

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2016-YL-067**

**SANAL ORGANİZASYONLAR:
KUŞADASI'NDAKİ SEYAHAT İŞLETMESİ
YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR
DEĞERLENDİRME**

**HAZIRLAYAN
Turan OKUL**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Güntekin ŞİMŞEK**

AYDIN – 2016

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Turan Okul tarafından hazırlanan Sanal Organizasyonlar: Kuşadası'ndaki Seyahat İşletmesi Yöneticileri Üzerine Bir Değerlendirme başlıklı tez, 21.07.2016 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan :
Üye :
Üye :

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim KurulununSayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Recep TEKELİ

Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2016

Turan OKUL

ÖZET

SANAL ORGANİZASYONLAR: KUŞADASI'NDAKİ SEYAHAT İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Turan OKUL

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Güntekin ŞİMŞEK

2016, 109 sayfa

Bilgi teknolojilerinin şekillendirdiği internet tabanlı hizmetler sayesinde ülkeler arası fiziki ve ekonomik sınırlar ortadan kalkmıştır. Ulaştırma ve seyahat organizasyonlarında da potansiyel müşterileri oluşturan kişilerin internet tabanlı hizmetleri kullanma eğilimleri, seyahat acentalarını bilgi teknolojilerini ve özellikle internet tabanlı hizmetleri her geçen gün daha etkin kullanmaya zorlamıştır. Bu çalışma, Türkiye'deki seyahat işletmelerinin sanallaşma durumları ve sanallaşma aşamasında yaşadıkları sorunların Kuşadası ölçeğinde tespit edilmesi amacı ile yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sanal organizasyonların genel yapısı ve özellikleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde turizm endüstrisinde sanal organizasyonlar ve sanal seyahat işletmeleri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise birincil veriler yer almaktadır. Kuşadası'ndaki A grubu seyahat işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen uygulamaya ait veriler sunulmaktadır.

Çalışma ile seyahat işletmelerinin sanallaşma konusunda yaşadığı başlıca sorunların eğitilmiş personel eksikliği, denetim sorunları ve yazılım sorunları olduğu belirlenmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Bilgi Teknolojileri, Sanal Organizasyon, Sanal Seyahat İşletmesi

ABSTRACT

VIRTUAL ORGANIZATIONS: AN EVALUATION ON MANAGERS OF TRAVEL AGENCY IN KUŞADASI

Turan OKUL

M.sc. Thesis, at Tourism Management

Supervisor: Dr. Güntekin ŞİMŞEK

International boundaries seem to be removed by means of Internet-based-services shaped by information technologies. Potential clients' propensity to use Internet-based-services in transportation and travel organizations has forced travel agencies to utilize especially internet-based-services more effectively every day. The goal of this study is to reveal the case of virtualization in travel agencies and the problems of travel agencies in virtualization in Turkey.

The study consists of three parts. The first part focuses on the overall structure and properties of the virtual organization. In the second part are given information about virtual organizations in the tourism industry and virtual travel agencies. In the third part are presented datas that performed a survey on travel agencies in Kuşadası.

In the study, the main problems of travel agencies about virtualization have been identified as lack of trained personnel, control problems and software problems.

KEY WORDS: Information Technologies, Virtual Organization, Virtual Travel Agency

ÖNSÖZ

Tez süresince yanımda olan, ufkumu genişleten ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Dr. Güntekin Şimşek'e gönülden teşekkür ederim.

Turan OKUL

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK VE BİLDİRİMLER SAYFASI.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÖNSÖZ.....	xi
SİMGELER KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xix
EKLER DİZİNİ.....	xxi
GİRİŞ.....	1
1. SANAL ORGANİZASYONLAR.....	8
1.1. Sanal Organizasyon ile İlgili Kavramlar.....	8
1.1.1. Elektronik pazaryeri.....	11
1.1.2. Elektronik ödeme sistemleri.....	13
1.1.3. Elektronik ticaret (E-Ticaret).....	15
1.1.4. Elektronik İş (E-İş).....	16
1.2. Sanal Pazarlama Süreci.....	18
1.3. Sanal Organizasyonların Ortaya Çıkışı.....	21
1.4. Sanal Organizasyonların Yapısı ve İşleyişi.....	22
1.5. Sanal Organizasyonun Özellikleri.....	26
1.6. Sanal Organizasyonların Kuruluş Aşamaları.....	31
1.7. Geleneksel Organizasyon ile Sanal Organizasyon Arasındaki Farklar.....	35
1.8. Sanal Organizasyon Örnekleri.....	38
2. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE SANAL ORGANİZASYONLAR.....	41
2.1. Turizm Endüstrisinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı.....	41
2.1.1. Turizm endüstrisinde internet kullanımı.....	42
2.1.2. Turizm endüstrisinde web sitesi kullanımının önemi.....	43

2.1.3.Turizm endüstrisinde elektronik pazaryeri	45
2.1.4.Turizm endüstrisinde bilgi güvenliğinin önemi.....	46
2.1.5. Elektronik turizm (E-turizm).....	47
2.1.6. Turizm endüstrisinde elektronik ticaret ve elektronik iş.....	48
2.2. Seyahat İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı	51
2.3. Sanal Seyahat İşletmesi	53
2.4. Sanal Seyahat İşletmesi Yapı ve İşleyişi	55
2.5. Sanal Seyahat İşletmesinin Özellikleri.....	60
2.6. Sanal Seyahat İşletmesi Örnekleri.....	63
2.7. Sanal Seyahat İşletmesi Kuruluş Süreci.....	65
3. KUŞADASI'NDAKİ SEYAHAT İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	70
3.1. Araştırma Modeli	70
3.2. Anakütle ve Örneklem.....	70
3.3. Anket Formunun Hazırlanması	71
3.4. Veri Toplama Yöntemi.....	72
3.5. Güvenirlilik Çalışmaları	73
3.6. Veri Analizi	73
3.7. Bulgular ve Değerlendirmeler	74
3.7.1. Ankete katılan yöneticilere ait demografik bulgular	74
3.7.2. Ankete katılan yöneticilerin seyahat acentalarının sanallaşması ile ilgili görüşlerine ait bulgular	77
TARTIŞMA VE SONUÇ	88
KAYNAKLAR.....	93
EKLER	103
ÖZGEÇMİŞ.....	109

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
B2B	: İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaret
B2C	: İşletmeden Tüketicie Elektronik Ticaret
C2B	: Tüketiciden İşletmeye Elektronik Ticaret
C2C	: Tüketiciden Tüketicie Elektronik Ticaret
GDS	: Küresel Dağıtım Sistemleri
OECD	: Ekonomik İşbirliği Kalkınma Teşkilatı
POS	: Point of Sale, Satış Noktası
WTO	: Dünya Turizm Örgütü
TÜRSAB	: Türkiye Seyehat Acentaları Birliği
CRS	: Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Sanal Pazarlama Süreci 4S Modeli	20
Şekil 1.2. İşletmelerin Sanallaşma Evreleri.....	33
Şekil 1.3. Sanal Yönetim ve Geleneksel Yönetim Arasındaki Temel Farklar	36
Şekil 1.4. Geleneksel Organizasyon ve Sanal Organizasyon Arasındaki Farklar ..	37
Şekil 2.1. E-Turizm Alanları	48
Şekil 2.2. Turizmde E-ticaret Uygulamaları	50
Şekil 2.3. Sanal Seyahat İşletmesi Sistemi.....	56
Şekil 2.4. Sanal Seyahat İşletmelerinde Hizmet Süreçleri Model.....	56
Şekil 2.5. Sanal Seyahat İşletmelerinin Genel Yapısı	57
Şekil 2.6. Sanal Seyahat İşletmesinde Paket Programlama Yapısı	58
Şekil 2.7. Sanal Seyahat İşletmelerinin Hizmet Şeması.....	59
Şekil 2.8. Sanal Seyahat İşletmesi Yapısına Bir Örnek	60
Şekil 2.9. Sanal Ofise Geçiş için Uygulama Planı	67
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	70

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1. Güvenirlik düzeyi.....	73
Çizelge 3.2. Yaş grubu	74
Çizelge 3.3. Eğitim durumu	74
Çizelge 3.4. Yöneticinin bilgi teknolojileri konusunda deneyimi	75
Çizelge 3.5. İşletmede çalışan personel sayısı	76
Çizelge 3.6. İşletme büyüklüğü.....	76
Çizelge 3.7. İşletmenin çalışma biçimi	77
Çizelge 3.8. Ölçeğin ortalamasına ait istatistikler.....	78
Çizelge 3.9. Verilen sorular dışında işletmenizin sanal ortama geçişi ile ilgili ekleyeceğiniz bir şey bulunmakta mıdır?	85

EKLER DİZİNİ

EK 1. Sabre Group'a ait seyahat işletmeleri	103
EK 2. Amadeus IT Group'a ait seyahat işletmeleri.....	103
EK 3. Priceline Group'a ait seyahat işletmeleri	103
EK 4. Orbitz Grup'a ait seyahat işletmeleri	104
EK 5. Expedia Group'a ait seyahat işletmeleri	104
EK 6. Güvenirlik Analizi İstatistikleri	105
EK 7. Anket Formu	106

GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerle beraber işletmelerin de iş süreçlerinde ve yapılarında önemli değişiklikler baş göstermeye başlamıştır. İnternetin insan hayatına girmesinden itibaren insanlar artık nasıl eskisi gibi yaşamlarına devam etmiyorsa işletmeler de aynı şekilde yeniliklere ayak uydururarak yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadır. Önceleri işletmelerin iş süreçlerinde iletişim aracı olarak postayı kullanırken teknolojinin gelişimi ile beraber telefon ve faks kullanmaya daha sonra da elektronik posta yoluyla iletişim kurmaya başlaması buna basit bir örnek olarak gösterilebilir.

Teknolojik gelişmelerin oldukça yüksek bir hızla ilerlemesi ile ekonomi de yeni bir boyut kazanmıştır. Modern ekonomi veya yeni ekonomi şeklinde bir kavram ortaya çıkmıştır. Yeni ekonomi kavramı ile bilgi ekonomisi, dijital ekonomi, ağ (network) ekonomisi, e-ekonomi gibi kavramlar da aynı anlamı karşılayacak şekilde kullanılmaktadır. Kuruluşlarından kısa bir süre sonra uzun yıllardır faaliyet gösteren dev işletmelerle rekabet edebilir konuma gelen Amazon.com, American Online gibi sanal işletmeler var olmuştur. 1994 yılında kurulan ve kurulduğu ilk yıllarda sadece kitap satışı yapan Amazon.com bugün 30 milyar dolara ulaşan marka değeri ile dünyanın en büyük işletmelerinden biri konumundadır. Bu durum göstermektedir ki yeni ekonomi bir hız ekonomisidir.

Bilgiye dayalı ürünler veya bilgi ürünü olarak adlandırılan (yazılımlar, akıllı cihazlar) ürünler yeni ekonomi düzeninde yoğun olarak görülmeye başlamıştır. Bu ve bunun gibi verilebilecek örneklerle bu ekonomi düzeninin bazı özellikleri ortaya koyulmaktadır. Yeni ekonomi düzeninde; araçlar büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır, yenilik temelli çalışma önem kazanmaktadır, işletmeler için çalışma alanı küresel bir alanı kapsamaktadır, sanallaşma önemli bir rol oynamaktadır (Fırlar ve Yeygel, 2004;41-45).

Bu gelişmeler ile turizm endüstrisinde bilgi teknolojilerinin kullanımı da paralel olarak ilerlemektedir. Dolayısıyla turizm işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı her geçen gün artmaktadır. Ulaştırma teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle seyahat sürelerinin kısalması ve konforun artması bunun ilk ve en önemli örneği olarak gösterilebilir. Son yıllarda ise akıllı telefonların hayatımıza girmesiyle beraber potansiyel turistler bunu turistik ürünleri ve

faaliyetleri araştırmak ve satın almak için kullanmaya başlamıştır. Mobil bilgi teknolojisi araçları ile konaklama rezervasyonu yapılabilmekte ve seyahat edileceği zaman biletler yine aynı şekilde satın alınabilmektedir.

Turizm endüstrisinde işletmelerin ve müşterilerin bilgi amaçlı olarak internet kullanımı 2000’li yıllarda oldukça yaygınlaşmıştır. Neredeyse bütün konaklama işletmelerinin ve seyahat işletmelerinin bir internet sitesi bulunmaktadır. Çevrimiçi rezervasyon, çevrimiçi satış ve bilgi alışverişi gibi çeşitli amaçlarla müşterilerin kendilerine daha kolay ve rahat erişebiliyor olması, aynı zamanda işlem maliyetlerinin düşük olması turizm endüstrisindeki işletmelerin interneti bir satış ve pazarlama aracı olarak kullanmalarının en büyük nedenleri arasındadır. Çavuşoğlu (2010), potansiyel turistlerin turizm faaliyetlerine katılmadan önce internette bulunan turizm işletmelerinin web sitelerinden çok geniş anlamda bilgi aldıklarını belirtmektedir. Bununla beraber elektronik ortamda bilgiye ulaşmanın yanında alınacak ürüne karar verildikten sonra hizmetin burada satın alımı da gerçekleştirilmektedir.

Tur operatörleri ve seyahat işletmeleri, turistlerin turistik faaliyetlere katılmadan ve ürünleri satın almadan önce (otel rezervasyonu, uçak bileti, paket tur, transfer) ilk olarak başvurdukları yer olduğu için turizm endüstrisinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu sebeple bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin seyahat işletmelerinde de yer bulması önemli hale gelmektedir. Bu anlamda meydana gelen gelişmelere bakıldığında bazı tur operatörlerinin turistlere elektronik ortamda deneyim sunabilme konusunda da çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Yani turistlerin turistik bir ürünü tamamen elektronik ortamda tüketebilecek olmasından söz edilmektedir. Örnek olarak turistin gezmek istediği bir yöreyi elektronik ortamda sanki gerçekten oradaymış gibi gezebilecek ve bilgi alabilecek olması gösterilebilir.

Tüm bu gelişmelere bakıldığında turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler faaliyetlerini tamamen elektronik ortama taşıyabilir mi sorusu akla gelmektedir. Benzer örnekleri uluslararası alanda bulunmaktadır. Özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde tüm faaliyetlerini elektronik ortamda yürüten seyahat işletmeleri bulunmaktadır ve hızlı bir şekilde büyüme göstermektedir. Türkiye’de ise durumun aynı şekilde hızlı geliştiğini söylemek pek mümkün gözükmemektedir. Türkiye’de de elektronik ortamda seyahat işletmeleri var olmaktadır ancak iş süreçlerini kısaltmak ve işlem maliyetlerini azaltmak gibi

avantajlar sunan, yeni ekonomi düzeninde önemli bir rol oynayan, işletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için gerekli görülen elektronik ortam kullanma konusunda ağır hareket etmekte oldukları gözlemlenmektedir.

Sanal seyahat işletmesi, fiziki bir mekâna sahip olmayan, iletişim, rezervasyon, satış gibi faaliyetlerinin tamamını sanal ortamda gerçekleştiren bir seyahat işletmesi şeklinde tanımlanabilir. Böylece seyahat işletmesi, hem işletmenin yoğun rekabet koşulları altında işlem maliyetlerini düşürerek avantaj sağlayabilir hem de müşterilerine 24 saat hizmet vererek, hızlı ve kolay ulaşılabilir olması ile turistlere fayda sağlayabilir.

Sorun Durumu

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeleri takiben ABD ve Avrupa ülkelerinde başta olmak üzere uluslararası alanda tüm iş süreçlerini elektronik ortama taşıyan ve faaliyetlerinin tamamını burada yerine getiren seyahat işletmeleri var olmaya başlamıştır. Teknolojinin sunduğu imkanlara ve yeniliklere uyum sağlamayı başaran bu seyahat işletmeleri küresel alanda her geçen gün büyüme kat etmişlerdir. Ancak Türkiye'deki seyahat işletmeleri bu yeniliklere uyum sağlama konusunda biraz ağır kalmıştır. Uluslararası alandaki örnekleri ile kıyaslandığında Türkiye'de elektronik ortamda faaliyet gösterme yoluna giden seyahat işletmesinin oldukça az olduğu görülmektedir.

Bu durumdan yola çıkarak araştırmanın sorun cümlesi şu şekilde ifade edilmiştir:

Türkiye'de faaliyet gösteren seyahat işletmeleri iş süreçlerini elektronik ortama uyarlayabilmiş midirler veya ne derece uyarlamışlardır?

Çalışmanın Amacı

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmelerle beraber uluslararası anlamda seyahat işletmelerinde baş gösteren önemli yapısal değişikliklerin Türkiye'deki seyahat işletmelerinde gerçekleşememe nedenlerini belirleyebilmek ve uluslararası alanda faaliyet gösteren sanal seyahat işletmelerine oranla Türkiye'deki sanal seyahat işletmelerinin neden yaygın olmadığını Kuşadası ölçeğinde belirleyebilmek araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu temel amacın yanı sıra araştırmanın işlevsel amaçları aşağıdaki araştırma sorularıyla belirlenmiştir.

Soru 1: Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmeleri iş süreçlerini elektronik ortama uyarlayabilmekte midirler?

Soru 2: Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin iş süreçlerini elektronik ortama uyarlayamama nedenleri nelerdir?

Soru 3: Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin faaliyetlerinin tamamını elektronik ortama taşıması için yapılması gerekenler nelerdir?

Soru 4: Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin yöneticileri işletmenin iş süreçlerinin elektronik ortamda yürütülebilmesi hakkında ne düşünmektedir?

Çalışmanın nemi

Yenilik, hangi endüstride olursa olsun işletmelerin pazarda etkin bir şekilde var olması için gereklilik taşımaktadır. Turizm endüstrisi bilginin yoğun olarak kullanıldığı bir endüstri olduğu için ve hizmet endüstrisi içerisinde yer aldığı için turizm işletmelerinin, yeniliğe daha fazla ayak uydurmak zorunda oldukları söylenebilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler ile uluslararası alanda turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler gelişmelere uyulaşmalarını sağlayarak bazı yapısal değişikliklere gitmişlerdir. Sanallaşma yoluna giderek işletmenin iş süreçlerini kısaltmışlar, müşterileri ile olan iletişimlerini hızlandırmışlar ve çalışma biçimlerinde bu yönde değişikliklere gitmişlerdir. Teknolojide meydana gelen gelişmelerin sunduğu avantajları iyi kullanan seyahat işletmeleri hızlı bir büyüme göstermiş, kar oranlarını yükseltmiş ve rekabet gücünü arttırmışlardır.

Türkiye’deki seyahat işletmelerinde de bu durumun yaygınlaşması için işletmelerin yeniliklere ayak uydurmaları, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere uyulaşmalarını sağlamaları gerekmektedir. Çalışma, buradan yola çıkarak, seyahat işletmelerindeki elektronik ortama tam olarak uyum sağlayamama sorununun nedenlerini Kuşadası leğinde belirleyebilmek ve elektronik ortama tam olarak geçişi gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiğini ortaya koyabilmek hususunda katkı sağlayabilir. Uygulamaya yönelik bir çalışma olması

açısından sorunun nedenlerinin belirlenmesine ve yapılması gerekenlerin ortaya koyulmasına katkıda bulunarak ülkemizdeki seyahat işletmelerine bir yol gösterme hususunda araştırma önem taşımaktadır. Bununla beraber, seyahat işletmelerinde bilgi teknolojileri, internet, çevrimiçi seyahat işletmeciliği gibi konularda yapılan akademik çalışmalar yeterince mevcuttur, ancak seyahat işletmelerinin tümüyle elektronik ortama geçişi ile ilgili akademik çalışmalar günümüz itibari ile Türkiye’de yok denecek kadar azdır. Bu anlamda bu araştırmanın yapılmasının biraz daha önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada belirlenen amaçın gerçekleştirilmesi sürecinde bazı varsayımlar söz konusudur. Bu varsayımlar aşağıdaki gibidir:

Araştırmanın evrenini oluşturan Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin teknolojik anlamda temel donanıma sahip oldukları, internet kullandıkları, bir web sitesine sahip oldukları ve elektronik ticaret hakkında bilgi sahibi oldukları varsayımı ile hareket edilmiştir.

Bu varsayımların yanı sıra çalışmanın sınırlılıkları şu şekildedir: Araştırma, araştırma anakütlesinde yer alan Türkiye’deki tüm seyahat işletmelerine ulaşmak hem maddi açıdan hem de zaman açısından zorluk oluşturmaktadır. Kuşadası’nın, Türkiye’nin turizm endüstrisinde faaliyet göstermeye başlayan ilk çekim yeri olması, ziyaret eden yerli ve yabancı turist sayısının oldukça fazla olması ve seyahat işletmeleri açısından zengin olması gibi nedenlerden ötürü temsil gücünün yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle araştırma, Kuşadası’nda faaliyet gösteren seyahat işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

Konu ile İlgili Önceki Çalışmalar

Sanal organizasyonlarla ilgili çalışmalar ulusal ve uluslararası alanda oldukça fazla sayıda mevcuttur. Bu alanda yapılan ilk çalışmaların 90’lı yıllarda başladığı görülmektedir. 1992 yılında William H. Davidow ve Michael S. Malone tarafından yazılan “Sanal Şirket” (The Virtual Corporation) isimli kitap bu anlamda oldukça önemli bir yerdedir. Daha sonra John. A. Byrne’nin 1993 yılındaki “The Virtual Corporation” çalışması bu konudaki temel çalışmalar arasındadır. Daha sonra, Abbe Movshowitz’in 1994 yılında yaptığı “Virtual Organization: A Vision of Management in the Information” ve 1997 yılında

yaptığı “On the Theory of Virtual Organization” başlıklı çalışmaları gelmektedir. Goldman, S.L., R.N. Nagel ve K. Preiss’in 1995 yılındaki “Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer” isimli çalışmaları da önemli çalışmalardan birisidir. Dünya genelinde turizm alanında da yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Seyahat işletmelerinin elektronik ortamdaki çalışma biçimleri hakkında modeller sunan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar; Kuom ve Oertel 1999’ın “Virtual Travel Agencies” adlı çalışması, Zarembo, Moran ve Haselwanter’in 2006 yılında “Applying Semantic Web Services to Virtual Travel Agency Case Study” çalışması, Yves T.F. Yueh, Dickson K.W. Chiu, Ho-fung Leung ve Patrick C. K. Hung 2007’de “A Virtual Travel Agent System for M-Tourism with Semantic Web Service Based Design and Implementation” çalışması ve Hui Li, Haiyang Wang, Zongmin Shang ve Yongquan Dong’un 2008’de yaptıkları “Virtual Travel Agency Based on Web Services” çalışmalarıdır.

Türkiye’de ise Tamer Koçel 1999 yılında “İşletme Yöneticiliği” isimli kitabında sanal organizasyonlardan bahsetmiştir. Halil Zaim’in 2000 yılında “Sanal İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon” ve 2001’de “Sanal İşletmelerde Ücretleme Fonksiyonu” başlıklı çalışmaları mevcuttur. Varol, E. S. ve Tarcan, E., 2000 yılında “Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler: Sanal (Virtual) Organizasyonlar” adlı çalışmalarında sanal organizasyonların yapısını ortaya koymuşlardır. Yüksel, Ö., Murat, G.’nin 2001 yılındaki “Sanal Örgütlenmeler: Enformasyonların İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması” adlı çalışmaları da bu alanda önemli çalışmalardan bir tanesidir. Türkiye’de sanal organizasyonlar ile ilgili turizm alanında çalışma yok denecek kadar azdır. Seyahat işletmelerinin sanallaşması ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın Anahtar Kavramları

Bilgi ve İletişim Teknolojisi: Bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgiye ulaşılmasını ve bilginin oluşturulmasını sağlayan her türlü görsel, işitsel basılı ve yazılı araçlardır. Bir diğer tanıma göre bilgi ve iletişim teknolojileri; Bilginin toplanmasını, işlenmesini, depolanmasını, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere iletilmesini sağlayan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini de kapsayan bütün teknolojiler şeklinde ifade edilmektedir (Bilgi ve İletişim Teknolojileri, 2016: mebk12.meb.gov.tr).

