.com/collaboration/poor-audio-quality-the-biggest-frustration-for-virtual-meeting-participants/)
- Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., ve Dabic, M. (2020). Knowledge Management in the Fourth Industrial Revolution: Mapping the Literature and Scoping Future Avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289 - 300. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2963489>
- Marsh, E., Vallejos, E. P., ve Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers in Human Behavior*, 128, 107-118.
- Matt, C., Hess, T., ve Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Munich: Bus Inf Syst Eng*. doi:10.1007/s12599-015-0401-5
- Meske, C., ve Junglas, I. (2020). Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. *Behaviour ve Information Technology*, 1-18. doi: 10.1080/0144929X.2020.1742382
- Ming, T. R., Norowi, N. M., Wirza, R., ve Kamaruddin, A. (2021). Designing a Collaborative Virtual Conference Application: Challenges, Requirements and Guidelines. *Future Internet*, 13(10), 1-24.
- Moe, N. B., Dingsoyr, T., ve Rolland, K. (2018). To schedule or not to schedule? An investigation of meetings as an inter-team coordination mechanism in large-scale agile software development. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(3), 45-59. doi:10.12821/ijispm060303
- Mohamad, A. M., Hamin, Z., Md Nor, M. Z., Kamaruddin, S., ve Md Radzi, M. N. (2020). The Implications of Audio/Video Conference Systems on the Administration of Justice at the Malaysian Courts. *Webology*, 904-921. doi:10.14704/WEB/V17I2/WEB17076

- Munzi, S., ve Giovanetti, M. (2021). Wanted: virtual or live! How lichens are becoming part of mass internet culture. *Symbiosis*, 84(3), 285–293.
- Nahmias, J. (2018, Eylül 19). *IMOB 2018 Katılımcılarla yapılan sektör eğilim anketi ve AUMA araştırma anketi sonuçları*. CNR Holding.
- Nambisan, S. (2016). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-27. doi:10.1111/etap.12254
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., ve Rantala, T. (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies,. *Technovation*, 96-97, 1-6. doi:10.1016/j.technovation.2020.102121.
- Nayak, J. K. (2019). An exhibitors perspective: Factors affecting selection of industrial trade shows in India and the importance of spot sales. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 125-140. doi:10.1080/1051712X.2019.1603356
- Newman, S. A., ve Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1). doi:https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802
- Nwankpa, J. K., ve Roumani, Y. (2016). *IT capability and digital transformation: A firm performance perspective* . Thirty Seventh International Conference on Information Systems. Dublin.
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M. S., ve Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: “Enterprise Effectiveness and Sustainability Model”. *Sustainability*(12), 1-27. doi:10.3390/su12155981
- Oeppen, R. S., Shaw, G., ve Brennan, P. A. (2020). Human factors recognition at virtual meetings and video conferencing: how to get the best performance from yourself and others. *The British Association of Oral and Maxillofacial Surgeons.*, 643-646. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2020.04.046>
- Palumbo, F. A. (2012). *Trade Shows and Trade Fairs Meet the Virtual World (Vol. 6)*. New York: London Journal of Tourism, Sport and Creative Industries (LJTSCI).
- Parker, G. (2009). *Effective Meetings : 20 Sure-fire Tools*. Massachusetts: HRD Press, Inc.
- Paulre, B. (2001). Is the New Economy a Useful Concept? *SSRN Electronic Journal*, 1-39.
- Pearlman, M. D., ve Gates, A. N. (2010). Hosting business meetings and special events in virtual worlds: A fad or the future? *Routledge Taylor ve francis Group*, 247-265.
- Perraton, J., Goldblat, D., Held, D., ve Mcgrew, A. (1997). The Globalisation of Economic Activity. *New Political Economy*, 2(2), 257-277. doi:10.1080/13563469708406300