Yazılım (Software): Yazılım, elektronik aygıtların belirli bir işi yapmasını sağlayan programların tümüne verilen isimdir. Hem bilgisayar sistemini oluşturan donanım parçalarının yönetimini hem de kullanıcıların işlerini yapmak için gerekli olan komutlar topluluğuna yazılım denilmektedir (İşletim Sistemleri, 2015; enformatik.cu.edu.tr). İşletme yazılımları ise belirli ticari iş gereksinimlerine yönelik programlardır. İş süreçleri ile ilgili bilgiye sahiptirler, genellikle müşteriye özel tasarlanırlar, veri dönüştürme ve değerlendirme uygulamaları, iş süreçlerinin kimi zaman gerçek zamanlı izlenilmesi gibi özelliklere sahiptirler (Yazılım Mühendisliğine Giriş, 2016: web.firat.edu.tr)

Donanım (Hardware): Bir bilgisayarın elektronik ve fiziksel yapısının tümüne denir. Ana donanım birimleri ve ek donanım birimleri olarak ikiye ayrılır. Ana donanım birimleri anakart, işlemci, ram, bellek gibi her bilgisayarda mutlaka olan ve bilgisayarın çalışması için gerekli olan parçalardan oluşur. Ek donanım birimleri ise bilgisayarın çalışması için zorunlu olmayan bilgisayarlarla beraber çok sık kullanılan yazıcı, tarayıcı, hoparlör gibi aygıtlardan meydana gelir (Donanım Birimleri, 2016: deu.edu.tr)

Ağ (Network): Belirli bir alan içerisindeki veya uzak mesafeler arasındaki bilgisayarların iletişim hatları aracılığı ile birbirine bağlandığı, dolayısıyla bilgi ve sistem kaynaklarının farklı kullanıcılar tarafından paylaşıldığı, bir yerden başka bir yere veri aktarımının mümkün olduğu iletişim sistemine bilgisayar ağı denir. Ağ oluşturabilmek için en az iki bilgisayarın birbirine bağlanması gerekir. İnternet, en büyük bilgisayar ağı olarak tanımlanmaktadır (Bilgisayar Ağları, 2016: yazilim.gumushane.edu.tr).

Sunucu (Server): Server, Türkçe'ye sunucu veya web sunucusu olarak geçmiş olan terimdir. Web sayfaları ve diğer bilgisayarların internet üzerinden iletişimini sağlayan protokoller geliştiren dosyaları bünyesinde barındıran bilgisayarlara sunucu denir (Web Sunucusu Nedir?, 2016: eticaret.com).

1. SANAL ORGANİZASYONLAR

Sanal organizasyonların ortaya çıkış süreci internet hizmetleri ile beraber elektronik ticaret, elektronik iş gibi yeni çalışma biçimleri ile paralellik göstermektedir. Bu sebeple, öncelikle sanal organizasyonlar ile ilgili kavramlardan ve sanal organizasyonun tanımından bahsetmekte yarar olduğu düşünülmektedir.

1.1. Sanal Organizasyonlar ile İlgili Kavramlar

Sanal kelimesi sanmak kökünden türemiş olup, sözlükte “gerçekte yeri olmayan ve yalnız zihinde tasarlanan, farazi” şeklinde tanımlanmaktadır. Daha açık bir ifade ile “gerçekte olmadığı halde var sanılan” demektir. Bilimsel literatürde ise sanal kelimesi ilk olarak bilgisayar mühendisliği bilim dalında “sanal hafıza”, “sanal gerçeklik” gibi terimlerde kullanılmaya başlanmıştır. Literatür incelendiğinde sanallık ile ilgili pek çok tanımın yer aldığı görülmektedir.

Davidow ve Malone, (1995:12) sanallığı, “bir şeyin sanal olabilmesi için başka bir şeyin gücünü veya yeteneğini içermesi gerekmektedir” şeklinde ifade etmiştir. Sanallık kavramı bir işletmenin üretim, yönetim ve işletme faaliyetlerinin tamamını veya belli bir bölümünü dış kaynak kullanımı yoluyla diğer işletmelere devretmesi olarak tanımlanmaktadır (Zaim, 2001:125).

Sanallaşma; elle tutulur bir şekilde varolmadan etki anlamında var olma veya elle tutulur bir şekilde varolmadan gücün hala muhafaza edilmesi olarak açıklanmaktadır. Bir süreci veya herhangi bir şeyi sanallaştırmak, onun gücünü koruyarak zaman ve mesafe sınırlarını yok etmek şeklinde ele alınmaktadır. Örnek olarak, bir iş yerinin, bir ofisin sanallaştırılması istenirse, onun gerçek gücünün ne durumda olduğu ve nasıl olması gerektiğinin bilinmesi gerekliliğinden söz edilmektedir. Aynı zamanda mevcut teknolojik durumun bunu yapabilecek seviyede olması da önem taşımaktadır (Varol ve Tarcan, 2000:26).

Günümüzde sanal kavramının pek çok kavramla iç içe olduğu, daha açık bir ifadeyle kavramlarda köklü değişimler meydana getirdiği görülmektedir. Sanal işletme, sanal yönetim, sanal ofis, sanal mağaza, sanal kütüphane, sanal kent, sanal gerçeklik, sanal sohbet, e-devlet, e-yaşam, e-üniversite, e-vatandaş, e-okul, e-iş, e-ticaret, e-ekonomi, e-dergi, e-posta gibi kavramlar buna verilecek başlıca

örneklerdir. Sanallık, organizasyonları da aynı şekilde etkilemiş ve sanal organizasyon olarak adlandırılan yapıların meydana gelmesine neden olmuştur.

Sanal organizasyon hakkında farklı bakış açılarından doğan çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bilgisayar teknolojisinin gelişimi ve 1980'lerden sonra internetin yaygınlaşmasıyla şu andaki anlamıyla kullanılmaya başlamış, yeni bir kavramdır. Ancak görülmektedir ki sanal organizasyon kavramına dair tanımlar 1990'lı yıllarda yapılmış ve daha sonra bunun üzerine tanıma ilişkin literatürde gelişme çok fazla olmamıştır. Yapılan tanımların biraz genişletilmiş olmakla birlikte birbirini tekrar eder nitelikte olduğu görülmektedir. Yapılan yeni çalışmalarda da eski tanımların dışında yeni bir tanım çok fazla görülmemektedir. Bu nedenle çalışmada terminolojiye ilişkin atıfların tarihleri 90'lı yıllara gitmektedir.

Byrne, (1993) sanal organizasyonu; çabuk değişim gösteren pazardaki fırsatları değerlendirebilmek için bağımsız işletmelerin hızlı bir şekilde oluşturdukları geçici bir ağ olarak tanımlamıştır.

Davidow ve Malone (1993), birbirinden ayrı işletmelerin geniş ilişkiler ağının ortasında çeşitli ortak aktiviteleri gerçekleştirdikleri bir topluluk şeklinde sanal organizasyonlardan bahsetmiştir.

Goldman, Nagel ve Preiss, (1995)'e göre sanal organizasyon; etkileşim içinde bulunan işletmelerin hepsinin fayda sağlayacağı bir işi veya süreci gerçekleştirmek için meydana getirdiği bir işletmeler topluluğudur.

Sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonun gerçekleştirdiği tüm işleri gerçekleştirebilirler. Ancak, somut olmanın verdiği basitliği verememe, müşteri ile kurulan geleneksel birlikteliği sağlayamama gibi özelliklerinin olduğu da belirtilmektedir. Organizasyonlar bazında sanallık; esneklik veren, tüm maliyetleri azaltıcı etkisi olan, sermayeye duyulan gereksinimi aza indiren bir kavram olarak, mevcut durumda faaliyet gösteren ve yeni kurulacak olan işler için uygulanabilirlik açısından eşit olması yönüyle başarı kazanmayı sağlayabildiği vurgulanmaktadır (Hedberg vd., 2000;12-19).

Sanal organizasyonlar özellikleri itibari ile, kendilerinin en iyi olduğu iş ile ortaklık kurduğu işletmelerin en iyi oldukları işi birleştirerek bir sinerji ortaya çıkaran organizasyon şeklinde değerlendirilmektedir (Dess vd., 1995: 13-14).

Sanal organizasyon; varlığının bir kısmını veya tamamını iletişim teknolojilerinin oluşturduğu, internet, kablolu ve kablosuz ağlara dayalı olan bir işletme, kurum, topluluk ve buna benzer kuruluşlardır (Decenzo ve Robbins, 1999 :232). İnternet, elektronik iş, elektronik ticaret, elektronik pazarlama, dijital ekonomi, sanal mağaza kavramları sanal organizasyonları tamamlayan, ilgilendiren birer unsur olmalarının yanısıra sanal organizasyonların aynı zamanda alt kollarını oluşturmaktadır. Literatürde yer alan diğer tanımlar şu şekildedir;

Sanal organizasyon, farklı coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretimi amacı ile iletişim teknolojisi araçları ile birbirine bağlanması, tek bir işletme varmış gibi uyumlu bir biçimde çalışması olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015).

Zaim (2001), sanal işletmeleri, ortak amaçları taşıyan bilgisayar ve iletişim ağları ile birbirine bağlanmış birden fazla işletmenin yeteneklerini ve kaynaklarını bir araya getirmesi olarak değerlendirmektedir. Bu durumda birbirine bağlanan işletmelerin öz kaynakları yerinde kalmak koşulu ile belirli bir ürün veya hizmeti sunmak için birleşmelerinin söz konusu olduğunu belirtmektedir.

Ahuja ve Carley (1999)'a göre sanal organizasyon; haberleşme teknolojilerini kullanarak birbirleri ile irtibata geçen, uzun vadede ortak çıkarları olan, bu nedenle birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunan ve uyum içerisinde olan tarafların oluşturduğu, geniş bir alana dağılmış bir yapıya sahip olan organizasyon şeklinde ele alınmaktadır.

Sanal organizasyon, belirli bir hiyerarşik yapı içinde rollere, servislere ve sanal çalışanlara sahip olan sanal bir varlığı ifade eder (Durmuş, 2011;75).

Geleneksel organizasyondan farklı olarak zaman ve mekan sınırlarını bilgisayar desteği ve iletişim teknolojilerinin tanıdığı imkanlar ile kaldıran organizasyonlardır. (Lipnack ve Stamps, 1997: 6).

Sanal organizasyon, bünyesindeki çalışanların bir arada bulunmadığı, farklı yerlerdeki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretim ve pazarlama aşamalarında katkıda bulunduğu, bilgisayar desteği ile her an iletişim halinde olan ve sanki tek bir işletme gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan birbirine bağlı işletmelerin oluşturduğu organizasyondur (Atasever, 2005:75).

Sanal organizasyon veya sanal işletme denildiğinde hayali bir işletme kastedilmemektedir. Tıpkı geleneksel işletmeler gibi sanal işletmeler de sahip oldukları ekipmanları, çalışanları ve bilgi sistemleriyle, kendilerine özgü örgüt yapıları ve kurallarıyla, yönetim ilkeleriyle mal ve hizmet üretimini amaç edinmiş ve karlarını en üst düzeye çıkararak varlıklarını sürdürmeyi hedefleyen gerçek organizasyonlar veya işletmelerdir. Bu işletmelere sanal denmesinin nedeni ise birden fazla bağımsız işletmenin iş sürecine dahil olmasına rağmen dışarıdan bakıldığı zaman tek bir işletme gibi faaliyet gösteriyor olmasıdır (Zaim, 2000:52).

1.1.1. Elektronik ticaret (E-Ticaret)

Sanal organizasyonların çalışma alanı olarak en çok tercih edilen şekli olan elektronik ticaretin birbirine yakın olsa da pek çok tanımı yapılmaktadır. E-ticaret bilgisayar ağları aracılığı ile ürünlerin üretilmesi, tanıtımının, satışının, ödemesinin ve dağıtımının yapılmasıdır. Yapılan işlemler, sayısal biçime dönüştürülmüş yazılı metin, ses ve video görüntülerinin işlenmesi ve iletilmesini içermektedir. Bu şekilde bir değer yaratmayı amaçlayan ticari işlemlerinin tümü şeklinde ifade edilmektedir (Küçükylmazlar, 2006: 6).

DTÖ'nün (Dünya Ticaret Örgütü) tanımına göre; elektronik ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır. İş, yönetim ve tüketim faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılanmış ve yapılmamış iş bilgilerinin, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlar üzerinden paylaşılmasıdır.

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) tarafından yapılan bir tanıma göre ise, elektronik ticaret, genel olarak birey ve organizasyonların metin, ses ve görsel imajları kapsayan dijital verilerin aktarımına dayalı olarak ticari faaliyetleri yerine getirmeleridir.

Elektronik ticaret, ticari faaliyetlerin gerçekleşme şekline göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; doğrudan elektronik ticaret ve dolaylı elektronik ticaret şeklindedir. Siparişlerin elektronik ortamda verilmesi ile beraber teslimat işlemlerinin geleneksel şekilde yapılması dolaylı elektronik ticaret yöntemine girmektedir. Doğrudan elektronik ticaret yönteminde ise, sanal ürün olarak da adlandırılan soyut ürünlerin ve hizmetlerin siparişi, teslimatı ve ödeme

işlemlerinin tamamı elektronik ortamda, çevrimiçi olarak gerçekleştirilmektedir (Canpolat, 2001:13).

Elektronik ticaret sitelerinin çeşitliliği sattıkları ürünlerin türlerine göre belirlenmektedir. Bunun göze çarpan örnekleri şu şekildedir (Atasever, 2005:37);

- Fiziksel ürün satış siteleri (Cd, kitap, ev aletleri, elektronik aletler vb. her türlü fiziksel ürünler)

- Sanal ürün satış siteleri (Resim, müzik, yazılım, oyun satış siteleri) çevrimiçi danışmanlık siteleri, bilgi satışı yapan siteler, finansal siteler (çevrimiçi bankacılık, borsa vs.). Sanal ürünler internet ve diğer iletişim araçları ile taşınabildikleri için, ödeme yapıldıktan hemen sonra müşteriye ulaştırılabilmektedirler. Fiziksel ürün satışı yapanlar, ürün siparişlerini ve ödemelerini elektronik ortamda aldıktan sonra en kısa sürede müşterinin adresine posta ya da kargo ile ürünleri ulaştırırlar.

Elektronik Ticaretin sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Atasever, 2005);

- Uygun pazarı bulabilme kolaylığı,
- Bilgiye hızlı bir şekilde erişebilme,
- Büyük ölçekli pazarlara ulaşabilme,
- Maliyet gerektirmeyen ve hızlı iletişim
- Yeni iş imkanları,
- Destek bulabilme,
- Stoklama maliyetlerinin azalması
- İş verimliliği analizi,
- Küresel alanda faaliyet gösterme,
- Lojistik,

- Rekabet avantajları,
- Bilgi kaynakları,
- Müşteri geri dönüşleri,
- Pazarlama imkanları
- İşbirliği ve ortaklıklar
- Satıcı desteği
- Ağ kurma

1.1.2. Elektronik iş (E-iş)

Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, (2009)'un çalışmasına göre; bir işletmenin var olan müşterilerine ve potansiyel müşterilerine rakiplerinden daha üstün değer sağlamak amacı ile;

- Yeni bir iş sistemi oluşturmak veya
- Var olan bir iş sürecini geliştirmek veya
- Bir yenilik, buluş yapmak için elektronik ağların ve benzer teknoloji imkanlarının kullanılması şeklinde tanımlanabilir.

Elektronik iş bir kuruluşun yaptığı iş ile ilgili süreçleri bilgisayar ağları üzerinden gerçekleştirmesini ifade eder. Yani en basit tanımı ile elektronik ortamda iş yapma biçimi olarak tanımlanmaktadır (Canbaz, 2006;14)

Elektronik işe geçiş süresini ve hızını belirleyecek olan faktörler (Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2009:95,96);

- Pazar koşulları,
- Ürün özellikleri,
- Bilgisayar ağlarının işletmenin iş süreçlerini hızlandırma ve kolaylaştırma hususunda uygun bir kanal olmasıdır.

İnternet, intranet ve özellikle web teknolojilerinin kullanılmasıyla gerçekleştirilen elektronik iş; elektronik olarak her tür işi yapma kavramı olarak değerlendirilmekte ve aşağıda belirtilen amaçlara hizmet etmektedir (Schulze ve Baumgartner, 2001: 6);

- Mevcut müşterileri elde tutma,
- Yeni müşteriler kazanma,
- Müşterilerle ilişkileri geliştirme,
- Bilgilendirme servisleri ile müşterilere en kısa sürede ulaşma,
- Üretim ve her türlü iş sürecinde maliyeti düşürme ve verimi artırma.

Elektronik ortamda yürütülen ticari faaliyetler, İngilizce’de e-trade, e-business e-commerce kelimelerine karşılık gelmektedir. Ancak bu kavramların hepsi Türkçe’deki ticaret anlamına karşılık gelmemektedir. E-business (e-iş) genel iş dünyasının, yani pazarlama, iletişim, satış sonrası destek gibi tüm süreçlerin elektronik ortamda yürütülmesini, e-commerce (e-ticaret) pazarlama, sipariş gibi aktiviteleri içeren ticareti, Trade sözcüğünden türetilen e-trade kavramı ise elektronik ortamda bir ürünün alım satımının gerçekleştirilmesini ifade eder. (Uzunoğlu, 2002: 15).

Elektronik ticaret, elektronik iş kavramının içerdiği bir alt küme olarak değerlendirilmektedir. Elektronik ticaretin, elektronik ortamda her türlü mal, ürün, hizmet ve bilgiyi çevrimiçi pazarlama, sipariş alma, ödeme ve dağıtım desteği gibi ticari işlemlerin yanı sıra satış sonrası destek, danışmanlık ve tavsiye hizmetleri gibi oldukça geniş bir yelpazede gerçekleştirilen ticari işleri kapsamakta olduğu açıklanmaktadır. Elektronik işin ise, elektronik ticaretin yanı sıra webde müşteri ilişkileri yönetimi, ürünlerin doğru yere doğru zamanda ve en düşük maliyetle teslimiyle açıklanan tedarik zinciri yönetimi konularını da içeren bir yapı olduğundan söz edilmektedir.

Elektronik işin tanımına bakılacak olursa bir nevi işletmelerin sanallaşmasını ifade ettiği söylenebilir. Çünkü her ikisinde de işletmelerin iş süreçlerinin elektronik ortamda yürütülmesi gerekliliğinden söz edilmektedir.

Buradan yola çıkarak elektronik iş biçiminde faaliyetlerini yürüten işletmelerin birer sanal işletme olduğunu söylemek yanlış olmaz.

1.1.3. Elektronik pazaryeri

Genellikle birbirlerini tanımayan ve birbirlerinden haberdar olmayan alıcı ve satıcılardan oluşan elektronik pazaryeri, sanal pazar, e-pazar ve ağ pazaryeri şeklinde de adlandırılabilir. Elektronik pazaryeri, alıcıların ve satıcıların ortak bir pazaryeri aracılığıyla iletişime geçmeleri ve burada işlem yapmalarını sağlar. Elektronik pazaryerleri elektronik ticaretin tüm aşamalarında gerçekleştirilen iş ve işlemlerinin dolaylı veya doğrudan yerine getirilmesine imkan tanıyan alanlardır (Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2008;4).

Fiziksel pazaryerlerinde olduğu gibi elektronik pazaryerlerinde de alıcılar ve satıcılar para karşılığında bir ürün veya hizmetin alım satımını gerçekleştirirler. Buradaki tek fark elektronik pazaryerinde bunun elektronik imkanlarla gerçekleştirilmesidir. Elektronik bir pazaryerinin temel bileşenleri, müşteriler, satıcılar, ürünler ve hizmetler, araçlar, alt yapı sistemi, ön ve arka yüz, diğer iş ortakları ve destek hizmetleri şeklindedir (Özer, 2006;19-21):

Müşteriler; elektronik ortamda gezinen alışveriş yapmaya meyilli olan herkeştir. Bununla beraber işletmeler de müşteri olurlar ve büyük oranda alışverişini gerçekleştirenler işletmelerdir.

Satıcılar; yeni ürünleri elektronik ortamda sunan işletmeler veya bireylerdir.

Ürünler; elektronik pazaryerlerinde satılan her türlü mal ve hizmetlerdir. Bir elektronik pazaryerinde altyapı sistemi, bilgisayar yazılımı, donanım, ağlar ve dahasını içine alır.

Ön yüz; Elektronik pazaryerlerinde ön yüz, alıcı ve satıcıların bir araya geldiği yer olarak tanımlanabilir. Müşterinin karşısına çıkan web sitesi, ara yüzler veya arama motorları bunlardan bazılarıdır.

Arka yüz; Arka yüzde ise stoklar, ödemeler, hesaplar, paketleme gibi iş süreçleri gerçekleştirilir.

Aracilar; Çevrimiçi araçlar, çevrimiçi pazarlar oluştururlar, alıcıların ve satıcıların birbirini bulmasına yardımcı olurlar.

Diğer iş ortakları; Elektronik ortamda işbirliği yapan farklı türdeki iş ortaklarıdır. Nakliyeciler gibi.

Destek servisleri; Bilgi, güven, belgelendirme gibi konularda destek sağlayan servislerdir.

Sanal organizasyonların ticari faaliyetlerini yürüttükleri alanlar da sanal pazar veya elektronik pazar şeklinde ifade edilen pazaryerleridir. Elektronik pazaryerleri endüstrideki alıcı ve satıcıların iletişimini sağlayan elektronik ortamlardır. Bu pazaryerlerinin göze çarpan en karakteristik özelliği; diğer araçlarda tek satıcı çoklu alıcı veya tek alıcı çoklu satıcı var iken çoklu satıcı ve alıcıların iletişim içerisinde olmasıdır. Bir sanal organizasyon çok sayıda işletmeden tüketiciye (B2C-Business to Consumer) ve işletmeden işletmeye (B2B – Business to Business) organizasyonları içerebilir ve her bir organizasyon çok sayıda sanal organizasyona üye olabilir. Bütün sanal organizasyon üyeleri ihtiyaçları olan girdiyi ve ürettikleri çıktıları tanımlarlar fakat sadece B2C organizasyonları elektronik pazaryeri müşterilerinden veri girdisi alabilirler. Bu sebeple eğer bir sanal organizasyon bir elektronik pazaryeri müşterisine hizmet veya ürün teklif edecekse en az bir B2C organizasyonu bu sanal organizasyonun üyesi olmalıdır. Aksi takdirde eğer bir sanal organizasyon sadece B2B organizasyonları içeriyorsa pazardaki diğer organizasyonlara tedarikçi olarak hareket edebilir (Markus vd., 2010).

Dünyada Ebay, American Online, Aliexpress, Alibaba gibi web siteleri, Türkiye’de Gittgidiyor, Yemeksepeti, N11.com gibi web siteleri, alıcı ve satıcıları buluşturan ve iş yapmalarını sağlayan elektronik pazaryerlerine verilebilecek başlıca örneklerdendir.

1.1.4. Elektronik ödeme sistemleri

Ödeme, ticaret sisteminin nasıl ayrılmaz bir parçası ise elektronik ödeme sistemi de elektronik ticaretin ayrılmaz bir parçasıdır. Elektronik ticaretin yaygınlaşması ile beraber geleneksel ödeme sistemleri tarafından yerine getirilemeyen yeni finansman ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Örneğin, kişiler arasında çevrimiçi açık artırma şeklinde gerçekleştirilen satın alma ilişkileri

meydana gelmiştir ve kişiler arasında kullanılacak bir elektronik ödeme sistemine ihtiyaç duyulmuştur (Sumanjeet, 2009;18). Sanal organizasyonların da yapmış olduğu ticaret elektronik ticaret kapsamına girmektedir ve bu sebeple elektronik ödeme sistemleri konusu sanal organizasyonlar için temel konulardan birisidir.

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (2014; tcmb.gov.tr)'na göre “Üç veya daha fazla katılımcı arasındaki transfer emirlerinden kaynaklanan fon veya menkul kıymet aktarımlarının gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla yapılan takas ya da mutabakat işlemleri için gerekli altyapıyı sunan ve ortak kuralları olan yapı” ödeme sistemi olarak adlandırılmaktadır.

Elektronik ödeme, telekomünikasyon ağları ve şifreleme dahil olmak üzere bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanan bir ödeme hizmeti olarak tanımlanmaktadır (Moertini vd., 2011;17).

Vioque (2002;1-6) ödeme sistemlerini, yeni ödeme sistemleri ve elektronik ödeme sistemleri şeklinde iki kısımda ele almıştır. Yeni ödeme sistemlerini, POS şeklinde kısaltılan point of sale, cep telefonu aracılığı ile ödeme, akıllı kartlar, internet hizmet sağlayıcısına borçlanma şeklinde sıralamıştır. Elektronik ödeme sistemlerini ise sanal kredi kartı tabanlı sistemler ve e-nakit modeli, olarak ifade etmiştir.

Kredi kartları ve buna bağlı olarak sanal pos sistemleri, elektronik ticaret sitelerinde çoğunlukla kullanılan ödeme yöntemidir. Banka kartları, teslimatta nakit ödeme, posta para havalesi, cep telefonu üzerinden sms faturası ile ödeme, hediye kartlarının kullanılması, kredi kartı puanlarının kullanılması, bazı ülkelerde olan direkt hesaplar vasıtasıyla ödeme gibi bir çok elektronik ticaret ödeme yöntemi de vardır. Ürünün satışının yapılması ile ödemenin aynı anda yapılması, kredi kartının vadesinin bitmiş olması ya da aktif halde olmaması gibi olumsuz durumların olabilmesi ihtimaline karşı gerekli bir önlem olmaktadır (E-Ticaret Ödeme Sistemleri, 2016: eticaretim.com.tr).

Sanal POS (point of sale, satış noktası) yöntemi internet üzerinden talimat verilerek bir mal veya hizmetin, alıcı ve satıcının bir araya gelmesinin zor olduğu durumlarda, satın alınmasını mümkün hale getiren bir yazılımı ifade etmektedir. Tüketicilerin kredi kartı veya nakit kartı bilgilerini girerek çevrimiçi olarak

elektronik ortamda ödeme yapılabilmesini sağlar. Burada fiziki bir POS'a gerek duyulmaz (Sanal POS Nedir?, 2016: vakifbankpos.com.tr).

OECD, (2006) elektronik ödeme yöntemlerinin özelliklerini, kullanılabilirlik, elde edilebilirlik, kullanılışlılık, güvenilirlik ve maliyet şeklinde belirtmektedir. Elektronik ödeme yöntemlerini ise kredi kartı, nakit kartı, mobil ödeme, aracılık hizmetleri, çevrimiçi bankacılık hizmetleri, elektronik para şeklinde ortaya koymaktadır. Mobil ödeme, cep telefonu üzerinden sms faturası şeklinde ortaya çıkar. Aracılık hizmetleri, Paypal, Bkm Express gibi işletmelerin sunmuş olduğu hizmetlerdir. Çevrimiçi bankacılık hizmetleri, bankaların çeşitli uygulamalarla müşterilerine sunmuş olduğu çevrimiçi şube uygulaması olarak ifade edilebilir. Elektronik para ise önceden ödemesi yapılan ve bir bilgisayar aracılığıyla dijital ortamda depolanan, elektronik alışverişlerde kullanılan para türüdür.

1.2. Sanal Pazarlama Süreci

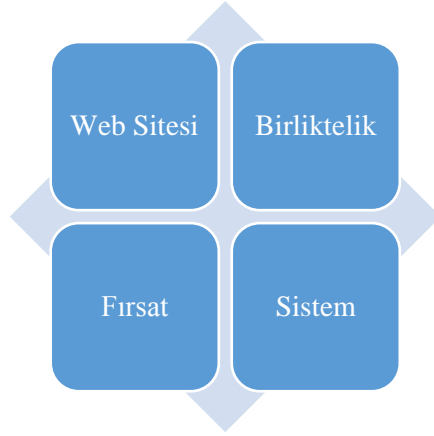
Pazarlama faaliyetlerinin elektronik ortam üzerinde ve ağ araçları yardımıyla yürütülmesi süreci “internet üzerinde pazarlama” olarak değerlendirilmektedir. İnternet üzerinde pazarlamanın geleneksel pazarlamayı temel iki alanda etkilediği belirtilmektedir. Bunlardan ilki; internette pazarlamanın geleneksel pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini arttıran konudur. İkincisi ise internette pazarlama teknolojisinin birçok pazarlama stratejisini temelden değiştirdiği konusudur. Sözkonusu değişimlerin, çoğu zaman daha fazla müşteri değeri yaratan aynı zamanda da şirket kârlılığını arttıran yeni iş modelleri yaratabilecekleri ifade edilmektedir (Kırcova, 2005: 24).

Geleneksel pazarlama sürecinden farklı olarak sanal pazarlama sürecinin yapısı daha farklı özelliklere sahiptir. Pazarlama faaliyetlerinin sanal ortamda gerçekleştiriliyor olması bunun ana nedeni olarak gösterilebilir. Bununla beraber sanal ortamda hız büyük önem taşıdığı için faaliyetlerin sürekli yenilenmeye ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu vardır. Elektronik ortamda tüketiciler aktif olarak bulunur ve her türlü bilgiye anında ulaşabilme kabiliyetine sahip olurlar. Bu nedenle burada rekabet oldukça yüksektir. Sanal ortamda pazarlama faaliyetlerini yürütebilmek için işletmelerin gerekli alt yapıya sahip olmaları ve internet ortamının gerekliliklerini iyi bilmelidir.

Sanal pazarlama altyapı hazırlık sürecinin temel aşamaları şunlardır (Yurdakul ve Kiracı, 2008;166):

- Donanım açısından yeterli olmak
- Yazılıma sahip olmak
- Bir servis sağlayıcısı belirlemek
- Web sitesi kurmak ve aktif olarak kullanmak
- Elektronik posta adresine sahip olmak

Pazarlama karması bileşenleri olan 4P'ye (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) sanal pazarlama sürecinde yeni bileşenler dahil olmuştur. Bunlar 4S modeli şeklinde ifade edilmektedir. Sanal pazarlama karması olarak, kapsam (scope), web sitesi (site), birliktelik (synergy) ve sistem (system) bileşenlerinden meydana gelmektedir. Fırsat, işletmenin strateji ve hedeflerinin belirlenmesi sürecinde ortaya çıkmaktadır. Pazar analizi, potansiyel müşteriler, iç analiz, web faaliyetlerinin stratejik raporu fırsat ögesinin bileşenlerini oluşturur. Müşterilerin web sitesinden ne beklediği, ne amaçla kullanacaklarını belirleyen sorular web sitesinin oluşumunu sağlar. Geleneksel pazarlama stratejileri ile sanal pazarlama stratejilerinin birleşimi bir diğer önemli husustur. Son olarak ise, sanal pazarlama için gerekli olan teknolojik alt yapı ve yönetim anlayışı bu sanal pazarlama sürecini oluşturan bileşenlerdir.(Yurdakul ve Kiracı, 2008;166,167).



Kaynak: Yurdakul, M. ve Kiracı, A. G. H. (2008), Sanal Pazarlama Karması Bileşimi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2).

Şekil 1.1. Sanal Pazarlama Süreci 4S Modeli

Pazarlama karması bileşenleri olan 4P'ye (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) sanal pazarlama sürecinde yeni bileşenler dahil olmuştur. Bunlar 4S modeli şeklinde ifade edilmektedir. Sanal pazarlama karması olarak, fırsat (scope), web sitesi (site), birliktelik (synergy) ve sistem (system) bileşenlerinden meydana gelmektedir. Fırsat, işletmenin strateji ve hedeflerinin belirlenmesi sürecinde ortaya çıkmaktadır. Pazar analizi, potansiyel müşteriler, iç analiz, web faaliyetlerinin stratejik raporu fırsat ögesinin bileşenlerini oluşturur. Müşterilerin web sitesinden ne beklediği, ne amaçla kullanacaklarını belirleyen sorular web sitesinin oluşumunu sağlar. Geleneksel pazarlama stratejileri ile sanal pazarlama stratejilerinin birleşimi bir diğer önemli husustur. Son olarak ise, sanal pazarlama için gerekli olan teknolojik alt yapı ve yönetim anlayışı bu sanal pazarlama sürecini oluşturan bileşenlerdir (Yurdakul ve Kiracı, 2008;166,167).

Elektronik ortamda pazarlama faaliyetlerinin; hedef tüketicileri genişleterek yeni fırsatlar sunma, iyi bir iletişim ağına sahip olma, müşteriler ile anında iletişim sağlayabilme ve müşteriye anlayarak ona istediği hizmeti en kısa sürede sunabilme gibi pek çok avantaja sahip olduğu vurgulanmaktadır. İnternet ve web sayfalarının, ürün ve hizmet tanıtımı kadar müşteri listelerinin ve tercihlerinin de belirlenmesi amacı ile de kullanıldığı belirtilmektedir. Ayrıca müşterinin, işletmenin sunduğu hizmete ilişkin bilgiyi bulmasını beklemek anlamında olan bilgi ulaştırma yaklaşımının yerine, işletmenin sahip olduğu ürünler veya hizmetler hakkında bilgiyi ilgili müşteriye göndermek anlamına gelen müşteriye çekme tekniğinin de,

bu alanda faaliyet gösteren işletmeler tarafından tercih edildiği belirtilmektedir (Ataman, 2007:16).

Uygun ve Bayram (2013), sanal pazarlama sürecinde 4S modelinin bileşenleri olan fırsat, web sitesi, birliktelik ve sistem öğelerini turizm açısından inceledikleri çalışmalarında turizmde sanal topluluklara yönelik olarak yapılacak olan pazarlama faaliyetlerinin verimliliği açısından bu öğelerin dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Alipour vd (2011) tarafından İran'da turizm ofisleri, akademik kuruluşlar ve turizm kuruluşları yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada, 4S modelinin tüm bileşenlerinin turizm sektörünün gelişiminde etkili olduğu sonucuna varıldığını da belirtmektedirler.

1.3. Sanal Organizasyonların Ortaya Çıkışı

Sanal organizasyonların tarihsel gelişim sürecinde, Massachutets Institue of Technology'nin, veri ağları oluşturmak için 40 kişilik bir ekip kurup 1969'da yaptığı bir bilgisayardan diğer bir bilgisayara veri aktarımı gösterisinin önemli bir başlangıç noktası olduğu düşünülmektedir (Atasever, 2005;83).

Akkirman'a (2004;28-29) göre, tarihsel olarak özellikle 1990 yılından itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, organizasyonların hem yapılarında hem de işleri yapma tarzında değişmelere neden olmuştur. Yaşanan değişim ve gelişmeler organizasyon yapılarının esnek olmasını gündeme getirmiştir. Stratejik işbirlikleri kurma ve ağ organizasyonu gibi işbirliği anlaşmaları organizasyonların pazar fırsatlarını değerlendirmesini, yeni yeteneklere sahip olmasını, müşteri isteklerine daha hızlı cevap vermesini sağlamaktadır. Bu gibi işbirliği anlaşmaları bir sonraki aşama olan sanal organizasyonların temelini oluşturmaktadır.

İnternetin yaygın olarak kullanılmaya başlanması, bilgiye dayalı ürünlerin üretilmeye başlanması, elektronik pazaryerlerinde pazarlama faaliyetlerinin yürütülebilir olması, pazarların küresel bir alana yayılması ve esneklik ihtiyacı gibi nedenler sanal organizasyonların ortaya çıkmasına imkan tanıyan başlıca faktörlerdir (Ölçer ve Özyılmaz, 2007;81). Esneklik ihtiyacı sanal organizasyonların oluşmasında önemli nedenlerden biridir. İşletmeler sürekli değişen koşullara ayak uydurabilmek ve hayatta kalabilmek için esnek olma gereği duyarlar. Buna bağlı olarak temel yeteneklere sahip olabilmek için diğer

işletmelerle organizasyon kurmak ve onlardan faydalanmak ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Lipnack ve Stamps (2000), teknolojide meydana gelen gelişmelerle işletmelerin iş yapma biçimlerinin değiştiğini, pazardaki talebe anında karşılık verebilmek için işletmelerin yeniliklere gittiğini vurgulamıştır. Varol ve Tarcan, (2000) İşletmelerin çalışma biçimlerinin elektronik ortama taşınmasının sebeplerini şu şekilde sıralamıştır:

- Teknolojik gelişmeler: Sanallaşmayı ortaya çıkaran, intranet ve ortak veri tabanı yeteneğine sahip olmanın yanı sıra, ekiplerin iletişim kurmalarına yardımcı olan yazılım tasarımlarının artış hızındaki gelişmelerdir.

- Küresel rekabet: Sanallaşma kavramı küresel rekabete karşı artan ilginin bir ürünüdür.

- Çevre faktörü: Yaşadığı yerden uzakta iş yapma isteği, kirlenme uyarıları ve diğer çevresel endişeler.

Görülmektedir ki teknolojik gelişmelerle beraber işletmeler de yeniliklere gitmiş ve yeni çalışma biçimleri arayışına girmiştir. Sanal organizasyonların ortaya çıkışı da bu yenilikler paralelinde gerçekleşmiştir.

1.4. Sanal Organizasyonların Yapısı ve İşleyişi

Birden çok bağımsız işletmenin biraraya gelmesinden dolayı mesafe olarak birbirine uzak işletmelerin meydana getirdiği dağınık bir yapı sanal organizasyon kavramının doğasını ortaya koyan bir özellik olarak gösterilebilir. Sanal organizasyon, arka planda işlerini yürüten birden fazla işletmenin sanki tek bir işletme gibi faaliyet göstermesi ve bunun sonucunda işletmenin fiziksel mekandan bağımsız olarak tanımlanması biçiminde ifade edilmektedir. Zaim (2001), sanal organizasyon kavramının bir diğer unsurunu da, bu bağımsız işletmelerin kaynaklarını ve becerilerini biraraya getirerek ortak bir amaç doğrultusunda faaliyet göstermeleri olarak ifade etmektedir. Sanal organizasyon kavramının bir başka unsuru ise, söz konusu bağımsız işletmelerin uyumlu bir şekilde tek bir işletme gibi faaliyet göstermesini sağlayan bilgisayar ağları olarak açıklanmakta ve bu sayede sanal organizasyonların, üreticileri, tedarikçileri, müşterileri ve üretime ilave değer katan bütün unsurlarıyla işbirliği içerisinde beraberce faaliyet

gösterebildikleri belirtilmektedir.

Sanal organizasyonlar, organizasyonun önceliklerine ve amaçlarına göre bilgi teknolojilerine yön verirken ve uyarlanırken, bu konuda uzman olan insanların oluşturduğu bir ağa dayanır. Sanal organizasyonların geleneksel bir ofisi bulunmaz. Sanal ofis veya sanal iş yeri olarak adlandırılan yerlerde yani çalışanların ağa ulaşabildiği her yerde faaliyet gösterebilirler.

Hiyerarşik yapı da burada oldukça zayıftır. Organizasyonun yapısı oldukça esnekler. Farklı türden uzmanlıklara ve becerilere sahip olan katılımcılar, fırsatları değerlendirmek için hızlı bir şekilde bir küme oluştururlar. Fırsatlar değerlendirildikten sonra ise misyonlarını tamamlarlar. Sanal organizasyonun düzgün bir şekilde çalışabilmesi için organizasyonun yapı ve kültürünün değişime ihtiyacı vardır. Ekip liderleri bilgiyi yönetebilecek ve işlerin gerçekleşmesinde kolaylık sağlayabilecek insanlardan seçilmelidir. Sanal ekibi geliştirmek ve idare etmek hem ekip geliştirmede hem de sanal ekip teknolojisinde uzman olmayı gerektirmektedir (Varol ve Tarcan, 2000:26).

Sanal organizasyonun yapısını ortaya koymada bir takım boyutlar söz konusudur. Sanal organizasyonun yapısına ilişkin boyutlar aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2004:32):

Hedef Özgüllüğü: Üyelerin kendi aralarındaki ilişkileri, özgül amaçlara ulaşmak için birbirine uyumlaştırılır. Amaçlar, anlaşılacak biçimde kapsamlı ve net olarak ortaya konulur.

Formalizasyon: Organizasyon üyeleri arasındaki işbirliği bilinçli bir şekilde gerçekleştirilir. İlişkilerin yapısı bilinçli olarak belirlenir, yeniden oluşturulabilir ve açık bir şekilde kurulur.

Modülerlik: Sanal organizasyonlar bütünleşmeyi içerir müşteri odaklı süreçleri içerir. Yönetilebilirliği yüksek birimleri bir araya toplayarak oluşturulur. Bu birimler, merkez kaç karar alma yeteneği ve sorumluluklarıyla karakterize edilirler.

Heterojenlik: Güçlerini ve yeteneklerini göz önünde bulunduran, farklı performans profiline sahip durumdaki örgüt elemanlarının büyüklüğüdür.

Zamana ve Mekana Yayılma: Yer ve zamana yayılmış bulunan örgüt elemanlarının büyüklüğüdür.

Hedef: Geçici olarak bir araya gelen sanal organizasyon elemanlarını bir arada tutan ve birleştirici güç olarak görülen, yeni organizasyonun yaratılmasını teşvik eden hedeftir.

Birleştiricilik: Var olan engellerin aşılması veya kısıtlamaların ortadan kaldırılması, yapısal bir değişimle birleşme veya bağlılığın yaratılmasıdır.

Sınır: Açık şekilde görülebilen fiziksel sınırların olmadığı durumlarda, söz konusu sınırların bulunmadığını ve sanal organizasyon elemanlarının farklı biçimlerde bulunduğunu gösteren işarettir.

Teknoloji: Sanal organizasyonu mümkün kılan ve atılım göstermesine olanak sağlayan kolaylaştırıcı faktördür.

Karmaşıklık veya Çeşitlilik: Örgüt tarafından eş zamanlı olarak ilgilenilmesini gerekli kılan birbirlerinden farklı şeyler veya elemanlardır.

Belirsizlik veya Öngörülmezlik: Önceden davranışlarının tahmin edilmesini mümkün kılan kapsamın veya yerine getirilen işin, elemanlarının veya niteliklerinin değişkenlik göstermesidir.

Karşılıklı Bağımlılık: Elemanlardan birisinin diğerlerinin durumunu etkilediği bir durumda, iş süreçlerinde veya yapılan işlerde birbirleriyle ilişkili değişiklikler yaratan elemanların veya niteliklerin bütünüdür.

Sanal organizasyon yapılarında; stratejik doruk, stratejik üretim birimleri, faaliyet düzeyi şeklinde üç temel unsurun varlığından söz edilmektedir. Bu üç temel unsur stratejik doruk, stratejik üretim birimleri ve faaliyet düzeyidir. Stratejik üretim birimlerinin üretim ve pazarlama işlevleri olmak üzere iki temel sürecinden söz edilmektedir. Faaliyet düzeyinin ise girdileri sağlama, bu girdileri çıktılara dönüştürme ve çıktıları dağıtma faaliyetlerini gerçekleştirenler tarafından oluşturulduğu ifade edilmektedir. Stratejik doruğun sanal organizasyon yapısındaki rolü (Yüksel ve Murat, 2001:114,115);

- İşletmenin misyonunu ve vizyonunu oluşturmak
- Örgüt kültürünü belirlemek
- Stratejik üretim birimleri arasında bağlantı kurmak,
- Uyum sorunlarını ortadan kaldırmak,
- Projeleri yönlendirmek,
- Bilgi ve tecrübeleri çalışanlara yaymak,
- Teknolojik gelişme süreçlerine öncülük etmektir.

Elektronik kuruluşlar arası iletişimin desteklenmesi sanal organizasyonların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde oldukça önemlidir. Sanal organizasyonlarda üyeler arasında veriler sürekli bir şekilde aktarılmalıdır. Ayrıca bütün üyeler tarafından kullanılabilen küresel fonksiyonların tanımı mümkün kılınmalıdır ve kuruluşlar arası iletişimin düzenlenmesi gerekir (Markus vd., 2010).

Sanal organizasyonlarda yönetim yapısı da organizasyon ile beraber sanallaşmaktadır. Sanal yönetim, yönetim işlevlerinin sanal ortamda yerine getirilmesinden oluşmaktadır. Böylece, fiziksel olarak bir arada bulunma zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. Sanal yönetimin temelini bilgisayar ağları ve haberleşme araçları oluşturmaktadır. Sanal yönetimin, planlama, örgütleme, düzenleme, yürütme ve denetimden oluşan yönetim işlevlerini sanal ortamlar kullanılarak yerine getirdiği belirtilmektedir. Sanal yönetimde geleneksel planlama işlevinin sanal planlama yaklaşımına dönüşmesinin yanı sıra yapılan plan ve programların her an ulaşılabilir, geçerli durumların şartlarına göre güncellenebilir ve belki de en önemlisi tüm çalışanlar tarafından çevrimiçi olarak erişilebilir olduğu belirtilmektedir. Ayrıca sanal yönetimin, diğer yönetim işlevlerinin de sanal imkanlardan yararlanarak daha kısa sürede ve daha etkin biçimde yerine getirilmesine imkan tanıdığı vurgulanmaktadır. Sanal işletme yönetimi bağlamında bilgi ve zaman büyük önem taşımaktadır. Sanal yönetimin avantajları kısaca aşağıdaki haliyle özetlenmektedir (Bebitoğlu, mmo.org.tr);

- Zaman kullanımında tasarruf
- Maliyetlerde tasarruf

- Harcanan enerjide tasarruf
- Atıl iş gücü ve emekte tasarruf
- Gereksiz bilgilerden tasarruf sağlamaktadır.

Abuelmaatti ve Rezgui (2008), sanal organizasyonları, organizasyonel boyutu, yasal boyutu, ekonomik boyutu, sosyo-kültürel boyutu ve teknolojik boyutu olmak üzere beş boyutta ele almıştır. Sanal organizasyon yapısını, operasyonel yapı, yönetsel yapı ve ağ yapısı şeklinde üç bölümde incelemiştir. Sanal organizasyonun iş süreçleri ise yönetim süreci, operasyonel süreç, destek süreci ve ağdaki kaynaklarla olan süreçler şeklinde ortaya koymuştur.