- Peukert, C., Pfeiffer, J., Meissner, M., Pfeiffer, T., ve Christof, W. (2019). Shopping in Virtual Reality Stores: The Influence of Immersion on System Adoption. *Journal of Management Information Systems*, 36(3), 755–788. doi:10.1080/07421222.2019.1628889
- Pierce, M. A. (2002). Assuring Virtual Meetings Success. (N. T. LLC, Ed.) *Meeting News*, 26(18).
- Pieterse, J. N. (1994). Globalisation as Hybridisation. *International Sociology*, 9(2), 161-184. doi: 10.1177/026858094009002003
- Piyush Sharma, Leung, T. Y., Kingshot, R. P., Davcik, N. S., ve Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>
- Porpiglia, F., Checcucci, E., Autorino, R., Amparore, D., Cooperberg, M. R., Ficarra, V., ve Novara, G. (2020). Traditional and Virtual Congress Meetings During the COVID-19 Pandemic and the Post-COVID-19 Era: Is it Time to Change the Paradigm? *European Association of Urology*, 78(3), 301–303. doi:10.1016/j.eururo.2020.04.018
- Pratt, M. K. (2017). *ICT (information and communications technology, or technologies)*. Retrieved Nisan 10, 2022, from Techtargget.com: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies>
- Press, G. (2015, December 27). *A Very Short History of Digitization*. Retrieved January 12, 2021, from Forbes: www.forbes.com
- Ratti, C., ve Claudel, M. (2016, Nisan 13). *If Work Is Digital, Why Do We Still Go to the Office?* Erişim adresi: <https://hbr.org/2016/04/if-work-is-digital-why-do-we-still-go-to-the-office>.
- Reich, R. B. (2006). The Future of Learning. *New England Journal of Public Policy*, 21(1), 1-11.
- Rinallo, D., Borghini, S., ve Golfetto, F. (2010). Exploring visitor experiences at trade shows. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 25(4), 249-258. doi:10.1108/08858621011038207
- Ritzer, G. (2015). The "New" World of Prosumption: Evolution, "Return of the Same," or Revolution? *Sociological Forum*, 30(1), 1-17. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/43653968>
- Robertson, R., ve Khondker, H. H. (1998). Discourses of Globalization. *International Sociology*, 13(1), 25-40. doi:10.1177/026858098013001004
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook : Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia Business School Publishing.

- Rojek, I., Mikołajewski, D., ve Dostatni, E. (2021). Digital Twins in Product Lifecycle for Sustainability in Manufacturing and Maintenance. *Applied Science*, 11(31), 1-19. Erişim adresi: <https://dx.doi.org/10.3390/app11010031>
- Romney, A. C., Smith, I. H., ve Okhuysen, G. A. (2019). In the trenches: Making your work meetings a success. *Business Horizons*, 62(4), 459-471. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.02.003>
- Roos, G., Oláh, J., Ingle, R., Kobayashi, R., ve Feldt, M. (2020). Online conferences – Towards a new (virtual) reality. *Computational and Theoretical Chemistry*, 1189, 1-6. doi:<https://doi.org/10.1016/j.comptc.2020.112975>
- Rui, H., Yao, W., ve Gemsjaeger, B. (2020). Planning of Digitalization and Smartness for Industrial Infrastructures. *10th Smart Grid Conference* (pp. 1-6). Kashan, Iran: IEEE. doi:10.1109/SGC52076.2020.9335731
- Salvatore, D. (2003). The New Economy and growth in the G-7 countries. *Journal of Policy Modeling*, 25, 531–540. doi:10.1016/S0161-8938(03)00045-0
- Sarı, T., ve Yılmaz, B. (2020). *Endüstri 4.0 Uygulamaları ve Akıllı Fabrikalar*. In G. Telli, ve S. Aydın, Dijital Dönüşüm (p. 279). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Sarmiento, M., ve Simões, C. (2018). The evolving role of trade fairs in business: A systematic literature review and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 73, 154-170.
- Sarmiento, M., ve Simões, C. (2019). Trade fairs as engagement platforms: the interplay between physical and virtual touch points. *European Journal of Marketing*, 1-27. doi: 10.1108/EJM-10-2017-0791
- Savic, D. (2019). From digitization, through digitalization, to digital transformation. *Online Searcher*, 43(1), 36-39.
- Sergi, B. S., Popkova, E. G., Bogoviz, A. V., ve Litvinova, T. N. (2019). The Future Outline of the RveD Sector in the Context of the Formation of the Innovation Economy. Understanding Industry 4.0: *AI, the Internet of Things, and the Future of Work*, 119-132. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-311-220191028>
- Shamima, S., Zeng, J., Choksy, U. S., ve Shariq, S. M. (2019). Connecting big data management capabilities with employee ambidexterity in Chinese multinational enterprises through the mediation of big data value creation at the employee level. *International Business Review*, 1-12. doi:doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101604
- Shereni, N. C., Ncube, F. N., ve Mazhande, P. (2021). Exhibitors' preference at trade fairs: The case of Zimbabwe International Trade Fair (ZITF). *Journal of Convention ve Event Tourism*, 1-22. doi:<https://doi.org/10.1080/15470148.2021.1893241>
- Shrouf, F., Ordieres, J., ve Miragliotta, G. (2014). Smart factories in Industry 4.0: A review of the concept and of energy management approached in production based

- on the Internet of Things paradigm. *2014 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 697-701). Bandar Sunway, Malaysia: IEEE. doi:10.1109/IEEM.2014.7058728
- Silva, S. C., ve Elo, M. (2019). New Digital Layers of Business Relationships – Experiences From Business-To-Business. *International Business in the Information and Digital Age*, 13(1), 217-241. doi:10.1108/S1745-886220180000013010
- Skallerud, K. (2010). Structure, strategy and performance of exhibitors at individual booths versus joint booths. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 25(4), 259-267. doi:10.1108/08858621011038216
- Skov, L. (2006). The Role of Trade Fairs in the Global Fashion Business. *Current Sociology*, 54(5), 764–783. doi:10.1177/00113921060666815
- Swaminathan, A., ve Meffert, J. (2017). *Digital is changing Our World, Quickly And Irreversibly*. In A. Swaminathan, ve J. Meffert, *Digital @ Scale: The Playbook You Need to Transform Your Company* (pp. 1-288). New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.,.
- Şahinaslan, Ö. (2020). *Yeni nesil teknolojiler*. In G. Telli, ve S. Aydın, *Dijital Dönüşüm* (p. 30). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri AŞ.
- Tafesse, W., ve Skallerud, K. (2017). A systematic review of the trade show marketing literature:1980-2014. *Industrial Marketing Management*, 63, 18-30. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.11.001>.
- Tapscott, D. (2016). After 20 Years, It’s Harder to Ignore the Digital Economy’s Dark Side. *Technology*.
- Tavşan, B. (2020, Aralık 3). Türk Şirketlerinin Ortalama Yaşı 34! Erişim adresi: *BusinessNews*: <https://www.businessnewstr.com/2020/12/03/turk-sirketlerinin-ortalama-yasi-34/>
- Thoben, K. D., Wiesner, S., ve Wuest, T. (2017). Industrie 4.0 and Smart Manufacturing - A Review of Research Issues and Application Examples. *Int. J. of Automation Technology*, 11(1), 4-16.
- TOBB. (2022, Mayıs 17). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Bilgi Erişim Müdürlüğü. Erişim adresi: *Kurulan/Kapanan Şirket İstatistikleri*: <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketi-statistikleri.php>
- Todor, R. D. (2016). Blending traditional and digital marketing. *Economic Sciences*, 9(58), 53.
- Tongren, H. N., ve Thompson, J. P. (1981). The Trade Show in Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, 28-35.

- Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., ve Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, 89, 293-305. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.005>
- Tuzovic, S., ve Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 1-16. doi:<https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0140>
- UFI. (2022). 28th UFI Global Exhibition Barometer. Erişim adresi: https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2022/02/28th_UFI_Global_Barometer_february_2022.pdf
- Valiūnienė, V. K., Duoba, K., Duobienė, J., ve Žičkutė, I. (2014). Conceptual Model of the Role of Virtual Workplaces in Relation of Expatriates' Mobility and Entrepreneurial Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 151 – 156. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.149>
- Vervoort, D., Dearani, J. A., Starnes, V. A., Thourani, V. H., ve Nguyen, T. C. (2021). Brave New World: Virtual conferencing and surgical education in the Coronavirus Disease 2019 era. *The Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*, 161(3), 748-752.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144. doi:[doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003)
- Vik, Å. S., Nørbech, B. C., ve Jeske, D. (2018). Virtual Career Fairs: Perspectives from Norwegian Recruiters and Exhibitors. *Future Internet*, 10(19), 1-16. doi:[10.3390/fi10020019](https://doi.org/10.3390/fi10020019)
- Visa. (2019). *Digital Transformation of SMBs: The Future of Commerce*. Erişim adresi: <https://usa.visa.com/run-your-business/small-business-tools/small-business-digital-transformation.html>
- Weber, T., Hurley, J., ve Adascalitei, D. (2021, 10 9). *COVID-19: Implications for employment and working life*. Erişim adresi: Eurofound: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/covid-19-implications-for-employment-and-working-life#tab-04>
- Webster, F. (2015). Information: A Sceptical Account. *Advances in Librarianship*, 24, 1-23. Erişim adresi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2830\(00\)80003-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2830(00)80003-3)
- Welch, C. J., Ray, S., Melendez, J., Fare, T., ve Leach, M. (2010). Virtual conferences becoming a reality. *Nature Chemistry*, 2(3), 148-152. doi:[10.1038/nchem.556](https://doi.org/10.1038/nchem.556)
- Westerman, G., Calmėjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., ve McAfee, A. (2011). Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1-68.
- Wiederhold, B. K. (2020). Connecting Through Technology During the Coronavirus Disease 2019 Pandemic: Avoiding “Zoom Fatigue. *Cyberpsychology, Behavior,*

and *Social Networking*, 23(7), 437–438. doi:
<https://doi.org/10.1089/cyber.2020.29188.bkw>

Wierenga, B. (2020). The study of important marketing issues in an evolving field. *International Journal of Research in Marketing*. Erişim adresi:
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.10.007>

Williams, S. P., ve Schubert, P. (2018). Designs for the Digital Workplace. *Procedia Computer Science*, 138, 478–485.