1.5. Sanal Organizasyonların Özellikleri

Bir işletmenin sanal olabilmesi için interaktif çalışma, mekandan bağımsız iş yapma özelliklerini içermesinin gerektiği belirtilmektedir. Bu özelliklere sahip olunması sürecinde iletişim teknolojilerinden maksimum düzeyde yararlanmak ise bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu iletişim teknolojileri; internet, mobil iletişim, dijital televizyon, interaktif bilgi makineleri gibi araçlar olarak açıklanmaktadır. Sanal organizasyonların para gibi yararlı ve güçlü dayanaklardan daha başka bütünleştirici güçlere dayalı oldukları, bu güçler listesinde en üstte, güven, sinerji ve bilişim teknolojilerinin yer aldığı vurgulanmaktadır.”Sadece çalışanların küçük bir gayreti ile, sanal organizasyon, formel organizasyonla yapılandan daha büyük bir etkiye sahip olabilir, çünkü bu özellikler ve güven, çok kişisel ve karmaşık özelliklerdir. Sanal organizasyonun yaşam döngüsü, ihtiyaçların tanımlanması, kurulum, işletme ve çözünme şeklindedir “(Damer vd., 2002).

Sanal bir işletmenin temel amacı, rekabetçi ortamda ağ üyelerinin farklı işlevleri yerine getirerek katkıda buldukları bir ürünü müşteriye teslim edilecek şekilde ortaya çıkarmaları şeklinde açıklanabilir. Bu bağlamda, sanal bir işletme için en kritik başarı faktörleri güven, bilgi ve bilgi teknolojisi olarak gösterilebilir. Birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip olan işletmelerden oluşan bir ağ şeklinde faaliyet gösteren sanal organizasyonun hiyerarşik yapısı oldukça düşük seviyededir ve yüksek seviyede bir esnekliğe sahiptir. Sanal bir işletmeye

dönüşmek isteyen işletmelerin interneti ve bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir (Rautenstrauch, 2002).

Sanal organizasyonun genel özellikleri şu şekildedir (Koçel, 2015):

- Müşteri taleplerini karşılama becerileri yüksek düzeydedir. Hızlı bir şekilde geri dönüş sağlayabilirler.
- Çalışanların hiyerarşik unvanları yoktur.
- Temeli bilgi ve uzmanlığa dayanır.
- Uyum yeteneğine sahiptirler.
- Gereksiz süreçleri yoktur. Yani işletmeler en iyi yaptıkları işe odaklanır.
- Fırsatları değerlendirme konusunda uzmanlaşırlar.
- Düşük maliyetle yüksek verim elde ederler.

Farklı türden organizasyonlar uzman oldukları konuları ortak bir amaç doğrultusunda kullanmak için iletişim teknolojileri ile birbirlerine bağlanırlar. Bu durumda;

- Gayri resmi iletişim yoğun olarak görülür. Kurallar, formaliteler ve prosedürler olmadığı için gayri resmi ilişkilere duyulan ihtiyaç artar.
- Gayri resmi ilişkiler kişisel ilişkilere ve aynı seviyede bulunanlar arasında yoğunlaşmıştır.
- Sanal organizasyonlar müşteri taleplerine cevap verme süresi kısa olan organizasyonlardır.
- İletişimin sekteye uğraması sanal organizasyonun başarısına etki eder.
- Sanal organizasyonlarda başarı, ağ içerisinde bulunan işletmeler arasındaki güven düzeyinin yüksek olmasından geçmektedir.

- Sanal kuruluşlarda hiyerarşik konumu belirten ünvanlar yerine işlevsel ünvanlar önem kazanır. Pazarlama sorumlusu, satış görevlisi gibi ünvanlar buna örnek gösterilebilir.

- Sanallık arttıkça işletmelerin içi boşalan kuruluşlar haline geldiği görülür. İşletme dış kaynaklama yaptıkça önceleri işletme içinde yapılan işler bu konuda uzmanlığı olan işletmelere dış kaynak kullanma yolu ile devredilir.

Sanal organizasyonların en önemli çalışma teknolojilerinin; iletişim ağları ve yazılımları, programlama ve koordinasyon yazılımları, paylaşılmış erişim yazılımları, eşzamanlı çalışma yazılımları ve grup çalışma yazılımları olduğu belirtilmektedir. Tam ekipmanlı bir organizasyonun içeriğinde; sesli posta, çevrimiçi konferans, faks, e-posta, resimleme ve e-toplantının olduğu aktarılmakta ve bilişim teknolojisinin medya seçenekleriyle geniş çaplı olarak iş birliğini desteklediği vurgulanmaktadır (Davis ve Naumann, 1997: 253-257).

Sanal organizasyon kavramına iç işleyiş bakımından yaklaşıldığında ise, organizasyon üyelerinin, niteliklerinin artarak, uzmanlıktan yükselerek profesyonelliğe doğru disiplinler arası bir yönde geliştikleri, daha bağımsız ve yerinden karar alabilen bir yapıya dönüştükleri ifade edilmektedir ki bu durum ekip ve takım çalışması için daha uygun bir ortam meydana getirmektedir (Üçok, 2000: 155-162).

Sanal organizasyonların, bir çok açıdan, organizasyon içi harici kontrol stratejilerinin uzantısı olduğu belirtilmektedir. Sanal organizasyonlar bağlamında, işletmelerin kendileri için en uygun alanlara yoğunlaşmalarına müsaade edilmesi ve geriye kalan işleri dışarıdaki işletmelerle anlaşmalar yapma yoluyla yürütebilmeleri konusu oldukça önemli bir detay olarak değerlendirilmektedir (Hodge, Anthony ve Gales, 1996: 225).

Sanallaşmaya yönelerek ürün ve hizmetlerini bilgi teknolojisine uyumlu bir şekilde pazarlara sunacak işletmeler için, bazı aşamaların kriter olarak benimsenmesinin büyük önem taşıdığından bahsedilmektedir. Söz konusu modelde yararlanılan değişkenler günümüz işletmelerinin fiziksel aktif yoğunluklarını azaltarak, daha çok bilgiye dönük aktiflerini etkin biçimde yönetmenin aşamalarını da göstermektedir. Sanal ekonomi ve internet ekonomisi olarak adlandırılabilir bu kavramların gerçek ekonomik ortama paralel bir gelişme

içinde olacağı ve onu tamamlayacağı görülmektedir. İnternet ekonomisinin yaratacağı etkiler açısından yapılacak bir değerlendirmede maliyet, zaman, etkinlik ve verimlilik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir (Kırçova ve Öztürk, 2000: 15).

Sanal organizasyonların buldukları yerlerden yaptıkları işlerle uzaklaştıklarına değinilmektedir. Bu sürecin, her daim sanal organizasyonları kontrol edemeyen ulus-devletleri zor durumda bıraktığı belirtilmektedir. Bu durum yeni bir feodal sistem olarak değerlendirilmekte ve küresel olarak dağıtılmış kaynaklara dayandırılmaktadır. Belli bir mekana bağlı kalmaksızın, özel olarak verilmiş otorite ve gücün, ülke içinde olmaya tercih edileceğini de savunulmaktadır (Mowshowitz, 2002: 7,8). Burada sanal organizasyonların faaliyet alanının küresel olmasına vurgu yapılmaktadır. İnternetin ulaştığı her yer sanal organizasyonlar için bir çalışma alanı olabilir. Bu şekilde bir bölgeye bağlı kalmak gibi bir zorunlulukları kalmaz.

Sanal işletmelerde zaman ve hızlilik, esneklik, küreselleşme ve bilgi paylaşımı, tüketici taleplerindeki farklılıklar ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler çok önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, uygun zamanda uygun hareket, teknoloji kullanımı, sınırsızlık, kusursuzluk, güven ve bilgi akışı sanal işletmelerin temel özellikleridir. Geleneksel işletmelerde olduğu gibi planlama, örgütlenme, uyumlaştırma ve denetleme sanal işletmelerin de yönetim işlevleri içerisinde yer almaktadır. Aynı zamanda pazarlama, finans, üretim, araştırma-geliştirme ve insan kaynakları yine sanal işletmelerin işlevleri arasındadır (Soydal, 2003:457,458).

Tüm bunlara bakıldığı zaman sanal yapılanmanın sunduğu bazı avantajlar söz konusu olmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Varol ve Tarcan, 2000: 27);

a) Organizasyondaki herkese, her yerde bilginin ve analizin hızlı bir şekilde ulaştırılması. Stratejik açıdan bakıldığında bu durum şu anlamları ifade eder:

- *İnternet üzerinden çalışan işletmeler kalitede çok yüksek seviyeleri yakalayabilirler.*

- *Fiyatlara etki eden kayıplarda büyük azalmalar görülür.*

• *Bir görevin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan zamandan tasarruf sağlanır:* Dünyanın belirli bir zaman diliminde günde ortalama 8 saatlik çalışma süresi olduğu düşünülürse, uluslararası çalışan sanal ekiplerde, ülkeler arasındaki zaman farkları sebebiyle bir günlük küresel çalışma süresi 24 saate çıkabilir. Tabii burada ülkeler arası farklılıklardan ziyade internetin sağlamış olduğu her an erişilebilir olma avantajı olmasa bu durumu sağlamak mümkün değildir.

b) Fiziksel olarak nerede olduklarına aldırmaz etmeden, insanlar arasında dinamik bir şekilde beraber çalışma ve ilişkileri geliştirme becerisi. Bunun sağladığı avantajlar ise şu şekilde sıralanabilir:

• *Ofis alanlarında tasarruf sağlanması:* İş yapmak için fiziksel olarak iş yerinde bulunma gerekliliğinin ortadan kalkması ile çalışma alanları internetin olduğu her yer haline gelmiştir. Böylece geleneksel çalışma alanlarının gerekliliği ortadan kalkmıştır. Örneğin danışmanlara ofis alanları vermek gereksizdir. Bunlara birer telefon numarası ve Computer Identification (ID) denilen bilgisayar tanıtımının verilmesi yeterli olacaktır.

• *Seyahat harcamalarının ortadan kalkması:* Global işletmelerin yolculuk yapmadan projenin işlenmesine ve gelişmesine katılım kabiliyeti, masraflarda büyük bir azalmanın olmasına sebep olmaktadır. Bu gibi işletmelerde projelere mühendisler atarken onların nerede buldukları dikkate alınmaz. Sanal ekibi mümkün kılmak için bu işlem rutin olarak yapılır.

• *Yeni üyeler, işyeri değiştirme bedeli ödemediği ekibe dahil edebilir:* Kişiler, halen sahip oldukları işlerini terk etmeden bu sanal işletmelerde çalışabilirler.

• *Uzmanlıkta gelişme:* Bir firma, dünyanın neresinde olduğuna bakmadan konularında en iyi elemanları projeye dahil ederek, uzmanlık derecesini artırır.

• *Değişik bir işgören tipinden faydalanmak:* Özel alanlarda uzmanlaşmış, geleneksel ekip ortamına uyamayacak veya bu ortamda çalışmak istemeyen kişileri ekibe dahil edebilir. Yüz yüze işlemlerde çekingen olan insanlar, sanal ortamda çok iyi olabilirler. Buna benzer şekilde yabancı ülkelerdeki insanlar için yazım yoluyla olan iletişim, ağız yoluyla iletişime nazaran daha kolay gelebilir ve

bu sebepten sanal ekiple kendilerini daha rahat hissedip daha üretken olabilirler. Yine aynı şekilde özürü insanlar, emekli olanlar, çocuk veya özürülere bakma zorunluluğunda olanlar arasında ekibe katkı yapabilecek bilgiye sahip insanlardan yararlanabilme imkanı yaratır.

- İnternet üzerinden çalışan organizasyonların diğeri bir avantajı ise araştırmalar ile ilgili web sayfaları oluşturma kabiliyetleridir. Bunlar yalnızca müşteri-tedarikçi ilişkisini geliştirmezler. Aynı zamanda zengin yaratıma destek olacak fırsatçı beraber çalışmayı da kolaylaştırırlar.

1.6. Sanal Organizasyonların Kuruluş Aşamaları

Dünyada yaşanan gelişmelerin, insanların daha az zamanda daha çok ürün üretme ve tüketme isteğinin, verimlilik artışını zorunlu hale getirdiğı ve bu verimlilik artışının ortamları, zaman ve mekandan bağımsız hale getirerek sanallığı ortaya çıkardığı belirtilmektedir.

Sanal organizasyon oluşturmak için dört şartın gerekliliğinden söz edilmektedir. Bunlar (turgutozal.edu.tr);

- Uzmanlarla çalışılmalıdır: Kendi alanında uzmanlaşmış, profesyonel düzeyde olan, yüksek becerili, güvenilir ve eğitimli elemanlarla çalışmak gereklidir.

- Hızlı değışim gösteren endüstrilerde olunmalıdır.

- Değışik bir işletme kültürüne sahip olmak ve bu şekilde çalışmaya hem işgörenlerin, hem de işverenlerin taraftar olmaları gerekmektedir.

- İleri teknoloji ürünü olan bilgisayar destekli iletişim sistemleri kullanılmalıdır

Yönetimin geleneksel işlevleri olan planlama, örgütleme, yürütme, düzenleştirme ve denetimin sanal ortamlar kullanılarak yerine getirilmesinin işletme verimliliğini arttıracığı ve sanallığın iki temel öge üzerine kurulu olduğı belirtilmektedir. Bu temel iki öge aşağıda açıklanmaktadır (Bebitoğlu, mmo.org.tr);

- Yönetim biçiminin değişmesi, örgütsel ilişkilerde yeniden yetkilendirme ve güven

- Zaman ve mekandan bağımsız olarak hareket eden elektronik bilginin yeni yetenekler ve işlevler kazandırması.

Atasever, (2005)'e göre ise sanal organizasyonlarda yapısal iki temel ilke şu şekilde belirtilmektedir;

- Organizasyonun bütünü oluşturulan tamamlayıcı işletme uygulamalarının karşılıklı dayanışması,

- İşletme uygulamaları arasında sorumluluğun dağıtılmış olmasıdır.

Sanal işlemlerin temelini; sanal görevler, sanal takımlar, sanal iletişim ve sanal öğrenme oluşturmaktadır (Bebitoğlu, mmo.org.tr). Sanal organizasyonun temelini ise bilgisayar ağları oluşturmaktadır. Bir organizasyonun sanallaşırken şu aşamalardan geçtiği görülmektedir (Koçel, 2015):

- Tüm işlerin bilgisayarda veya bilgisayar yardımıyla yapılması,

- Organizasyon içinde bilgisayar ağının kurulması,

- Organizasyonun internete bağlı olması,

- Organizasyonun temel yeteneklerini belirlemesi,

- Çalışanların organizasyonun misyonu, vizyonu ve amaçları konusunda bilgilendirilmesi ve duyarlılığının sağlanması

- Temel yeteneklerin dışında kalan işlerin dış kaynaklardan yararlanılarak yapılması,

- Stratejik iş ortaklarının belirlenmesi,

- Oluşturulan bu yapının iletişime geçirilmesi ve işletilmesi.

Sanallaşma Evreleri	Piyasa İlişkileri	Kaynak Kullanımı	İşin Yapılış Tarzı
A.	Uzaktan ürün ve hizmet görme	Kaynak kullanımında standart unsurların etkinliği	Bireysel tecrübenin maksimize edilmesi
B.	Ürün ve hizmetlerin müşteri odaklı olması	Kaynakların etkin kullanımı	Kurumsal tecrübenin geliştirilmesi
C.	Müşterilerle ortak çözümler üretilmesi	Ortaklıklar yoluyla yeni kaynak ve yeteneklerin ortaya çıkarılması	Toplumsal tecrübenin geliştirilmesi

Kaynak: Zaim, H., (2001). *Sanal işletmelerde yönetim ve organizasyon*. İktisat Fakültesi Mecmuası, 51(2), 125.

Şekil 1.2. İşletmelerin Sanallaşma Evreleri

Şekil 1.2.'ye göre bir işletme sanallaşırken üç temel nokta önem kazanmaktadır. Bunlardan ilki uzaktan çalışma biçimine geçiş yapılması ve müşterilerle ortak hareket edilmesi, yani müşterilerin iş süreçlerine dahil edilmesi olarak açıklanabilir. İkincisi, kaynakların etkin kullanılması ve yeni kaynakların geliştirilmesi şeklinde ortaya koyulmaktadır. Son olarak ise tecrübe sanallaşma evresinde büyük önem kazanmaktadır. Bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak tecrübenin mümkün olan en üst düzeye çıkarılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Sanal organizasyon oluşturulurken sanal çalışma ekiplerinin oluşturulması da önemli bir konudur. Sanal ekipler, yeni yöntemler geliştirmek için çalışan, bir arada bulunmayan çalışanlardan oluşan, yeni medyanın sağlamış olduğu iletişim araçlarını kullanarak (telefon, e-posta, mesaj ve diğer internet üzerinden iletişim biçimleri) birbirlerine bağlanan ekipler olarak ifade edilmektedir (Çakır, 2014). Geleneksel bir ekibin oluşturulması için gerekli tüm işlemlerin sanal ekip için de geçerli olduğu belirtilse de, geleneksel ekipler için gerekli olmayan bazı işlemler sanal ekip için zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Sanal ekiplerin etkin bir şekilde çalışabilmeleri için üç önemli koşulun oluşması gerekmektedir (Cohen ve Gibson, 2003):

- *Ortak Anlayış:* Bir hedef doğrultusundaki algıların, beklentilerin, inançların bilişsel olarak örtüşme derecesidir. Sanal ekiplerin, ortak anlayışlarını geliştirmesi gerekir. Nasıl çalışacaklarını, görevlerini ve becerilerini açık bir şekilde belirlemelidirler.

• *Bütünleşme*: Bir değer yaratmak, ürün geliştirmek veya hizmet sunmak için organizasyondaki ekiplerin birlikte çalışabileceği yollar oluşturma sürecidir.

• *Karşılıklı Güven*: Ekip içindeki diğer üyelerin davranışları niyetleri ve beklentilerine dayalı oluşan hassasiyete bağlı olarak meydana gelen ortak bir psikolojik durumu ifade eder.

Sanal ekipler, işletmelerin iş süreçlerini doğru bir şekilde yürütmek ve müşterilere geri dönüşü etkili bir şekilde sağlayabilmek için önem taşımaktadır. Sanal organizasyonda olduğu gibi sanal ekip çalışanları da farklı şehirlerde veya ülkelerde çalışabilirler. Yukarıda belirtildiği gibi ekip arasında ortak bir anlayış geliştirildikten ve karşılıklı güven oluşturulduktan sonra sanal organizasyonlarda başarı sağlamak daha da kolaylaşır.

Sanal organizasyonların bir de yaşam döngüsü vardır. Bu yaşam döngüsü ise altı bölümde incelenmektedir (Çiçek, 2013):

A. İş fırsatı: Piyasa analizi yoluyla yeni bir iş fırsatı yakalanabilir.

B. Büyük bir iş ortağı belirleme: Bu aşamada, büyük iş ortağının bulunması için çalışılır.

C. Kurumsal yapılandırma: Bu aşamada, farklı iş bileşenlerinin entegrasyonu, kaynakları, iletişim ve gerekli bilgiler de dahil olmak üzere tanımlanır.

D. Kuruluş işlemi: Sanal işletmenin sürekli olarak güncel piyasa durumunu ve iş süreçlerini takip etmesi gerekir.

E. Kurumsal evrim: Bu aşamada, sanal işletme büyük bir iş değişikliğine gider ve yeniden yapılandırmaya uyumunu sağlar.

F. Kurumsal fesih: İş fırsatı kaybolduğunda sanal organizasyon çözülür.

İş ortağı seçimi sanal organizasyonlarda en önemli konulardan biridir. Bu konuda karşılaşılan sorunlar şu şekildedir (Çiçek, 2013):

- Doğru iş ortağını belirleyebilme konusunda duyulan endişe
- Potansiyel iş ortakları hakkında tam ve zengin bilgi elde etme ihtiyacı
- Sonuçların değerlendirilmesinde yöneticinin öznelliği

- İş fırsatı koşulları iş ortağı seçim süreci sırasında değişebilir. Bu nedenle sonuçların sadeleştirilmesine duyulan ihtiyaç.

1.7. Geleneksel Organizasyon ile Sanal Organizasyon Arasındaki Farklar

Sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonlar ile birçok yönden ayrılmaktadır. Bir sanal organizasyonun geleneksel organizasyondan en büyük farklılığı yönetim ve çalışma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Sanal organizasyonda çalışmalar uzaktan yapılmaktadır. Yani organizasyonda yer alan işletmeler ve onların çalışanları bir arada değildirler. İletişim teknolojisinin sunmuş olduğu araçlarla bağlantı kurarlar. Böylece yönetim yapısında da farklılıklar meydana gelmiş olmaktadır.

Sanal organizasyonlar faaliyetlerini genellikle dış kaynaklardan finanse etmektedirler. Böylece, geleneksel organizasyonlarda olduğu gibi işletme içinde her birimin farklı görevlerden sorumlu olduğu bir yapı yerine bu tür görevlerin dış birimlerin sorumluluğuna bırakıldığı yapılar haline gelmişlerdir. Geleneksel organizasyonlarda faaliyetler net ve odaklı bir şekilde belirlenmiş birimler tarafından yürütülmektedir. Sanal organizasyonlarda ise zaman, yer, kültür ve organizasyon sınırları çizilmiş değildir. İki organizasyon yapısı arasındaki en belirgin fark, bilgi teknolojilerinin (internet, elektronik posta vb.), bilgisayarların ve bilgisayar ağlarının yaygın kullanımınıdır (Kiani, 2011;72).

Geleneksel Yönetim	Sanal Yönetim
Kaynaklar bir arada bulunur	Geniş alana yayılmış kaynaklar elektronik olarak birbirine bağlıdır
Seri çalışma	Paralel Çalışma
Periyodik iletişim	Sürekli iletişim
Yüz yüze iletişim	Elektronik iletişim
Fiziksel nesnelere	Elektronik olarak üretilmiş ve bilgi sürecinden geçmiş nesnelere
Bilginin dağıtımı	Bilgiye ulaşma
Bilgi kağıt üzerinde	Bilgi elektronik ortamda
Tasarlanmış işin paylaşımı	Bitmeyen işlerin kişiler arasında sürekli paylaşımı
Şeffaf süreç	Bilgisayarda görünen süreç
Genel iş	Özel, benzersiz iş
Üst yönetim kararları	Yerinden yönetim kararları
Yukarıdan aşağı kademelere doğru odaklanma	Tüm sürece odaklanma
Prototip oluşturmak zordur	Prototip ve simülasyonlarla çalışır

Kaynak: Bebitoğlu, M., Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, (2016, mmo.org.tr)

Şekil 1.3. Sanal Yönetim ve Geleneksel Yönetim Arasındaki Temel Farklar

Şekil. 1.3'de geleneksel yönetim ve sanal yönetim arasındaki farklar yer almaktadır. Buna göre; geleneksel yönetimde kaynaklar bir arada bulunurken, sanal yönetimde kaynaklar geniş bir alana yayılmış durumdadır ve elektronik olarak birbirine bağlıdır. Sanal yönetimde iletişim elektronik ortamda gerçekleştirilir. Bu yüzden yüz yüze iletişim sanal organizasyonlarda kolay kolay görülmez. Geleneksel yönetimde fiziksel nesnelere varlığı söz konusuysen, sanal yönetimde elektronik ve bilgi sürecinden geçirilmiş nesnelere vardır. Geleneksel yönetimde bilginin dağıtımı söz konusuysen, sanal yönetimde bilgiye ulaşma önem taşımaktadır. Geleneksel yönetimde bilgi kağıt üzerindeysen, sanal yönetimde bilgi elektronik ortamdadır. Geleneksel yönetimde tasarlanmış işin paylaşımı, sanal yönetimde ise bitmeyen işlerin kişiler arasında sürekli paylaşımı söz konusudur. Geleneksel yönetimde bilgi biriktirilmektedir, sanal yönetimde bilgi paylaşımı önemli görülmektedir. Geleneksel yönetimde şeffaf süreç işlerken, sanal yönetimde bilgisayarda görünen süreç değerlendirilmektedir. Geleneksel yönetimde genel iş, sanal yönetimde ise özel, benzersiz iş gerçekleştirilmektedir. Geleneksel yönetimde üst yönetim kararları ve yukarıdan aşağıya doğru

odaklanma söz konusuysen, sanal yönetimde yerinden yönetim kararları ve tüm süreçlere odaklanma gerçekleşmektedir. Son olarak geleneksel yönetimde prototip oluşturmak zorun, sanal yönetim zaten bunlarla çalışmaktadır.