World Economic Forum (2017). Digital Transformation Initiative In collaboration with Accenture. 24. *World Economic Forum*. Erişim adresi:
<http://reports.weforum.org/digital-transformation/>

Yang, C.-H., ve Tsou, M.-W. (2020). Globalization and firm growth: does ownership matter? *Small Business Economics*, 55, 1019–1037. Erişim adresi:
<https://doi.org/10.1007/s11187-019-00170-9>

Ye, Q., Law, R., Gu, B., ve Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634–639. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.014>

Yi, Y., ve Moon, R. H. (2021). Sustained Use of Virtual Meeting Platforms for Classes in the Post-Coronavirus Era: The Mediating Effects of Technology Readiness and Social Presence. *Sustainability*, 13(15), 1–14. doi:
<https://doi.org/10.3390/su13158203>

Yiğitcan, M. (2021, Mayıs 10). *Fuarçılıkta 'sanal' çözüm tutmadı*. Erişim adresi:
[www.dunya.com: https://www.dunya.com/sectorler/fuarcilikta-sanal-cozum-tutmadi-haberi-620769](https://www.dunya.com/sectorler/fuarcilikta-sanal-cozum-tutmadi-haberi-620769)

Yoo, Y., Henfridsson, O., ve Lyytinen, K. (2010). The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735. doi:
[10.1287/isre.1100.0322](https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322)

Young, J. (2021, Mart Pazartesi). *Six Critical Success Factors for Running a Successful Virtual Meeting*. Erişim adresi: Facilitate.com: www.facilitate.com

Zabelina, E., Chestyunina, Y., Trushina, I., ve Vedeneeva, E. (2020). Results of the Development of the Methodology for the Study of Economic Activity. *50th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, (pp. 524-660). Chelyabinsk.

EKLER

Ek – 1

“ULUSLARARASI TİCARETTE İŞLETMELERARASI SANAL TOPLANTI VE FUARLARIN ETKİNLİĞİ” ANKET FORMU

Değerli iş insanı,

Bu anket çalışması Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Hakan TUNAHAN ve Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ayhan BEKAR tarafından yürütülen “Uluslararası Ticarete İşletmelerarası Sanal Toplantı ve Fuarların Etkinliği Üzerine Bir Çalışma” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır.

Tez, özellikle pandemi döneminde sıklıkla organize edilen sanal fuarların etkinliğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışma sanal fuarların olumlu yönleri, zorluk ve kısıtları ile bu fuarların geleceğine yönelik iş dünyasının bakışını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışma ile elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Ankete verecek olduğunuz değerli cevaplar çalışmamızın doğruluğunu doğrudan etkileyecektir. Ayıracağınız zaman ve bilim dünyasına vereceğiniz katkı için teşekkür ederiz.

Demografik sorular

Firma hukuki statüsü:

- Anonim Şirket
- Limited Şirket
- Şahıs Şirketi
- Diğer...

Firmanın Faaliyet Alanı

- Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri
- Demir ve Demir Dışı Metaller
- Deri, Ayakkabı, Çanta
- Elektrik ve Elektronik
- Ev Tekstili
- Gıda Sektörü
- Hizmet
- Kimya
- Maden
- Makine ve Aksamları
- Mobilya ve Orman Ürünleri
- Otomotiv ve Yan Sanayi
- Tarım ve Hayvancılık
- Tekstil ve Konfeksiyon
- Yapı ve İnşaat Malzemeleri
- Diğer

Firma Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)

- 10'dan az

11-49
50-100
101-249
250-500
500'den büyük

Şirketin Yaşı

5'den küçük
6-10
11-15
16-20
21-40
41-50
50'den büyük

Anketi Cevaplayanın Pozisyonu

Şirket sahibi/ortağı
CEO/Genel Müdür
Satış/Pazarlama Departmanı Yöneticisi
Dış Ticaret Yöneticisi
Üretim Yöneticisi
Diğer (yazınız)

Firmanın İhracat Hedef Pazarları (Birden fazla işaretlenebilir.)