Geleneksel Organizasyon Yapısı	Sanal Organizasyon Yapısı
Durağan	Dinamik
Esnek olmayan	Esnek
İşe odaklı	Beceri odaklı
İş ünvanlarla tanımlanmıştır	İş, yerine getirilmesi gereken görevlere göre tanımlanmıştır
Birey odaklıdır	Takım odaklıdır
Sürekli iş	Sürekli iş
Emir-komutaya dayalı	İşe yoğunlaşmaya dayalı
Kararlar her zaman yönetici tarafından verilir	Çalışanlar karar alma sürecinde yer alırlar
Kurallara dayalıdır	Müşteri odaklıdır
Homojen işgücü yapısı	Karma işgücü yapısı
Çalışma saatleri 9-5 saatleri arasındır	Çalışma zamanı esnekler
Hiyerarşik ilişkiler	Yatay ve dikey ilişkiler
Belirli saat ve yerlerde çalışma, örgütsel etkinlik	Zaman ve mekandan bağımsız çalışma

Kaynak: Bebitoğlu, M., Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, (2016, mmo.org.tr)

Şekil 1.4. Geleneksel Organizasyon ve Sanal Organizasyon Arasındaki Farklar

Şekil 1.4.de verilen tabloya göre geleneksel organizasyon ile sanal organizasyon arasındaki farklardan birisi dinamiklik ve esnekliktir. Sanal organizasyonun dinamik ve esnek olması değişen koşullara, rekabet yapısına, müşteri taleplerine ve beklentilerine organizasyonun çabucak cevap verebilmesi olarak ifade edilebilir. Beceri odaklılık ise organizasyonun en iyi yaptığı işe odaklanması şeklinde belirtilebilir. Geleneksel organizasyonların aksine sanal organizasyonlar kendileri için zaman kaybı olarak gördükleri işleri yapmazlar. Örneğin bir iş yerinde yapılan işin haricinde temizlik, araç gereçlerin bakımı ve muhafazası gibi işler mevcuttur. Sanal organizasyonlarda bunlar saf dışı bırakıldığı için zamandan tasarruf edilir ve işletmelerin kendi işlerine odaklanması sağlanır. Geleneksel organizasyonlarda çalışanlar ve yöneticiler bir arada olduğu için ünvanlar daha fazla önem taşımaktadır. Burada hiyerarşik bir yapı söz

konusudur. Sanal organizasyonda ise bu yapı belirgin değildir. Çünkü burada önemli olan görevlerin yerine getirilmesidir.

Benzer şekilde geleneksel organizasyonlarda kurallar önem taşıırken sanal organizasyonlarda odaklanılan yer müşterilerdir. Bir diğer önemli fark çalışma saatleri konusunda ortaya çıkmaktadır. Geleneksel organizasyonlarda çalışma saatleri genellikle sabah 8-9 ve akşam 17-16 arasında sınırlıdır. Sanal organizasyonda ise çalışma saatleri esnektir. Yapılan işe odaklanıldığı için çalışanların verimli oldukları saatlerde ve müşterilerin yoğun talebinin olduğu zamanlarda çalışabilmektedirler. Geleneksel organizasyonlarda çalışma alanı belirli bir alan ile sınırlıyken sanal organizasyon alanı mekanda bağımsız bir şekilde faaliyet göstermektedir.

Organizasyonlar arasındaki farklarla beraber ekipler arasında da farklılıklar söz konusudur. Sanal ekiplerin geleneksel ekiplerden farklılığı bazı önemli durumlar bulunmaktadır. Ishaya ve Macaulay (1999), sanal ekiplerin geleneksel ekiplerden farklı olan yönlerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Genel bir çalışma alanı yoktur.
- İletişim, bilgi teknolojileri aracılığı ile sağlanır.
- Çalışanlar birbirlerini fiziksel olarak çok sık görmezler.
- Farklı dilleri konuşabilirler ve farklı kültürel yapılara sahip olabilirler.
- Çalışanlar, diğer çalışanların hakkında bilgi sahibi olmadıkları farklı bireysel özelliklere sahip olabilirler.

1.8. Sanal Organizasyon Örnekleri

Amazon.com 1994 yılında ABD’de kurulan bir elektronik ticaret sitesidir. Kitap satışı ile başlayan amazon.com on yıllık bir süre içerisinde süratli bir büyüme göstermiş ve bugünkü durumuna ulaşmıştır. Amazon.com bugün sadece kitap değil elektronik ürünler, ev aletleri, oyuncaklar hatta taze ürünlere kadar varan geniş bir yelpazede ürün çeşitliliği sunmaktadır. Elektronik ticarete çığır açan işletmenin 2012 yılına gelindiğinde 61 milyar dolar ciroya ulaştığı belirtilmektedir (Amazon’un Tarihi, 2016: eticaretmag.com)

Ebay, dünya üzerinde en çok tercih edilen, uluslararası, herkesin bir şeyler satabildiği aynı şekilde de alabildiği bir alışveriş sitesidir. Ebay, farklı toplumlardan milyonlarca kişinin kullandığı milyonlarca ürünün satılıp alındığı bir sanal alışveriş merkezidir. 100 milyonun üzerinde üyeye sahip olan Ebay'in yıllık cirosu 5 milyara dolara ulaşmış durumdadır (Ebay, 2016: eticaretmag.com)

Amway Corporation dünyanın en büyük doğrudan satış işletmelerinden biri konumundadır. 100'ün üzerinde ülkede faaliyet göstermektedir. Türkiye'de 1994 yılında faaliyete geçen Amway Türkiye'nin web sitesi Türkiye'de en beğenilen çevrimiçi alışveriş sitelerinden birisidir (Amway Corporation, 2016: amway.com.tr)

American Online (AOL) dünya üzerinde 700 milyon kullanıcı sayısı ile en büyük çevrimiçi işletmelerden birisi konumundadır. AOL bugün video, mobil teknolojiler, reklam teknolojileri ve platformları ve açık ekosistem olmak üzere dört alan üzerine yoğunlaşmış durumdadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren hepsiburada.com iyi bir sanal mağaza örneğidir. Elektronik aletlerden, hediyelik eşyalara, ev araç gereçlerinden araba aksesuarlarına kadar neredeyse her türlü ürünün satışını yapan hepsiburada.com Türkiye'nin en büyük çevrimiçi işletmelerinden birisi konumundadır.

Gittigidiyor.com, n11.com gibi çevrimiçi pazar sunan sanal işletmeler alıcıları ve satıcıları bir araya getirmektedir. Gittigidiyor, 2001 yılından bu yana 11 milyondan fazla kişiyi bir araya getiren Türkiye'nin önde gelen pazar yerlerindedir. Gittigidiyor'da bireysel olarak alım ve satım yapılabilir veya bir işletme olarak burada çevrimiçi mağaza edinilebilir. Gittigidiyor.com 2011 yılında Ebay tarafından satın alınmıştır (GittiGidiyor, 2016: gittigidiyor.com).

Sahibinden.com'da iyi sanal pazar alanı örneğidir. Türkiye'de en çok tercih edilen ilan ve alışveriş sitelerinin başında gelmektedir. Sahibinden.com'un İstanbul ve Ankara'da olmak üzere 1000'den fazla server'ı bulunmaktadır. Bu yönüyle alt yapı sistemi en gelişmiş işletmelerden birisi konumundadır (Sahibinden, 2016: sahibinden.com).

Türkiye'de devletin sunmuş olduğu bir hizmet olan e-devlet sanal organizasyon anlamında iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Bu web sitesi üzerinden vatandaşlar tüm resmi işlerini halledebilmektedir. Bütün bakanlıklara,

müdürlüklere, okullara ait bilgiler ve işlemler site üzerinden gerçekleştirilebilmektedir. Bu sayede devletin tüm kurumları bir araya getirilerek adeta tek bir kurumdan iş yapılıyormuş gibi işlemler yürütülebilmektedir.

Bunların yanısıra, aliexpress.com, yemeksepeti.com, ciceksepeti.com, enuygun.com, arabam.com gibi verilebilecek çok daha fazla örnek mevcuttur.

2. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE SANAL ORGANİZASYONLAR

Turizm endüstrisinde sanal organizasyonlar, internet hizmetlerinin turizm işletmelerinin iş süreçlerine dahil olmasıyla ortaya çıkmaya başlamıştır. İnternet üzerinden bilgi verme, rezervasyon yapma ile başlayan süreç elektronik ticaret yapan turizm işletmeleri ile devam etmiştir. Bu sebeple, öncelikle turizm endüstrisinde bilgi teknolojilerinden bahsetmek yerinde olacaktır.

2.1. Turizm Endüstrisinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı

Turizm endüstrisindeki ürün ve hizmetlerin soyut özelliği, müşterilerin onları satın almadan önce detaylı bir şekilde bilgi edinmek istemelerine neden olmaktadır. Çünkü müşteriler bir turistik ürünü onu görmeden satın almak durumunda kalırlar (Sarı ve Kozak, 2005;257). İnternet ile birlikte dünyanın her yerindeki seyahat destinasyonları ile ilgili oldukça kapsamlı bilgilere erişebilme imkânı elde edilmiştir. Aynı zamanda internet ile birlikte hızlı ve kolay bir şekilde rezervasyon yapma imkânı da doğmuştur. Bu noktadan bakıldığı zaman, müşterilerin yedi gün 24 saat boyunca ulaşabileceği, geniş ve güncel bilgiler alabileceği internet hizmetlerinin önemi daha net görülmektedir (Ataman, 2007;67)

Turizm pazarı ürünleri ve hizmetleri yoğun olarak güncel bilgilere bağlıdır. *Ürün-* satış olarak görüldüğü koşulda- aslında ürüne dair bilgidir. Bu sebepten Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) küresel seyahat dağıtımlarının merkezinde (çekirdeğinde) yer almıştır. Ellili yılların başlarında seyahat endüstrisi yönetim alanında bilgi ve iletişim teknolojilerini profesyonel pazarda kullanan ilk endüstrilerden birisiydi. Havayolu bilgisayarlı rezervasyon sistemleri tasarlandı ve 1970'lerde seyahat acentelerinin de bu elektronik dağıtım kanallarına girmesi sağlandı. Takip eden birleşmeler, Pazar ittifakları ve sistemin oteller, araç kiralama acenteleri gibi diğer tedarikçilere açılması dört küresel dağıtım sisteminin oluşmasıyla sonuçlandı (Kuom ve Oertel, 1999);

- SABRE (American Airlines), örn. www.travelocity.com;
- Worldspan(TWA,Delta,Northwest), örn. www.worldspan.com;
- Galileo/Apollo (KML,British Airways, United Airlines, Air Canada and Alitalia ve diğerli)

• Amadeus/System One(Lufthansa, Air France Continental and Iberia),
www.amadeus.net

Küresel dağıtım sistemleri geniş çaplı bilgi sunsalar dahi; hala tarifeler ve seçenekler üzerine yoğunlaşmaktadırlar ve küresel dağıtım sistemlerinin bir parçası olabilecek maddi yeterliliği olmayan küçük işletmeleri sistemin dışında tutmaktadırlar. Buna ek olarak, birçok yolcu gidecekleri yerle ilgili iklimi, kültürel artalanı ve ülkeye giriş koşulları gibi özellikle uzak mesafeli ve bireysel seyahatlerde önemli birçok ilave bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde bu bilgiler çeşitli geleneksel ve elektronik medya sayesinde kataloglar, seyir defterleri, cdrom'lar, radyo ve televizyonlar aracılığıyla sağlanmaktadır. Böylelikle yolcu kendi zihinsel resmini oluşturmakta ve bireysel ihtiyaçlarını belirlemektedir.

İnternet teknolojileri özellikle www (dünya çapında ağ) birçok avantaj sağlamaktadır. Www (dünya çapında ağ) zaman ve mekandan bağımsız olarak anlık bilgiye erişim sağlar. Fotoğraflar, grafikler ve üst yazılarla zenginleştirilmiş metin temelli bilgiler diğer bilgi kaynaklarına ulaşımı sağlar. Elektronik posta (e-mail) ve IRC gibi diğer internet servisleri kolaylıkla birleştirilebilir. İnternet telefonu ve belgegeçeri(faksı) gibi yeni teknolojiler gelecekte çok gelişmiş olacaklar ve problem veya soru oluştuğunda uzman personelle iletişime geçilebilecek ve pazara ve dağıtım kanallarına insan müdahalesini mümkün kılan yeni müşteri servisleri mümkün kılacaktır. Tüketicinin bilgisayara erişiminin olmadığı veya bireysel iletişime geçmek istediği durumlarda geleneksel telefon ve belgegeçer (faks) teknolojisiyle birleştirildiğinde internet teknolojisi turizm endüstrisinin pazar tekniklerini hızlı bir şekilde değiştirecektir. (Kuom ve Oertel, 1999)

2.1.1. Turizm Endüstrisinde İnternet Hizmetleri Kullanımı

Bir turistik ürünü satın alma kararı ile başlayan süreç karmaşık bir süreci ifade eder. Turistik bir satın alma karar süreci altı aşamada ele alınabilir. Bunlar; gereksinimin belirlenmesi, bilgi arama, seçenekleri değerlendirme, satın alma kararını verme, hazırlık yapma ve karar sonrası değerlendirme şeklindedir (Rızaoğlu, 2013;155-163).

Sanal ortamlarda gerçekleştirilen satın alma sürecinde yukarıda belirtilen süreçlerin tamamı çevrimiçi olarak elektronik ortamlarda gerçekleştirilmektedir. İnternet, turistik satın alma karar sürecinin bilgi arama aşamasında turistlerin yoğun olarak kullandığı bir araçtır. Ayman (2011), “yerli turistlerin internet ortamındaki şikayetlerinin satın alma kararlarına etkileri” başlıklı çalışmada turizm işletmelerine yönelik şikayet ve yorum web sitelerini ve bu sitelerdeki şikayet ve değerlendirmeleri, turistlerin nihai satın alma kararını vermesinde önemli bir kaynak olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Fiziksel mağazaların aksine sanal mağazalarda turistler bir ara yüz ile iletişim halinde bulunurlar. Bu yüzden turistler sanal mağazalarda daha fazla güvenliğe ihtiyaç duymaktadır (Wolfenbarger ve Gilly, 2003). Bu anlamda web sitelerinin sundukları ara yüzlerin kullanımı kolay ve güvenilir olacak şekilde tasarlanması gerektiği söylenebilir.

Turistik satın alma karar sürecinde bir diğer önemli konu olarak ağızdan ağıza iletişim görülmektedir. Özellikle bir hizmet endüstrisi olan turizm endüstrisinde ağızdan ağıza iletişim daha fazla önem kazanmaktadır. Sanal ortamda ağızdan ağıza iletişimin turistler üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Fong ve Burton, 2006). Buradan hareketle internette var olan blogların, forum sitelerinin, turistlerin deneyimlerini paylaştığı web sitelerinin (örn. Sıkayetvar.com) bu anlamda turistlerin satın alma sürecinde önem taşıdığı söylenebilir.

2.1.2. Turizm endüstrisinde web sitesi kullanımının önemi

Tüketiciler, bir web sitesine erişim sağladıklarında ihtiyaçlarına dair ürün ve hizmetlere ulaşmak için arama yaparlar. Böylece, farklı ürün ve hizmetler hakkında da bilgi sahibi olabilirler ve bu durum tüketiciler adına yeni ihtiyaçların meydana gelmesine yol açabilir. Dolayısıyla, tüketiciler bir web sitesini ziyaret ettiklerinde yalnızca bir ürün veya hizmeti satın alma amacı taşırken, farklı ürün ve hizmetleri satın alarak alışverişlerini sonlandırabilirler. Buradan hareketle, tüketicilere yönelik hazırlanan web sitelerinin, tüketicilerin satın almayı düşündükleri ürün ve hizmetlerin yanı sıra ihtiyaç duyabilecekleri ürün ve hizmetleri de satın alabilmelerine imkan tanıyan başarılı bir navigasyonun, yani site haritasının kurgulanması gerektiği söylenebilir (Web Sitesi Haritası, 2016: eticaret.com).

Yaşadığımız dönemde oldukça gelişmiş olan ve gelişmeye devam eden web sitesi oluşturma yazılım teknolojileri, turizm işletmelerine dinamik ve etkileşimli web siteleri kurma imkanı vermektedir. Bu şekilde turizm işletmeleri internet aracılığı ile sadece tanıtım faaliyetleri değil, satış, dağıtım ve müşteri ilişkileri gibi pazarlama faaliyetlerini de yürütebilmektedir (Sarı ve Kozak, 2005).

Karaosmanoğlu, Acar ve Uray (2016), web sitesinin kaliteli bir site olarak değerlendirilebilmesi için sahip olması gereken özellikleri, teknik yeterlik, özgün içerik, bilgi kalitesi, güvenlik, etkileşimlik ve cevap vericilik şeklinde ele almıştır. Çalışmaları sonucunda, elektronik ortamda tüketici odaklı marka değerinin, web sitelerinin işlevsel özelliklerine dayalı kalite düzeyi algısı ile doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur.

Elektronik ticaret yapan işletmeler için ve doğal olarak sanal organizasyonlar için web sitesi tüketiciler ile iletişime geçilen en önemli faaliyet alanıdır. Tüketiciler için sanal işletmelerin mağazası web siteleridir. Bu sebeple buradaki ara yüzün iyi tasarlanması gerekmektedir. Güreş, Arslan ve Yalçın (2013), Türk havayolu işletmelerinin web sitelerini değerlendirmeye yönelik yaptıkları araştırmada, iyi tasarlanmış bir web sitesinin etkin hizmet sunumunda ve pazar payının arttırılmasında son derece önemli bir yeri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İşletmeler için temel soru web sitesini ziyaret eden bir tüketicinin tekrar ziyaret edip etmeyeceğidir. Bu sebeple web sitesinin kalitesi büyük önem taşımaktadır (Loiacono, Watson ve Goodhue, 2002). İyi tasarlanmış bir web sitesi tüketicilerde işlevsel ve faydalı olduğu imajı uyandırmaktadır. Böylece, tüketiciler işletmenin sunmuş olduğu ürünler veya hizmetlerin de farkına varabilmektedir. (Barnes ve Vidgen, 2002)

Tüketicilere doğrudan satış yapan ve birçok seyahat işletmesinin ürününü toplayarak elektronik ortamda tüketicilere sunan tatil.com, tatilsepeti.com ve grupal.com gibi sitelerin en önemli varlıkları başından beri web siteleridir. Web sitesi oluşturulurken veya yenilenirken dikkat edilmesi gereken en önemli husus hangi alanda faaliyet gösteriliyorsa ona uygun yapıda bir site oluşturulması ve en önemlisi tüketicilerin ihtiyaç ve taleplerine göre bunun sağlanmasıdır (E-turizm Nedir?, 2016: tursab.org.tr)

2.1.3. Turizm endüstrisinde elektronik pazaryeri

Elektronik pazaryerleri veya diğer adıyla sanal pazaryerleri, alıcıların ve satıcıların ortak bir pazaryeri aracılığıyla iletişime geçmelerini ve burada işlem yapmalarını sağlayan, elektronik ticaretin tüm aşamalarında gerçekleştirilen iş ve işlemlerinin dolaylı veya doğrudan yerine getirilmesine imkan tanıyan alanlardır (Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2008;4) şeklinde birinci bölümde tanımlanmış idi. Turizmde elektronik pazaryerleri ise potansiyel turistleri ve turizm işletmelerini bir araya getiren ve elektronik olarak ticari faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayan alanlar şeklinde tanımlanabilir.

Elektronik pazaryerlerinin sahip olması gereken özellikler şu şekildedir (Elektronik Pazaryeri, 2016: eticaretvehukuk.com):

- Aynı anda çok sayıda giriş yapıldığı için teknik altyapısının ve yazılımının bunu kaldırabilecek seviyede olması gerekir.
- Belirli bir standart dahilinde ürün ve hizmetlerin sunulması, diğer binlerce ürün arasından bulunabilme imkanı sunulması, yapılan işlemlerin takibinin yapılabilmesi gerekmektedir.
- Kullanıcıya yönelik, basit ve anlaşılır bir şekilde hazırlanmış olması gerekmektedir.
- Kullanıcı bilgilerinin güvenliği için dijital sertifikaların bulunması gerekmektedir.
- Konuya göre, fiyata göre ya da kampanyaya göre bir filtreleme sistemi olması gerekmektedir.
- Alıcıların, aradıkları ürün veya hizmeti en uygun fiyata bulma imkanına sahip olmaları, fiyatların güncel olması gerekmektedir.

Booking.com, shoreexcursionsgroup.com, skyscanner.com gibi web siteleri turizmde elektronik pazaryerlerine verilebilecek başlıca örneklerdendir. Booking.com çok sayıda otel işletmesini ve turistleri buluşturan oldukça büyük bir platformdur. Buradan otellere rezervasyon yapılabilmekte ve satın alma işlemi gerçekleştirilmektedir.

Shoreexcursionsgroup.com, tüm dünyada kruvaziyer gemisi müşterilerinin sıklıkla ziyaret ettiği bir web sitesidir. Site üzerinden bütün ülkelerdeki turların satışı yapılmaktadır. Seyahat işletmeleri hazırladıkları turları Shore Excursions Group'a sunarlar ve uygun bulunduğu takdirde sitede bunlara yer verilir.

Skyscanner.com ise tüm havayolu işletmelerine ait uçuşları tek bir sitede müşterilere sunmaktadır. Kalkış noktası, varış noktası, tarih, saat, yolcu bilgileri girildikten sonra uygun olan tüm uçuş tarifeleri listelenmektedir. Aynı zamanda buradan rezervasyon ve bilet satışı da gerçekleştirilmektedir.

2.1.4. Turizm endüstrisinde bilgi güvenliğinin önemi

Bilgi güvenliğinin tarihi gelişimi bilgisayar güvenliği ile başlamaktadır. Bilgi güvenliği, depolama, işleme ve iletme dahil olmak üzere bilgi varlıklarının gizliliğinin, bütünlüğünün ve kullanılabilirliğinin korunmasını amaçlar. Bunu başarmanın yolu da güvenlik politikaları, güvenlik eğitimi, güvenlik farkındalığı ve güvenlik teknolojilerinin uygulanmasından geçmektedir (Whitman ve Mattord, 2012;1).

Bilgi güvenliği, en genel tanımı ile, bilgi sistemlerinin içerdiği bilginin yetki sahibi olmayanlar tarafından erişimine, incelenmesine, kullanılmasına, ortaya çıkarılmasına, değişiklik yapılmasına, zarar verilmesine veya yok edilmesine karşı korunması ve bununla ilgili alınan önlemlerin tümü şeklinde tanımlanabilir (FISMA, 2002).

Bilgi güvenliğinin üç temel unsuru gizlilik, bütünlük ve kullanılabilirliktir. Bunların haricinde hesap verilebilirlik, güvenilirlik, erişim denetimi ve emniyet de bilgi güvenliğini destekleyen unsurlardır. Doğruluk ve inkar edilemezlik ise elektronik ticaretin yaygınlaşması ile ortaya çıkan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Doğruluk, bilginin gerçekten yer aldığı bilgi sistemi üzerinden işlem yapılmasını; inkar edilemezlik ise kullanıcıların elektronik ortamda gerçekleştirdikleri işlemleri inkar edemeyeceği şekilde önlemlerin alınmasını ifade eder (Güngör, 2015;8,9).

Teknolojinin gelişimi ile beraber bilgileri muhafaza etmek daha kolay hale gelmiştir. Ancak bununla beraber yine teknolojinin gelişimi farklı saldırı yollarını da mümkün kılmıştır. Turizm işletmeleri için bilgi en önemli unsurlardan birisidir. Hizmet endüstrilerinde müşterilerin memnuniyeti için onlarla ilgili bilgilerin

muhafaza edildiği bir veritabanına sahip olmak işletmeler için önemlidir. Bu bilgiler daha sonra bireysel olarak pazarlama çabalarında da kullanılabilir. Bu nedenle işletmelerin sahip olduğu bilgiler, gerek işletmenin özel bilgileri gerekse müşterilere ait bilgiler, kendilerine ait mahrem bir alanı oluşturmaktadır. Yabancı birileri tarafından elde edilen bilgiler işletme aleyhine kullanılabilir veya rakip işletmelerin eline geçen bilgiler işletmenin pazardaki rekabet gücünü yitirmesine neden olabilir. Bu sebeplerden ötürü turizm işletmelerinin bilgi güvenliğine dair önlemler alması zorunludur.

2.1.5. Elektronik turizm (E-turizm)

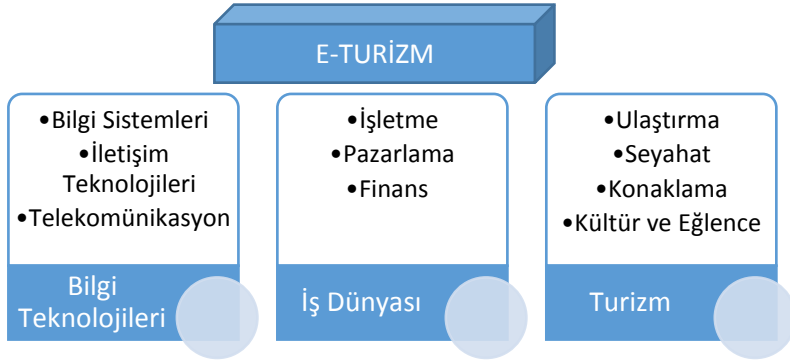
Bilgi, turizm endüstrisinde önemli bir yer tuttuğundan bilgi teknolojilerinin endüstride kullanılması da büyük avantajlar sağlamaktadır. Somut mallardan farklı olan soyut yapıdaki turistik hizmetlerin satın alımı gerçekleşmeden önce bulunduğu yerde incelenmesi mümkün değildir. Tüketildikleri yerlerden farklı bir yerde satın alımları gerçekleşir. Bu nedenle turizm hizmetlerinin tüketiciyi cezbedilmesi turizm işletmelerinin sundukları hizmetin tanıtımını iyi yapmalarına bağlıdır. Turistik tüketicinin beklentilerine uygun, doğru ve güncel bilgi turistlerin tatmini için kilit rol oynamaktadır. Bilgi teknolojileri, turizm endüstrisinin gereksinim duyduğu bilgi altyapısını oluşturmaktadır (Aydın, 2008:12).

E-turizm, turizm endüstrisinin işleyişini değiştirmekte ve daha dinamik bir endüstri haline getirmektedir. İnternette, rekabetçi bir ortamda iş kuran turizm hizmet sağlayıcıları, uluslararası dağıtım işletmelerinin ve acentelerin aldıkları komisyonları ortadan kaldırarak, tüketicilere kendi istekleri doğrultusunda hazırlanmış, esnek bir ürün ve hizmet sunmaktadırlar (Aydın, 2008:12).

Bilgiye dayalı hizmet sunan turizm endüstrisinin yapısı ele alındığında elektronik ticaret ile doğal ortamda olduğu görülmektedir. Turizm endüstrisinde işletmelere ait tüm işlevlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi e-turizm olarak tanımlanmaktadır (KUTO, 2012:12).

E-turizm, Şekil 2.1.'de de gösterildiği gibi turizm endüstrisinde faaliyet gösterilen tüm alanların (ulaştırma, seyahat, konaklama, eğlence vb.) ve bu alanlarda faaliyet gösterirken işletmelerin pazarlama, finans gibi iş süreçlerinin bilgi teknolojileri vasıtasıyla gerçekleştirilmesinden oluşmaktadır. Bu sebeple bilgi

sistemleri, iletişim teknolojileri ve telekomünikasyon e-turizmin en önemli unsurlarıdır.



Kaynak: Pınar, İ. (2005). *Turizm Endüstrisinde E-Ticaret*, AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.

Şekil 2.1. E-Turizm Alanları

Buhalis ve Jun, (2011), e-turizmin ne kadar dramatik bir büyüme gösterdiğini ortaya koyması anlamında bazı örnekler vermişlerdir. İnternet kullanım oranının düşük olduğu yerlerde bile, çevrimiçi seyahat işletmelerini gelişme gösterdiğini belirtmişlerdir. Çin pazarı hızla büyümekte olan pazarlardan biri olması dolayısıyla Çin'den verdikleri ctrip.com örneği bunlardan biridir. 2007 başlarında Ctrip.com Çin e-turizm pazarında hızlı bir büyüme göstermiş ve etkileyici sonuçlar ilan etmiştir. Çin çevrimiçi seyahat servis sağlayıcısı ctrip.com 2006 yılında 31 Aralık'ta sona eren yıl için, toplam gelirlerini 834 milyon olarak açıklamış ve 2005 yılından itibaren %49'luk bir artış göstermiş olduğunu ilan etmiştir. Otel rezervasyonu gelirleri 2005'ten itibaren bir yıl içinde %31'lik bir artış göstermiştir. Otel rezervasyonu gelirleri toplam gelirlerin %57'sini oluşturmaktaydı. Bu da bir yılda %65 oranla büyüme anlamına gelmekteydi. Uçak Bileti rezervasyon gelirleri yüzde 83'lük bir artış göstermiş, paket tur gelirleri ise 2005'e oranla yüzde 83'lük bir artış göstermiştir.

2.1.6. Turizm endüstrisinde elektronik ticaret ve elektronik iş

Turizm endüstrisi teknolojik gelişmeleri yakından izleyen ve aynı zamanda hemen uygulayabilen bir endüstridir. Başlangıçta ofis otomasyonu hesap makineleri ile daktilolarla yürütülürken daha sonra seyahat alanında küresel rezervasyon sistemlerinin kullanılması, internet üzerinden rezervasyonların

alınması ve son olarak elektrik ve su maliyetini azaltan akıllı oda uygulamaları ile turizm endüstrisi tam anlamıyla bilgi teknolojilerini kullanır olmuştur (Tutar 2007: 199-200).

Turizm endüstrisinde elektronik ticaret bilgi teknolojileri açısından bir sınır bölgesi olarak ortaya çıkmıştır (OECD, 2004). Burada sınır bölgesi kavramının, elektronik ticaretin turizm işletmeleri için bilgi teknolojilerinin geldiği en önemli noktalardan birisi anlamında kullanıldığı düşünülmektedir.

Elektronik ticaret, tüm endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde de yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Hizmet üretimi temelinde iş yapan turizm endüstrisinde tüketiciler, genellikle ürün satın almadan, turizm işletmesi hakkında çok detaylı bilgiye sahip olamamaktadırlar. Günümüzde potansiyel turistler, satın alacakları turistik ürün hakkında detaylı bilgiye artık sanal ortamda faaliyet gösteren elektronik turizm siteleri aracılığı ile ulaşabilmektedirler. Bu özelliği sayesinde elektronik ortamda yapılan turizm faaliyetleri potansiyel turistlerin referans aldığı en önemli bilgi kaynaklarından biri olmuştur.

Turizm endüstrisinde elektronik ticaret faaliyetlerini en yaygın şekilde kullanan işletmeler seyahat işletmeleridir. Türsab'ın 2003 yılında yaptığı bir araştırmaya göre internet teknolojilerinin bir pazarlama aracı olarak seyahat acentaları tarafından özellikle tur programları için oldukça yoğun bir şekilde kullanıldığı belirlenmiştir (Algür, 2007: 46).

İnternetin yaygınlaşmasını fırsat bilen dünya genelinde bazı yenilikçi işletmeler internet üzerinden turizm hizmetlerini pazarlamaya başlamışlardır. Bu amaçla sanal seyahat işletmelerini kurmuşlardır ve bu tür işletmeler kısa sürede başarıya ulaşmıştır. 1990'ların ikinci yarısında ortaya çıkan bu seyahat işletmelerinin yakaladığı başarılar günümüzde de artarak devam etmektedir. 2007'de Avrupa ülkelerinde yapılan tüm seyahatlerin yarısının internet üzerinden satın alınmış olması buna işarettir (Örnek, 2010: 2).

Tatiliu.com, tatilmerkezi.com, turon9.com, bookinturkey.com, gezinet.net, tatilsepeti.com, tatil.com, sonfiyat.com, bytatil.com ve tatilzemini.com elektronik ticaret alanında faaliyet gösteren yerli siteler arasında yer alıp son yıllarda gelişim göstermişlerdir (Bozdoğan, 2012:55,56,57)

Dünyanın her yerinden yılın her gününde ve saatinde erişilebilen internet hizmetleri, sunduğu sınırsız fırsatlarla günümüz turizminin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Turizm endüstrisinde yeni ekonomik sürecin bir parçası olup bu süreçte elektronik iletişim ağının her geçen gün güncelliği artmakta ve turizmle ilgili pek çok konuda turistlere kolaylık sağlamaktadır.

Şekil 2.2.'de turizm endüstrisinde elektronik ticaretin tüketiciler ve müşteriler arasındaki gerçekleşme biçimi verilmiştir. Oteller, tur operatörleri, seyahat acentaları ve turizmle ilgili diğer işletmelerin birbiriyle olan elektronik ticaret ilişkisi B2B (işletmeden işletmeye) elektronik ticaret faaliyetleri içerisinde girmektedir. Tüketicilerle oteller, tur operatörleri ve seyahat acentaları arasındaki elektronik ticaret ilişkisi B2C (işletmeden tüketiciye), tüketicilerin önerilerini turizm işletmeleri ile paylaşması sonucu oluşan elektronik ticaret türü C2B (tüketiciden işletmeye), tüketicilerin turistik işletmeler hakkındaki görüşlerini birbirleriyle paylaşmaları ve bu bilgilerin satışı sonucunda oluşan elektronik ticaret ise C2C (tüketiciden tüketiciye) şeklinde belirtilmiştir.

Elektronik Ticaret İlişkisi	İşletme	Müşteri	Devlet
İşletme	B2B Tur operatörleri ve seyahat acentaları arasında küresel dağıtım sistemleri, Otellerarası bilgisayarlı rezervasyon sistemleri	B2C Müşterilerin paket turlarını seyahat acentasından veya ulaştırma işletmelerinden (havayolu, tren vs.) biletlerini almaları	B2G Devlet kurumları ile iş ilişkileri (otel yatırımcısının plan onayı alması gibi)
Müşteri	C2B Müşterilerin tercihlerini havayolu ya da otellerin özel kulüplerine kaydetmesi	C2C Danışmanlık, Müşterilerin destinasyon hakkındaki, otel veya acenta hakkındaki tecrübelerini diğer müşterilerle paylaşması	C2G Müşterilerin vize başvurusu yapmaları, harita ya da destinasyon bilgisi istemeleri
Devlet	G2B Devletin acentaları standartları hakkında veya otelleri hijyen standartları ve gıda güvenliği ya da vergiler konusunda bilgilendirmesi	G2C Devletin müşterileri mevzuat, Müşteri hakları, sağlık ve güvenlik, vize ya da aşı gereklilikleri konusunda bilgilendirmesi	G2G Devletlerin turizm konusunda ortak projeler yapması, turizm politikası konularında uluslararası örgütlerden (Dünya Turizm Örgütü gibi) teknik yardım almaları

Kaynak: Pırnar, İ. (2005). *Turizm Endüstrisinde E-Ticaret*. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.

Şekil 2.2. Turizm Endüstrisinde Elektronik Ticaret Uygulamaları

2.2. Seyahat İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı

Seyahat işletmelerinin iş süreçlerine bilgi teknolojilerinin girişi üç aşamada incelenebilir. Bunlardan ilki 1970'lerde bilgisayarlarla rezervasyon sistemlerinin (CRS) kullanılmaya başlanması, ikincisi 1980'lerde küresel dağıtım sistemlerinin (GDS) turizm endüstrisinde yerini almasıdır. Son aşama ise 1990'lı yıllarda internetin turizm endüstrisinde yaygın olarak kullanılmaya başlamasıdır (Buhalis ve Jun, 2011;19).

Kimi araştırmacılara göre seyahat işletmelerinin geleceği tehlike altındadır. İnternetin tüketiciler tarafından giderek daha fazla kullanılmaya başlaması ile tüketicilerin seyahat planlarını kendileri hazırlama yoluna gidecekleri düşüncesi hâkim olmaya başlamıştır. Bu durumda seyahat işletmelerinin varlığının anlamını yitireceği düşünülmektedir. Tur operatörlerinin ve havayolu işletmelerinin seyahat işletmelerine komisyon ödememek için internet üzerinden doğrudan satış yapmaya başlaması da bu durumu destekler nitelikte görülmektedir (Kıroğlu, 2012;67). Ay (2009;128), internetin seyahat işletmeciliği üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralamıştır:

- Seyahat işletmelerinde yapısal ve işlevsel değişimler olmuştur,
- Turistlerin bilgi kaynakları artmıştır,
- İnteraktif iletişimle talebe çok hızlı cevap verilmesi sağlanmıştır,
- Veri tabanları oluşturmasını kolaylaştırmıştır,
- Pazarlama ve tanıtım maliyetlerini düşürmüştür,
- Ulaşabileceği hedef kitleler artmıştır,
- Seyahat işletmelerinin tedarikçi seçeneği artmıştır,
- İnternet üzerinden faaliyetin kolaylaşması rekabeti artırmıştır,
- Seyahat işletmelerinin birim kar payları düşmüştür,
- Seyahat işletmelerinin yazılımlara ve yazılımcılara bağımlılığı artmıştır.

Bilgisayar yazılımları ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişim göstermesi ile beraber internet bir satın alma kanalı olarak da kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lı yıllarda internet küresel ölçekte bilgilerin ve kaynakların paylaşımı için bir araç olarak kullanılmaya başlanmış ve geleneksel pazarlama uygulamalarının yerine birçok iş sürecinin internet ortamında gerçekleştirildiği elektronik ticaret anlayışı ortaya çıkmıştır (Sarışık ve Akova, 2006;129).

Elektronik ticaret ve elektronik işin kullanımının artması ile birlikte seyahat işletmelerinin birçoğu kendi geleceklerine endişe ile bakmaya başlamıştır. Hala bazı seyahat işletmeleri interneti, işlerin bir kısmını çevrimiçi olarak yapabileme imkanı sunan bir araç olarak görmekte, bazıları ise interneti müşterileri hakkında bilgi toplayabilecekleri yararlı bir araç olarak görmektedir. Bunların yanı sıra birçok seyahat işletmesi elektronik işin son derece yaygın olarak kullanılacağı düşüncesine sahiptir. Bu şekilde çok farklı fikirler mevcut olmasına rağmen seyahat işletmeciliği için yeni bilgi teknolojilerinin kabulü en güncel konu durumundadır. Turizm endüstrisinde internetin önemi göz ardı edilemeyecek bir noktaya ulaşmıştır. Her geçen gün sayıca daha fazla tüketici hem seyahatlerine başlamadan önce bilgi toplamak hem de turistik ürün ve hizmetleri satın almak için interneti kullanmaktadır (Kozak, 2007;2).

Bilgi ve rezervasyon imkanı sağladıkları, tüketiciler ve sorumluları arasında aracılık desteği olarak bilgi iletişim teknolojileri seyahat işletmeleri için vazgeçilmez araçlar haline gelmiştir. Seyahat işletmeleri başta durumu kontrol etmiş ve turizm ürünleri için rezervasyon yapma imkanı sağlayan çeşitli rezervasyon sistemleri ile çalışmıştır. Yakın zamana kadar küresel dağıtım sistemleri, seyahat işletmeleri için tarifeli havayolları, otel zincirleri, araç kiralama, rezervasyon ve yan hizmetler için kritik öneme sahip olmuştur. Tarih, fiyat, bilgilere göre küresel dağıtım sistemleri karmaşık güzergahların oluşturulmasına yardımcı olur. Buna ek olarak, tedarikçiler ile müşterilerin muhasebe, komisyon, personel gibi ihtiyaçları için önbüro, ofis arkası gibi yönetim modülleri sundular. Özellikle seyahat işletmeleri uzak şubeler ve merkez arasında daha iyi koordinasyon ve kontrol elde etmek adına daha fazla yarar sağladılar. (Buhalis ve Jun, 2011) .

İnternet ilk olarak seyahat işletmeciliği alanında devrim yaratmıştır. İşletmeler doğrudan zaman ve maliyet avantajları elde etmek için yatırım yapmaya gerek kalmadan seyahat stoklarına ulaşma yeteneğine sahip olmuşlardır. Ayrıca

organizasyonlarını, kendi hizmetlerini satmak için teşvik eden araçlara sahip oldular. Ancak, yakın zamana kadar seyahat işletmeleri bilgi ve iletişim teknolojilerinden tam olarak yararlanma konusunda biraz isteksiz olmuştur. Bunun nedenleri (Buhalis ve Jun, 2011:20):

- Sınırlı bir stratejik kapsam;
- Eksik bilgi ve iletişim teknolojisi uzmanlık ve anlayışı;
- Yatırımları engelleyen düşük kar marjları;
- Tüketiciler ile insan etkileşimine odaklanmak.

Seyahat işletmeleri turizm endüstrisinde bilgi teknolojilerine en hızlı uyum sağlayan işletmeler olarak gösterilebilir. Dünyadaki örneklerine bakıldığı zaman son yıllarda büyüme kaydeden çevrimiçi seyahat işletmelerinin fazla sayıda olması bunu destekler niteliktedir.

2.3. Sanal Seyahat İşletmesi Kavramı

Uzun yıllar seyahat işletmeleri Küresel Dağıtım Servislerinin (GDS) ürünleri ve servislerinin ana tüketicileriydi. Satılan bütün havayolu biletlerinin büyük bir bölümünü gerçekleştirmektedirler. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojileri yeni yolculara erişimle beraber giderlerin düşmesini sağlar: İşletme ve bireysel yolcular. Bu sebepten GDS iyi bir taktik gütmüştür. Sistemlerini yeni tüketicilere açmışlar ve aynı zamanda varış ve sigorta bilgileri, kara transferi ve tiyatro bileti gibi yeni servisler ekledikleri rezervasyon ve belgelendirme olanaklarıyla seyahat işletmesi yönlü platformlarını zenginleştirmişlerdir. Diğer bileşenler, pahalı raporlama süreci ve seyahat sonrası analizi gibi işletme seyahat araçlarını içerir. Start Amadeus, Avrupa pazarının lideri, tur operatörleri ve seyahat işletmelerinin kendi internet sitelerini içeren rezervasyon süreçleri için arayüzler sunmuştur. Bu yolla sistem ikincil ara yollara ihtiyaç duymaksızın rezervasyon ve biletleme olanaklarını tüketiciye sunabilmiştir. Tüketici dostu internet siteleri tasarlama sorumluluğu iş ortaklarına geçmiştir. Start aracılığı, kurumsal bilgilendirmelerin bulunduğu veri tabanı ile desteklemiştir. Bu yolla tüketicilerin seyahat işletmesiyle işlemleri tamamlamak için iletişime geçmeden önce ön kontroller yapmalarını sağlamışlardır (Kuom ve Oertel, 1999).

İnternetin müşteriler tarafından yaygın bir şekilde bilgi toplama ve satın alma aracı olarak kullanması ile geleneksel seyahat işletmeleri de bir web sitesi kurarak çevrimiçi seyahat hizmetleri sunmaya başlamıştır. Web siteleri aracılığı ile seyahat işletmelerinin faaliyetlerini yürütmesi tam olarak çevrimiçi hizmet sundukları anlamı taşımamaktadır (Ay, 2009;128). Buradan yola çıkarak, bir seyahat işletmesinin tam anlamı ile sanal seyahat işletmesi veya %100 çevrimiçi seyahat işletmesi olarak tanımlanabilmesi için tüm iş süreçlerini sanal ortamda gerçekleştirmesi gerektiği söylenebilir.

Turizm ürünleri ve hizmetleri geniş ticari işletmeler sayesinde çevrimiçi şekilde sunulmaktadır. Turizm endüstrisinin ana karakterleri tedarikçiler, ağ tedarikçileri, tur operatörleri veya seyahat işletmeleridir. Genellikle bölgesel bilgi sistemlerine, devlet kurumları veya kitap mağazaları gibi diğer endüstrilere bağlayan üst metinlerde sunulmaktadır. Bütün havayolu firmaları, büyük otel zincirleri ve küresel hizmet veren araç kiralama acentaları internet ve halka açık ağları küresel pazarlama ve dağıtım için kullanmaktadırlar.

İnternet ayrıca küçük ve orta ölçekli otellere dağılım kanalları sunmaktadır. Kendi internet sitelerini kurmak zorunda değillerdir: birçok seyahat mağazası müşteriye istekleri doğrultusunda veri tabanı ve internet hizmeti sunmaktadır. (Kuom ve Oertel, 1999)

Sanal seyahat işletmesi kavramı için, literatürdeki sanal organizasyon tanımlarından yola çıkarak ve bu anlamda faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin faaliyetleri göz önünde bulundurularak bir tanım yapılacak olursa; sanal seyahat işletmesi, fiziksel bir mekândan bağımsız olarak faaliyet gösteren, tüm iş süreçlerini internet ortamına taşımış ve geleneksel seyahat işletmelerinin yaptığı tüm faaliyetleri internet ortamında yürüten seyahat işletmesi olarak tanımlanabilir.

Elektronik ortamın sanal seyahat işletmelerine sunduğu bir diğer avantaj ise son zamanlarda oldukça önemli görülen veri tabanı oluşturma imkanını vermesidir. Bu şekilde işletme müşterilerinin bilgilerine hakim olarak onlara ne şekilde yaklaşması gerektiğini belirleyebilir. Dolayısıyla müşterilerine yönelik bireysel pazarlama faaliyetleri yürütebilir. Böylece hem mevcut müşterilerini elinde tutabilir hem de yeni müşteriler kazanma konusunda avantaj elde edebilir.

Çevrimiçi seyahat işletmesi, gelirlerinin tamamını çevrimiçi satışlardan elde eden seyahat işletmesi olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle geleneksel seyahat işletmelerinden ve havayolu işletmelerinden ayrılmaktadır. Etkili bir hizmet sağlayabilmesi için çevrimiçi seyahat işletmesinin uçak bileti, otel ve araç kiralama hizmetlerini sunması gerekmektedir (Kim, Kim ve Han, 2007:592). Buradan hareket ile çevrimiçi seyahat işletmesi ile sanal seyahat işletmesi arasındaki farkın ne olduğu şu şekilde ortaya koyulabilir: Çevrimiçi seyahat işletmesi gelirlerinin tamamını çevrimiçi satışlardan elde eden seyahat işletmesidir. Sanal seyahat işletmesi ise gelirlerini bu yolla elde etmesinin yanı sıra satışını yaptığı ürünlerin pazarlamasını, ödemesini vb., işletmenin iç süreçlerini, çalışanların kendi aralarındaki ve müşteriler ile aralarındaki iletişimini, kısaca işletmeye ait tüm faaliyetleri sanal ortamda (çevrimiçi ortamda, elektronik ortamda, dijital ortamda) gerçekleştiren seyahat işletmesidir. Yani, her sanal seyahat işletmesi bir çevrimiçi seyahat işletmesi olurken her çevrimiçi seyahat işletmesi yüzde yüz bir sanal seyahat işletmesi olmayabilir.