Avrupa
Afrika
Orta Doğu
Asya
Kuzey Amerika
Güney Amerika
Okyanusya

Anketi Cevaplayanın Sanal Fuar Deneyimi

Sınırlı Deneyimli
Deneyimli
Çok Deneyimli

Firmanın Uluslararası Fuarlara Katılma Sıklığı (Yıllık)

Bir kez
İki kez
İkiden fazla

Kovid -19 Pandemi döneminde firmanız kaç adet ulusal ve uluslararası sanal fuara katıldı?

1
2
3
3'den fazla

SORULAR

A. Firmanın Dijital Yetkinliği

Aşağıda sıralanmış olan dijital teknoloji imkanları ile ilgili bilgi seviyenizi işaretleyiniz.

	Düşük seviyede bilgin var	Orta seviyede bilgin var	Yeterli bilgin var.	Yüksek seviyede bilgin var	Bilgin yok.
Artırılmış/Sanal Gerçeklik					
Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)					
Kurumsal kaynak yazılımı (ERP)					
Blok Zincir					
Yapay Zeka					
Bulut Bilişim					

B. Sanal Fuarların Olumlu Yönleri

	Hiç katılmıyor	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Sanal fuarlar <u>mevcut müşteriler</u> ile ilişkileri sürdürme imkanı sağlar.					
Sanal fuarlar <u>yeni müşteri</u> kazanmak için elverişli ortamlardır.					
Sanal fuarlar <u>mevcut ürünlerin</u> tanıtımı için elverişli ortamlardır.					
Sanal fuarlar <u>yeni ürünlerin</u> tanıtımı için etkileyici bir ortam sunar.					
Sanal fuarlar yeni veya uzak pazarlara erişim için uygun platformlardır.					
Çok çeşitli dijital iletişim kanallarının varlığı sanal fuarların önemli bir üstünlüğüdür.					
Marka bilinirliğinin ve güvenilirliğinin artırılması sanal fuarlarda daha kolaydır.					
Sanal fuarlar özellikle küresel pazara ulaşmak isteyen küçük firmalar için fırsatlar sunmaktadır.					
Katılımcılar ve ziyaretçiler sanal fuarlara her zaman her yerden erişebilirler.					
Sanal fuar teknolojisi ile daha düşük potansiyelli ziyaretçileri eleme imkanı vardır.					
Sanal fuara hazırlanmak için daha kısa süre zaman gerekir.					

Sanal Fuarların Zorlukları ve Kısıtları

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Sanal fuarlar sonrasında geri dönüş oranı fiziki fuarlara göre daha azdır.					
Sanal fuarların etkinliğini ölçmek zordur.					
Sanal fuarlarda sıklıkla teknolojik sorunlar ile karşılaşılır.					
Sanal fuarlarda güvenlik riski yoktur.					
Fiziki temasın olmaması sanal fuarın en önemli dezavantajıdır.					
Sanal fuarlarda katılımcıların iletişim noktasında çekingen davranışları nedeniyle etkileşim azdır.					

Sanal fuarların iletişim kanallarında sanal kabalık ile karşılaşmak olasıdır.					
Kuralların ve standartların yerleşmemiş olması sanal fuarların önemli sorunlarıdır.					
Piyasa istihbaratını elde etmek sanal fuarlarda daha zordur.					
Sanal fuarlar, organizatörler tarafından sunulan hizmete kıyasla yüksek fiyatlandırılmaktadır.					
Sanal fuarlarda dijital adaptasyon sorunu nedeni ile katılımcı ve ziyaretçilerin çoğunluğu genç nesli kapsar.					

Sanal Fuarların Geleceği

	Hiç katılım	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Sanal fuar sektörümüz için uygun değildir.					
Kovid-19 Pandemisi sonrasında sanal fuarlara ilgi azalacaktır.					
Gelecekte hibrit fuarlar (Fiziki ve sanal fuarların birlikte yapılması) yaygınlaşacaktır.					
Gelecekte teknolojinin gelişmesi ile fiziki fuarlar gittikçe önemini kaybedecektir.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ayhan BEKAR

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi	2022
Lisans	Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. (Maliye-İng.)	2020
Lise	Düzce Lisesi	1994

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2005	DÜZCE	İhracat Sorumlusu

Yabancı Dil

İngilizce

ESERLER

1. Bekar, A. (2020). Ürün Konumlandırma Covid-19'un İhracat ve Pazarlama Stratejisine Etkisi: Pandemi Süreci ve Sonrası Mobilya Sektörü. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi* 2(4), 852-873.