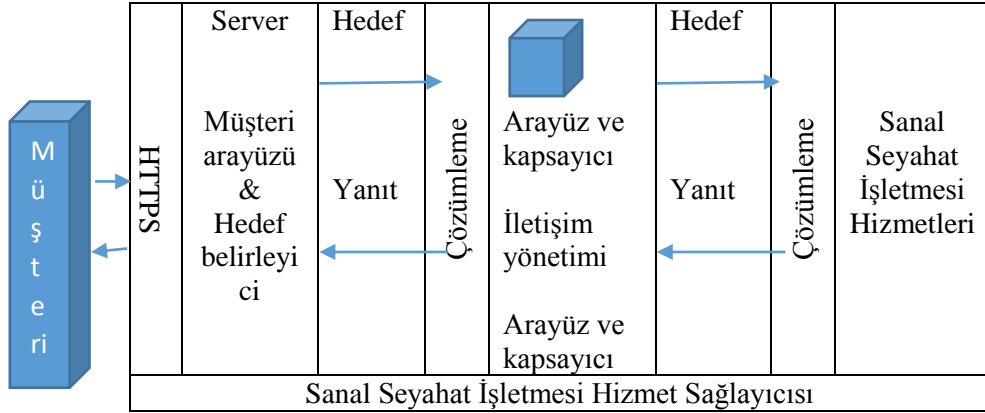
Genel bir kural olarak, çok sayıda tedarikçilerin erişimini sağlayacak bir tüketici dostu bir internetin var oluşu yeterli değildir. Anlaşılabilir bilgi sağlayan konuyla alakalı etkinlikler ve yasal zorunluluklara ilişkin ürünlerin karşılaştırmasını yapan ve tüketicileri bilgilendiren sunumlar ve araçlara ihtiyaç vardır. Seyahat belgeleri medya sayesinde aktarılmalı ve farklı ödeme süreçleri sunulmalıdır. Sanal seyahat işletmeleri bu anlamda önem kazanmaktadır.

2.4. Sanal Seyahat İşletmesi Yapı ve İşleyişi

İlk aşamada, seyahat işletmesi bir servis sağlayıcısına ihtiyaç duymaktadır. Servis sağlayıcısını temin ettikten sonra bir alan adı (domain) satın alınır ve sanal seyahat işletmesinin elektronik ortamdaki mağazası bu alan adına kurulu olan web sitesi hazırlanır. Müşteriler için bilgisayar destekli danışmanlık hizmetleri verebilmek adına buna ihtiyaç duyulmaktadır. Sonrasında, mobil yardım sağlamak sanal seyahat işletmesinin amaçlarından bir tanesidir. Bu amaçla sunduğu hizmetleri entegre ederek turistlere sunmaktadır. İşletmenin nihai hedefi daha iyi hizmet sunarak müşteri ilişkilerini geliştirmektir.

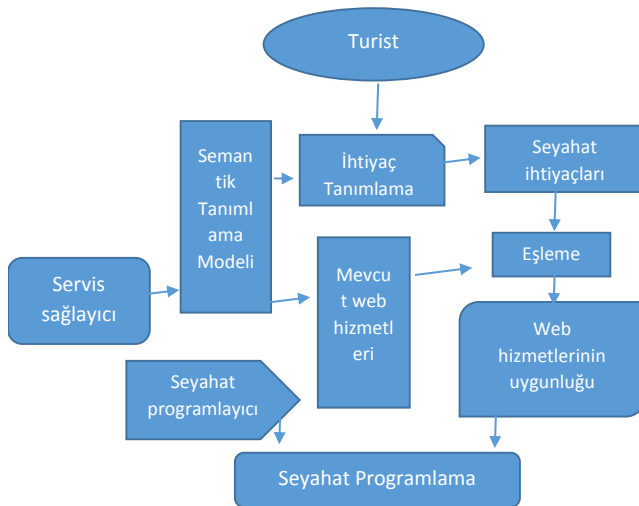
Zaremba, Moran ve Haselwanter (2006)'nın sunmuş oldukları modele göre, istemci, sanal seyahat işletmesi portalı ile güvenli bir iletişim kanalı sağlayan HTTPS protokolü üzerinden iletişim kurar. Veri arabulucu, ontolojiler arasında

önceden tasarlanmış eşleme kurallarını kullanarak çift yönlü eşleştirmeleri yürütür. Müşteriler https protokolü üzerinden işletmenin sunmuş olduğu arayüze ulaşır ve veriler buradan web hizmetleri dil modeli aracılığı ile sanal seyahat işletmesi veri tabanına iletilir. Burada işlenen verilerin aynı yol ile müşterilere geri dönüşü sağlanır. Bu süreç Şekil 2.3.'de bir şema aracılığıyla verilmektedir.



Kaynak: Zarembo, M., Moran, M., & Haselwanter, T. (2006), Applying Semantic Web Services to Virtual Travel Agency Case Study, in ESWC.

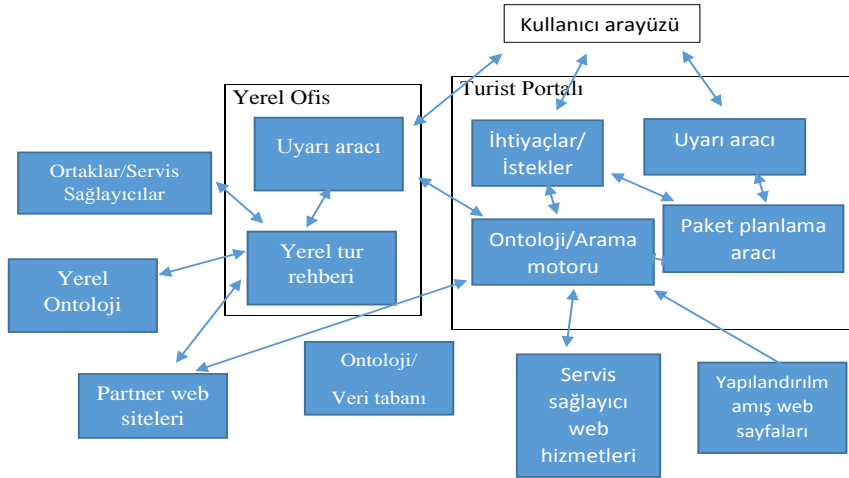
Şekil 2.3. Sanal Seyahat İşletmesi Sistemi



Kaynak: Li, H., Wang, H., Shang, Z. ve Dong, Y. (2008). *Virtual Travel Agency Based on Web Services*. In *Computer Supported Cooperative Work in Design*, 12th International Conference on, s. 445-451, IEEE.

Şekil 2.4. Sanal Seyahat İşletmelerinde Hizmet Süreçleri Modeli

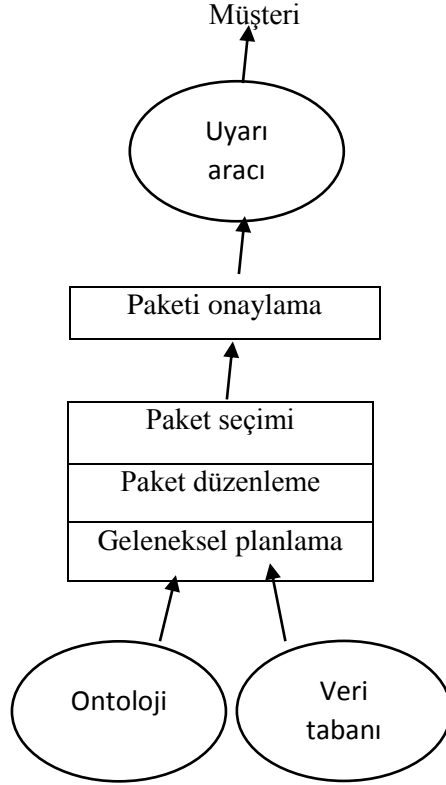
Şekil 2.4.'de verilen hizmet süreçleri modeline göre, sanal seyahat işletmesinin servis sağlayıcısının sunmuş olduğu semantik tanımlama, seyahat programlayıcısı modelleri, turistin web sitesine girip ihtiyacını belirttiğinden sonra devreye girmektedir. Bu ihtiyaçlara göre mevcut web hizmetlerinin sunmuş olduğu özellikleri eşleyen sistem turistin ihtiyacına göre bir seyahat programlaması yapmaktadır.



Kaynak: Yueh, Y. T., Chiu, D. K., Leung, H. F. ve Hung, P. C. (2007). A virtual travel agent system for m-tourism with semantic web service based design and implementation. In 21st International Conference on Advanced Information Networking and Applications, s.142-149, IEEE.

Şekil 2.5. Sanal Seyahat İşletmelerinin Genel Yapısı

Şekil 2.5.'de verilen seyahat işletmesi yapısında ise hemen hemen aynı süreçleri içeren daha detaylı bir sistem bulunmaktadır. Turist, kullanıcı arayüzünden sanal seyahat işletmesinin web sitesine giriş yapmaktadır. İsteklerini buraya girdikten sonra ontoloji ve arama motoru yardımı ile işletmenin sunmuş olduğu kendisine uygun ürün ve hizmetlere erişim sağlamaktadır. Burada veri tabanına işlenen veriler işletmenin merkezine ulaşmaktadır ve burada veriler gerekli şekilde işlenerek turiste geri dönüşü sağlanmaktadır. İşbirliği içinde olunan işletmelere de aynı şekilde veri akışı sağlanmaktadır. Çünkü ortaya çıkarılan ürün veya hizmet organizasyon ağına dahil olan tüm işletmelerin katkıları ile oluşmakta ve turiste sunulmaktadır.

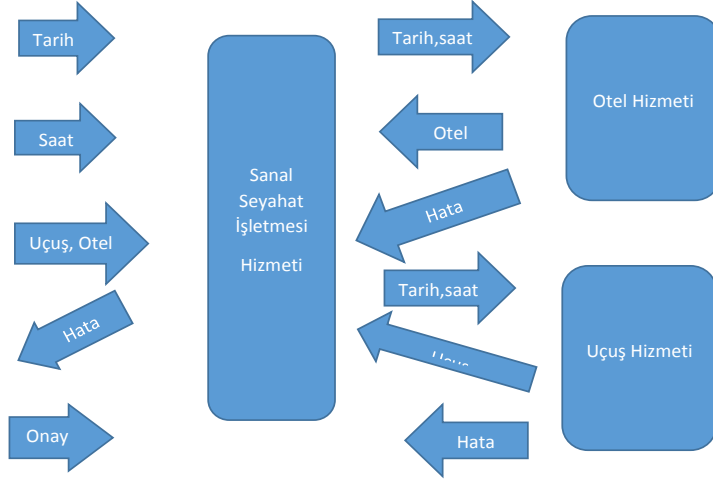


Kaynak: Yuch vd., (2007)'den esinlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 2.6. Sanal Seyahat İşletmesinde Paket Programlama Yapısı

Şekil 2.6.'da ise paket programlama yapısı şematize edilmiştir. Ontolojiden ve veri tabanından çıkan bilgilere göre önce geleneksel planlama sürecinde bir hazırlık yapılmakta ve daha sonra paketin düzenlemesinin yapıldığı kısma geçilmektedir. Paket hazır hale geldikten sonra geriye turistin onayı kalmaktadır. Bunun için kendisine uyarı aracı ile bildirim gönderilir ve turistin paketi onaylayarak süreci sonlandırması sağlanır.

Şekil 2.6.'da müşterinin seyahat işletmesi web sitesine girdikten sonra bir ürün veya hizmeti planlama süreci anlatılmaktadır. İşletme veri tabanından aldığı verilerle paket tur veya başka bir ürünü müşteri kendisi oluşturmaktadır. Burada paket düzenleme, paket seçimi ve paketi onaylama süreçlerinden geçilmektedir. Daha sonra müşteriye web sitesi üzerinden bir geri bildirim sağlanmaktadır.



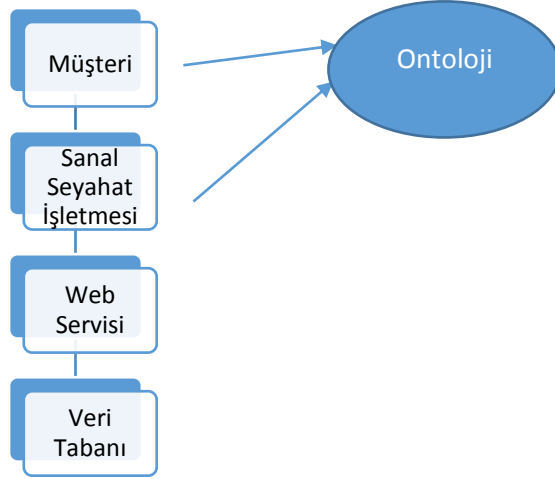
Kaynak: Ringe, S., Nandini, D., Sharma, G., Rege, M., (2013), *Semantic Web Enabled Virtual Travel Agency*, International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 4, Issue 6, June-2013

Şekil 2.7. Sanal Seyahat İşletmelerinin Hizmet Şeması

Ringe vd. (2013)'ün hazırlamış olduğu sanal seyahat işletmesi hizmet şemasında müşteriler sanal seyahat işletmesi servisine ulaşır ve buraya tarih, saat, uçuş, otel ve onay gibi verileri girerler. Bu veriler sanal seyahat işletmesi ağı üzerinden otel servisine ve havayolu servislerine iletilir ve müşteriye geri dönüşü yine aynı ağ üzerinden sağlanır. Geri dönüşü sağlanan verilerde hata payı olabileceği Şekil 2.7.'de ifade edilmektedir. Yani otelden veya havayolu işletmesinden gelecek herhangi hatalı bir veri seyahat işletmesi üzerinden aynı şekilde turistlere yansıtacaktır.

Verilen şekillerden de anlaşılacağı üzere sanal seyahat işletmesinin iş süreçleri tamamı ile sanal ortamda yürütüldüğü için web sitesi burada büyük önem taşımaktadır. Sanal çalışanlar, müşterilere mümkün olan en üst düzeyde hızlı geri dönüş sağlamaya ve bilgi vermeye odaklanmış durumdadır. İletişim burada en önemli konulardan bir tanesidir. Bilgi akışının doğru bir şekilde sağlanması hem işletme açısından hem de turist açısından önemli bir konudur. Bunun sağlanabilmesi için hem web sitesinin turist için kullanımı kolay ve bilgilerin açık bir şekilde yer alacağı şekilde tasarlanması, hem de işletmenin kullandığı yazılımın hatasız olması gerekmektedir.

Şekil 2.8.'de bir sanal seyahat işletmesinin en basit haliyle işleyiş biçimi gösterilmektedir. İşletmenin bir veri tabanı bulunmaktadır ve bu veri tabanına bağlı olan bir web servisi mevcuttur. Bu ikisinin ortaya çıkardığı sanal seyahat işletmesinin ara yüzüdür. Müşteri bu ara yüze yaptığı bilgi girişi ontoloji vasıtası ile bilgisayarların anlayacağı dile dönüştürülür ve sanal seyahat işletmesi ile müşteri arasındaki iletişimi sağlar. İşletme de aynı şekilde müşteriye geri dönüşünü ontoloji üzerinden gerçekleştirir.



Kaynak: Ringe, S., Nandini, D., Sharma, G., Rege, M., (2013), *Semantic Web Enabled Virtual Travel Agency*, International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 4, Issue 6, June-2013

Şekil 2.8. Sanal Seyahat İşletmesi Yapısına Bir Örnek

Sanal seyahat işletmelerinin ortaya çıkışıyla beraber onlar için gerekli olan işletme otomasyon sistemi, web sitesi tasarımı gibi konularda çalışmalar yapan işletmeler var olmaya başlamıştır. Elitema.com.tr, Acente2.com, Acentasistem.com bunların ilk bakışta göze çarpan örnekleridir (elitema.com.tr, acente2.com, acentasistem.com). Web tabanlı yönetim, ödeme kayıt sistemi, rezervasyon gibi sanal seyahat işletmesinin ihtiyacı olan hizmetler bu işletmelerin kurmuş olduğu otomasyon sistemi tarafından sağlanabilmektedir.

2.5. Sanal Seyahat İşletmelerinin Özellikleri

Sanal organizasyonların geleneksel organizasyonların yaptığı tüm işleri yaptığı ve bu organizasyon içerisinde yer alan sanal işletmelerin de geleneksel

olanlar ile aynı işi yaptığı daha önce belirtilmiştir. Sanal seyahat işletmeleri, bir seyahat işletmesinin yaptığı tüm işleri aynı şekilde yerine getiren, bunu sanal ortamda internet kullanarak yerine getiren işletme olarak ifade edilebilir.

Sanal ortamda işlerini yürüten seyahat işletmelerinin odaklanması gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi müşteri iletişimi konusudur. Sanal bir işletmenin özellikleri arasında yer alan müşteri ile hızlı bir şekilde iletişim kurma ve anında geri dönüş yapabilme, sanal seyahat işletmeleri için daha da önemlidir. WTO, (2004)'e göre bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte seyahat işletmelerinin rollerinde bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Seyahat işletmeleri müşterileri ile daha yakından iletişim kuran, bilgi veren, danışmanlık yapan ve her dakika ulaşılabilen işletmeler haline gelmiştir. Böylece sanal seyahat işletmesinin en önemli özelliklerinden birisi müşteri ile yoğun ve etkili iletişim kurma kabiliyetidir denilebilir.

Sanal seyahat işletmesinde fiziksel bir ofis bulunmamaktadır ve çalışanlar evlerinden veya istedikleri yerden işlerini yürütebilmektedir. Çalışanlar kendi başlarına çalıştıkları için hiyerarşik yapının azaldığı söylenebilir. Buradan bakıldığı zaman sanal seyahat işletmelerinin yönetim yapısının değişikliğe uğradığı görülebilir.

Sanal seyahat işletmeleri için başarıyı getiren unsurlar, güven ve bilgi olarak öne çıkmaktadır. Bu yüzden sanal seyahat işletmelerinin bilgi sistemlerini geliştirmeleri ve müşterilerine güven sağlayabilmek adına iş ortaklıklarını prestiji yüksek olan işletmeler ve kuruluşlarla gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Sanal seyahat işletmesinin temel özelliklerinden biri de teknolojik alt yapısının sağlam ve yeterli olmasıdır. Sanal ortamda faaliyet gösterebilmek ve tüm iş süreçlerini burada yürütebilmeleri için bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunmuş olduğu tüm imkanları en etkili biçimde kullanmaları gerekmektedir. Teknolojik donanımın yeterli olması, teknolojik araçların yoğun bir şekilde kullanılması ve bir servis sağlayıcısının sağlanması sanal seyahat işletmesinin temel özellikleridir. Bunun için sanal seyahat işletmelerinde bilgi teknolojisi uzmanlığı büyük önem taşımaktadır.

Bir sanal seyahat işletmesinin bir diğer özelliği tüm sanal işletmelerde olduğu gibi en iyi olduğu işe odaklanmasıdır. Sanal seyahat işletmesinde

çalışmalar sanal ofislerde gerçekleştirildiği için fiziksel bir ofisin getirmiş olduğu ofis düzeni, depolama, temizlik, kırtasiye malzemeleri gibi yüklerden kurtulmaktadır. Gereksiz süreçler olarak adlandırılan bu işleri yapmıyor olması nedeni ile tüm yoğunluğunu temel iş süreçlerine verebilmektedir.

Elektronik ortamda bir seyahat işletmesinin tercih edilir olması ve varlığını uzun süre devam ettirebilmesi için dokuz özelliği bünyesinde barındırıyor olması gerekmektedir. Bunlar (Kim, Kim ve Han, 2007:592);

- Güvenlik,
- Kullanım kolaylığı,
- Düşük fiyatları bulundurması,
- Kullanışlı ve ilgi çekici içeriğe sahip olması,
- Web sitesinin tasarımı ve sunumu,
- Web sitesinin hızı,
- Tüm seyahat hizmetlerinin bir site içerisinde sunulabiliyor olması,
- Rezervasyon esnekliği sağlaması,
- Seçeneklerinin fazla olması şeklindedir.

Verilen özelliklerden hareketle sanal seyahat işletmesinin önemli bir özelliğinin de iyi bir vitrine sahip olması gerekliliği olduğu anlaşılmaktadır. Bu vitrin sanal ortamda işletmenin web sitesi olduğu için sitenin ilgi çekici, kullanışlı, hızlı, güvenli, çok seçenekli ve uygun fiyatlı olması gerekmektedir. Bunun için bu işin uzmanları ile çalışılmalıdır.

Sanal seyahat işletmesinin sanal ortamda işlem kayıtlarını tutan bir yazılıma ihtiyacı vardır. Rezervasyon kayıtları, operasyon kayıtları, müşteri iletişim bilgileri, işletmenin finansal girdi ve çıktıları bir otomasyon tarafından sağlanır. Bunu sağlamak için işletme kendi içerisinde bir birim kurabileceği gibi bu hizmeti veren başka işletmelerden de bunu satın alma veya kiralama yolu ile tedarik edebilir. Elitema.com.tr, Acente2.com, Acentasistem.com bu işletmelere

verilebilecek örneklerden birkaç tanesidir. (Acenta Otomasyon Sistemleri, 2015: elitema.com.tr, acente2.com, acentasistem.com).

2.6. Sanal Seyahat İşletmesi Örnekleri

Faaliyetlerinin tamamını internet ortamında yürüten seyahat işletmeleri için uluslararası anlamda verilebilecek örnekler son yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır. İnternet ortamında faaliyet gösteren başlıca seyahat işletmelerinin beş büyük grup altında öne çıktığı belirtilmektedir. Bunlar; Amadeus, Expedia, Orbitz, Priceline ve Sabre gruplarıdır. Çeşitli niş pazarlara yönelik faaliyet gösteren bu seyahat işletmeleri son yıllarda sanal seyahat işletmeciliği alanında ön plana çıkmaktadır. Bu gruplara ait web siteleri isimleri çalışmanın sonunda yer alan Ekler kısmında tablolar aracılığı ile verilmektedir.(Buhalis ve Jun, 2011;20). Verilen tablolar kaynağı verilen eserden yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

1999 yılında İsveç’li Stephen Ekbergh tarafından kurulan Travelstart bugün Afrika’nın en büyük çevrimiçi seyahat işletmesi konumundadır. Faaliyetleri arasında çevrimiçi uçak bileti satışı, otel rezervasyonları, araç kiralama, isteğe göre tatil paketleri, seyahat sigortası, rezervasyon iptali ya da rezervasyon kapatma talimatı bulunmaktadır. İşletme ilk olarak İsveç’te faaliyete geçmiş ve 2002 ile 2004 yılları arasında İskandinavya’da büyümüştür. Güney Afrika’daki ilk lansmanı 2006 yılında internet sitesi olarak yapılmıştır (Travelstart Türkiye, 2015: www.geziko.com). Kasım 2012’de Travelstart Türkiye’de Geziko markasıyla faaliyetlerine başlamıştır.

Bir diğer örnek olarak 2000 yılında Lastminute.com tarafından satın alınan Dégriftour gösterilebilir. Dégriftour’un gelişme stratejisi, uygun fiyat, geniş ürün yelpazesi, zengin internet sitesi içeriği ve güven olmak üzere dört temel prensip ile ortaya koyulmaktadır. Bu gelişme stratejisinin araçları ise tedarikçilerle ilişkilerin sürekliliği, iş ortaklığı politikasını iyi geliştirmek, erken hareket etmek, teknolojiyi yakından takip etmek ve gelişmelere karşı yüksek derece duyarlı olmak şeklinde ortaya koyulmaktadır (Alzon, 2000;59,60,61).

Cheung ve Lam (2009;86), seyahat işletmelerinin giderek büyüyen elektronik iş dünyasında nasıl ayakta kalabileceğini araştırdıkları çalışmalarında Rosenbluth Travel örneğini vermişlerdir. Philadelphia merkezli büyük bir seyahat

işletmesi olan Rosenbluth Travel, Wal-Mart'ın masa başı çalışanlarına Wal-Mart yerel ağı üzerinden uçuş rezervasyonu, otel rezervasyonu ve araç kiralama rezervasyonu yapabilme imkânı sağlamıştır. Rosenbluth'un bu sistemi Wal-Mart'ın seyahat politikası ile uyumlu olacak şekilde programlanmıştır ve bağlantılar doğrudan Wal-Mart'ın finansal sistemine yönlendirilmektedir. Yerel bir ağa sahip olmayan daha küçük işletmeler ise Rosenbluth Travel'ın web sitesini bu amaçla kullanabilmektedir.

Almanya için tatil imkanları Alman tur operatörü DER tarafından sunulmaktadır. Bu elektronik pazar alanı bireysel ve ticari müşterileri hedefe alır. Geleneksel CRSler gibi servisler üzerine yoğunlaşır: uçuşların doluluk oranları, otel ve araç kiralama, ek olarak çoklu ortamda turist rehberliği. Kullanıcı ara yüzü kullanıcı dostu ve tarifelerin ve servislerin karşılaştırılması imkanını sunar. Ödemeler kredi kartı ile gerçekleştirilir. Güvenlik önlemlerinin alınması için kredi kartı kodu bağımsız bir telefon aracılığı ile ticari ilişkinin başladığı anda aktarılabilir. Rezervasyon ve biletleme onayı bilgisayar ekranı ve ek olarak sanal acentenin gönderdiği bir elektronik posta ile gerçekleştirilir. Biletler ya posta ile ya da kontuarda verilebilir; biletsiz seyahat de teşvik edilebilir (Kuom ve Oertel, 1999)

Türkiye'de web sitesi üzerinden rezervasyon ve satış yapan geleneksel seyahat işletmeleri çok sayıda mevcuttur. ETS Tur buna verilebilecek örneklerden bir tanesidir. Ancak tam anlamıyla çevrimiçi seyahat işletmesi tanımına uyan işletme sayısı internet ortamında araştırıldığında görülmektedir ki oldukça azdır.

Türkiye'nin ilk %100 çevrimiçi faaliyet gösteren seyahat işletmesi 1998 yılında Doğan Online Grubu tarafından kurulan Gezitesisi.com olarak göze çarpmaktadır. Gezitesisi.com başarılı bir şekilde kurgulanmış bir web sitesine sahiptir ve üye sayısını kurulduktan itibaren giderek arttırmıştır (www.dol.com.tr). Türkiye'de çevrimiçi satış yapan işletmelerden birisi de 2011 yılında kurulan Gezinomi.com'dur. Ancak Gezinomi.com'un belirli yerlerde satış ofisleri de bulunmaktadır (www.gezinomi.com). Benzer şekilde Tatilsitesi.com, Tatilsepeti.com gibi çevrimiçi satış hizmeti veren işletmelerin de aynı zamanda satış ofisleri mevcuttur (www.tatilsitesi.com, www.tatilsepeti.com). Buradan anlaşılmaktadır ki, işletme sahipleri tarafından, Türkiye'de hala bireylerin tatil satın alırken karşılarında canlı bir muhatap görme ihtiyaçları bulunduğu veya

işletmenin fiziksel bir mekanı bulunmasının müşterilerde güven oluşturacağı düşünülmektedir.

2.7. Sanal Seyahat İşletmesi Kuruluş Süreci

Geleneksel seyahat işletmelerinin elektronik işe geçiş süreci ile ilgili birkaç yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi, teknoloji sağlayıcısı ile ortaklık kurmaktır. Bu yaklaşım elektronik ortamda hiçbir deneyimi bulunmayan seyahat işletmeleri için geçerlidir. İkincisi, portföy ortaklığıdır. Bu yaklaşıma göre teknoloji sağlayıcısı seyahat işletmesinin ihtiyaçlarına uygun olmayabilir ve uygun ortak seçilmelidir. Üçüncüsü, seyahat işletmesinin kendi elektronik ticaret teknolojisini geliştirmesi anlamında yatırım yapmasıdır (Cheung ve Lam, 2009;91).

Wang ve Cheung (2004;44-47), bir seyahat işletmesinin elektronik işe uyarlanma sürecinde etkisi olan faktörleri üç başlık altında ortaya koymaktadır. Bunlar; çevresel faktörler, organizasyonel faktörler ve yönetsel faktörler şeklindedir. Çevresel faktörler, kurumsal baskı ve rekabete dayalı baskı şeklinde belirtilmektedir. Organizasyonel faktörler, inovasyona uyum sağlama, finansal sorunlar, internet teknolojisi kaynakları ve elektronik işin algılanan avantajları şeklinde ortaya koyulmaktadır. Yönetsel faktörler ise CEO'nun risk alma eğilimi şeklinde belirtilmektedir.

Sanal seyahat işletmesinde sanal yürütme işlevinin yerine getirilebilmesi sürecinde izlenecek yollar aşağıda aktarılmaktadır (Bebitoğlu, mmo.org.tr)

- Ofis otomasyonuna gidilmeli, kağıtsız ofis düzenine geçiş hedeflenmelidir. Böylelikle bürokrasi azalacak, her türlü bilgi kağıttan kayıda dönüşecektir.
- Bilgi, talimat ve yönlendirme e-posta, mesaj, telekonferans benzeri sanal yollardan görsel olarak yapılmalı, yönlendirme ve güdüleme için kişisel ilişkiler, yüz yüze görüşmelerle yürütme süreci desteklenmelidir.
- İşgörenin kendini değerli hissetmesi ve sürecin bir parçası olarak görmesi sağlanmalı, güdüleme bu yönde yapılmalıdır.

- Sanal yönetim ve dolayısıyla sanal yürütmeye oluşacak direnç doğal kabul edilmeli, sanal yürütmenin işletme verimliliği üzerine olumlu etkisi somut değerlerle iş görenlerle paylaşılmalıdır.

Bir sanal seyahat işletmesi olma yolundaki adımlar temel olarak şu şekildedir (Atasever, 2005);

- Sanal seyahat işletmesinin kimliğini oluşturma,
- Doğru bir çevrimiçi ev sahibi bulma,
- Çekici bir sanal mağaza, web sitesi oluşturma,
- Turistlere güven sağlama,
- Turistler için ödeme şekillerinde kolay yollar geliştirme,
- Web sitesinin tanıtımını yapma.

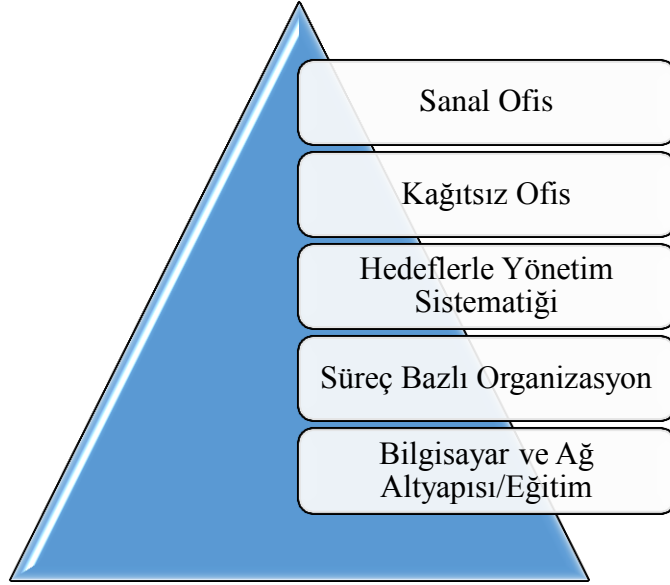
Rekabetçi bir ortamda sanal organizasyonun oluşturulabilmesi için gerekli olan aşamalar şu şekilde ortaya konulmaktadır (Matos ve Afsarmanesh, 2006;6,7);

a) Hazırlık aşaması: Bu aşamada, iş ortaklığı kurabilmek için bir fırsatın meydana gelmesi ve potansiyel sanal organizasyonun kabaca yapısını belirleme, gerekli yetkinlikleri ve sınırları ortaya koyma, organizasyonun örgütsel biçimini belirleme adımları yer alır.

b) Oluşum aşaması: Bu aşamada, iş ortaklarının araştırılması ve seçilmesi, anlaşmaya varılması adımları yer almaktadır.

c) Kurulum aşaması: Son aşamada, sanal organizasyonun detaylı planlanması, sözleşmelerin yapılması ve oluşturulan organizasyonun rekabetçi ortama ilan edilmesi adımları yer alır.

Sanal ortamda faaliyet göstermek isteyen işletmelerin uyguladığı plan bir şekil aracılığı ile ortaya koyulmuştur (Şekil 2.9.).



Kaynak: Akkirman, A. D., (2004), *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, İstanbul

Şekil 2.9. Sanal Ofise Geçiş için Uygulama Planı

Akkirman (2004;204,205)'ın çalışmasına göre bu aşamalar şu şekilde gerçekleşmektedir;

a) Bilgisayar ve Ağ (Network) Altyapısı/Eğitimi: İşletmenin belirli yerlerde sunucular kurulur ve çalışanların bu sunuculara yirmi dört saat erişebilmesi sağlanır. Aynı zamanda profesyonel bilgi teknolojisi odası kurulur ve burada uzmanlar görevlendirilir. Bu aşamada çalışanlara sürekli olarak bilgi teknolojisi eğitimleri verilir.

b) Süreç Bazlı Organizasyon: Hiyerarşi olabildiğince düşük bir seviyeye indirilir. Bu noktada yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi, teknik ve ticari ayrımın ortadan kaldırılması işlemleri gerçekleştirilir. Proses bazlı bir yapı oluşturulur.

c) Hedeflerle Yönetim Sistematiği: Bu aşamada işletme yıllık bir strateji belirler. Kişisel hedefler de bu stratejiye yönelik olarak ortaya çıkar. Belirli aralıklarla performans değerlendirmeleri yapılır ve performansa göre değişken bir gelir durumu ortaya çıkar.

d) Kâğıtsız Ofis: En güncel bilgiye, ilgili herkesi, her zaman, tek yerden, sürekli erişim imkânı sağlamak için dijital ortamda saklamayı ve ulaşabilmeyi sağlamaktır.

e) Sanal Ofis: Son aşamada sanal ofise geçilmiş olur. Çalışanlara ait dosya dolabı, çalışma masası olmayan, çalışanların istedikleri zaman ofise gelebildikleri, istedikleri saatte çalışabildikleri, iş ve özel yaşam sınırlarının kalktığı işyeri olarak tanımlanabilir.

Eticaretmag.com adlı internet sitesinin çevrimiçi seyahat işletmeleri için web sitelerinin önemini ortaya koyan 20 Ekim 2011 tarihli haberi şu şekildedir: “Web site teknoloji sağlayıcısı QuBit tarafından yayınlanan bir araştırmaya göre, çevrimiçi seyahat siteleri, web sitesi kaynaklı hatalardan yılda 2 milyar poundluk zarara uğruyor. 8000 çevrimiçi seyahat tüketicisi ile yapılan araştırma, web site kaynaklı hataların, özellikle iş modeli online üzerine kurulu firmalar üzerinde ne kadar büyük maddi kayıplara yol açtığını gözler önüne seriyor.” Habere göre, tüketicileri çevrimiçi seyahat işletmelerinden satın almaktan vazgeçiren 10 sebep bulunmaktadır. Bunlar; fiyat, sitelerin kullanım kolaylığı, site içinde arama faaliyetleri, ürün açıklamaları, ek masraflar, arama, indirimler, hatalar, hız ve seçenekler şeklinde belirtilmektedir (Web Sitesi Hataları, 2015: eticaretmag.com). Buradan yola çıkarak, tüm faaliyetlerini internet ortamında yürüten sanal seyahat işletmeleri oluşturulurken web sitesi tasarımına mümkün olan en üst seviyede önem verilmesi gerektiği rahatlıkla söylenebilir.

Alzon (2000;59), Degriftour’un sadece sanal bir seyahat işletmesi olmadığını aynı zamanda müşterilerine doğru ve güncel bilgiler sunma görevi üstlendiğini, bunun için de bilgi sistemlerine büyük yatırımlar yaptığını belirtmektedir. Buna göre, sanal bir seyahat işletmesi oluşturulurken rekabetçi ortamda ön plana çıkabilmesi için bilgi sistemlerinin iyi oluşturulması gerektiği söylenebilir.

Geleneksel bir seyahat işletmesi oluşturulurken geçerli olan tüm aşamalar ve resmi süreçler sanal seyahat işletmeleri için de geçerlidir. Çünkü sanal işletmeler de geleneksel işletmelerle aynı işi yaparlar ve aynı prosedürlere bağlı olarak çalışırlar. Literatürde sanal organizasyonların oluşturulması ile ilgili veya geleneksel işletmelerin sanal işletmelere geçiş süreçleri ile ilgili çalışmalar ve sanal seyahat işletmesi olarak faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin

deneyimleri göz önünde bulundurularak sanal seyahat işletmesi oluşturulurken izlenecek adımlar şu şekilde formüle edilebilir:

- İlk olarak hazırlık aşaması gerçekleştirilir. Bu aşamada işletmenin kurulması için uygun ortamın oluşturulması ve işletmenin kaba yapısının belirlenmesi adımları yer alır. İşletmenin hangi pazar bölümünü hedef alacağı, hangi merkezlere yönelik faaliyet göstereceği burada belirlenir.

- Oluşum aşamasında işletme için doğru iş ortaklarının araştırılması ve belirlenmesi adımları yer alır. Burada hangi tur operatörleriyle, hangi ulaştırma işletmeleri, hangi finans işletmeleri ve diğer işbirliği yapılacak işletmelerin araştırılması ve belirlenmesi gerçekleşir.

- Kurulum aşamasında ise sanal seyahat işletmesinin detaylı planlaması yapıldıktan sonra, iş ortaklarıyla yapılan sözleşmeler ve işletmenin endüstriye girdiğini ilan etme adımları yer alır,

- Sanal seyahat işletmesinin alt yapısı oluşturulur. İşletmenin kullanacağı yazılım veya otomasyon sistemi hazırlanır.

- Sanal seyahat işletmesi için en önemli konulardan biri olan web sitesinin hazırlanması diğer bir adımdır. Web sitesi, işletmenin görünen yüzü olacağı için ve müşterilerin ikna olup satın alma işlemi gerçekleştirecekleri yer olduğu için iyi kurgulanmalıdır.

- İşletmenin sanal ekiplerini ve sanal çalışanlarını belirlemesi diğer adımlardan biridir. Sanal ortamda çalışmalarını yapacak olan ekiplerin buna uygun özelliklere sahip kişilerden oluşturulması gerekmektedir.

- İşletmenin müşterilerine doğru ve yeterli bilgi sunabilmesi için bilgi sistemlerini iyi oluşturması gerekmektedir. Sanal seyahat işletmesi oluşturulurken bilgi sistemlerine yapılan yatırım büyük önem taşımaktadır.

3. KUŞADASI'NDAKİ SEYAHAT İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli; “Veri toplama ve analiz aşamalarına yön veren” temel bir plandır. Çalışmada, araştırma modeli olarak Kuşadası’nda faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının sanallaşma aşamasında karşılaştıkları zorlukları, sorunları ve sorunların nedenlerini ortaya koyan, durum saptayan ve bunların betimsel verilerini verme üzerine analizler yapılmasına uygun olan tarama modelinin araştırmanın modeli olduğu söylenebilir (Karasar, 2009). Araştırmanın modeli Şekil 3.1.’de bir şema aracılığıyla sunulmuştur.

Araştırma Sorusu	Araştırma Alanı	Araştırma Evreni	Para- metre	Veri Toplama Yöntemi	Veri Analizi Teknikleri
Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmeleri iş süreçlerini elektronik ortama uyarlayabilmekte midir veya ne derece uyarlayabilmişlerdir?	Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin tümü	Kuşadası’n da faaliyet gösteren A grubu seyahat işletmelerinin tümü	Katılımcıların olumlu ve olumsuz tutumları, görüşleri	Anket	Betimsel Karşılaştırma Frekans Kruskal Wallis Testi

Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu seyahat işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Zaman ve maddi kısıtlılıklardan dolayı Kuşadası’ndaki A grubu seyahat işletmelerinin yöneticileri araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. Türsab’dan edinilen bilgiye göre araştırmanın yürütüldüğü

dönemde Kuşadası'nda faaliyet gösteren 140 adet A grubu seyahat işletmesi bulunmaktadır. 140 seyahat işletmesi arasında aynı yönetici tarafından idare edilen bazı şubeler ve farklı pazarlara yönelebilmek için farklı isimlerle kurulan seyahat işletmelerinin olduğu görülmüştür. Aynı yönetici tarafından idare edilen bu işletmeler göz önüne alındığında Kuşadası'nda 123 adet A grubu seyahat işletmesi yöneticisi olduğu tespit edilmiştir. Bu 123 yönetici araştırmanın örneklem çerçevesini oluşturmaktadır.

Araştırmanın yürütüldüğü dönemde (Haziran-Temmuz 2016) Türkiye'deki terör olaylarından ötürü rezervasyonların iptal edilmesiyle işletmelerin kapalı durumda olması, seyahat işletmelerinin kağıt üzerinde var olup aktif olarak faaliyet göstermemesi, anketi doldurmak istemeyen yöneticilerin olması ve birçok kez gidilmesine rağmen ofislerin kapalı bulunması gibi nedenlerden ötürü 123 yöneticiden 93 tanesine ulaşılabilmektedir. Bu yöneticilerin seyahat işletmelerinin sanallaşması hakkında olumlu ve olumsuz tutumları, görüşleri değerlendirilecektir.

3.3. Anket Formunun Hazırlanması

Literatürde uluslararası alanda seyahat işletmelerinin elektronik ortama geçişi ile ilgili uygulamalı çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda genel itibari ile yoğunlaşılan konu, seyahat işletmelerinin elektronik ticarete ve elektronik işe uyarlanması üzerine olmuştur. Çalışmalarda kullanılan ölçekler de buna yönelik ifadeler içermektedir. Wang ve Cheung (2004), seyahat işletmelerinin mobil elektronik işe uyumuna yönelik yaptıkları çalışmada yöneticilerin tutumlarına yönelik bir ölçek kullanmışlardır. Bu ölçekte işletme yöneticilerinin mobil elektronik işe yönelik tutumları ve görüşleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Suraya (2005), Malezya'da seyahat işletmelerinin elektronik işe geçerek elde edeceği fırsatları değerlendirmek üzere bir ölçek kullanmıştır. Bu ölçekteki ifadeler elektronik işe geçiş yapıldığında elde edilecek yararlar ve fırsatlara yönelik ifadeler yer almaktadır.

Andreu vd. (2010) seyahat işletmelerinin elektronik işe geçişinin tedarikçileriyle aralarındaki ilişkilerinin kalitesine etkileri üzerine bir çalışma yapmıştır. Burada kullandıkları ölçek işletmenin elektronik iş süreçlerinde kullandığı iletişim araçları üzerine yoğunlaşmaktadır.

Vladimirov (2015) ise küçük ve orta büyüklükteki seyahat işletmelerinin elektronik işe uyarlanması ve onun ekonomik rolü üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada kullandığı ölçek yöneticilerin elektronik iş üzerine olumlu ve olumsuz tutumlarını ölçmektedir. Literatürde yer alan seyahat işletmelerinin elektronik ortama geçişi ile ilgili faktörlerin ve sorunların ölçekteki ifadeler içerisinde yeterli düzeyde yer aldığı düşünülmektedir. Bu nedenle bu ölçek çalışmanın amacına ve ölçmek istediği konuya daha uygun olduğu düşünüldüğü için bu çalışmada kullanılmıştır.

Ankette yer alan ifadeler Türkçe'ye, Türkiye'deki yöneticilerin anlayacakları düşünülen şekilde ifadelerle uyarlanmıştır. Daha sonra akademisyenlere ve endüstride yer alan deneyimli yöneticilere ifadeler gösterilerek görüşleri alınmıştır. 3 akademisyen ve 3 seyahat işletmesi yöneticisinin görüşlerine başvurulmuştur. Uzman görüşü ile ölçeğin kapsam geçerliliğinin genel olarak uygun olduğu kanısına ulaşılmıştır. Araştırma yöneticiler üzerinde uygulanacağından yöneticilerin demografik bilgilerini almak amacı ile yedi adet demografik soruya yer verilmiştir. Ankette kullanılan ölçek tutum ölçeği olarak adlandırılmaktadır. Tutum ölçeği, bireylerin bir dizi cümle veya sığata gerçek duyguları doğrultusunda tepkide bulunmalarının beklendiğı ölçek şeklinde ifade edilir. Likert tipi ölçek en kullanışlı soru formlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Likert tutum ölçeğı, bir bireyin tek bir nesneye, konuya dair tutumu ile ilişki olarak hazırlanmış cümle serilerinden oluşur. Bu ölçeklerde olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür cümle yapısı görülür. Olumlu ve olumsuz cümleler eşit sayıda oluşturulmaya çalışılır. Katılımcılara her cümleyi 3'ü, 5'li veya 7'li seçeneklerin olduğu ölçekte bir onaylama derecesine göre katılıp katılmadıkları sorulur. Burada bireylerin görüşleri alınmış olur. 5'li seçeneğinin en uygun olan ölçek olduğu düşünülmektedir (Köklü, 1995). Bu çalışmada da yöneticilerin tutumları üzerine değerlendirmeler yapıldığından 5'li Likert tipi tutum ölçeğı kullanımının uygun olduğu düşünülmüştür.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket Zhelyu Vladimirov (2014)'ün "*Factors for the e-business adoption by small tourism firms and the role of shadow economic practices*" adlı çalışmasında kullandığı ölçekten uyarlanmıştır. Buna ilaveten bir de açık uçlu soru sorulmuştur. Açık uçlu soruda; verilen sorular dışında katılımcıların ekleyeceği herhangi bir şey

varsa belirtmeleri istenmiştir. Bunun nedeni farklı bölgeler, farklı çalışma şartları ve diğer farklılıklardan kaynaklanan herhangi bir değişiklik olabileceğinin düşünülmesi ve bunun belirlenebilmesinin amaçlanmasıdır.

Kullanılan ankette 7 tanesi demografik, 1 tanesi açık uçlu olmak üzere 29 soru bulunmaktadır. Sorular 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Anketlerin 28 tanesi elektronik ortamda doldurulmuştur. Geri kalan 65 tanesi ise işletmelere gidilerek yöneticilere elden verilmiş ve cevaplandırmaları sağlanmıştır.

3.5. Güvenirlik Çalışmaları

Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri %85 olarak bulunmuştur. Oran oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyinde olduğu için ve ifadelerden herhangi biri çıkarılsa dahi büyük bir değişiklik olmadığı için hiçbir ifadenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Böylece ölçeğin güvenilirlik düzeyi %85 gibi yüksek bir oranda kabul edilmiştir.

Çizelge 3.1. Güvenirlik Düzeyi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,850	,851	21

Ölçeğin güvenilirlik analizine dair istatistiklerin yer aldığı çizelge ekler kısmında sunulmuştur (Ek 6.)

3.6. Veri Analizi

Anketle elde edilen veriler SPSS for Windows 21.0 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Ankette yer alan ifadeler verilen cevaplar frekans dağılımları belirlenerek değerlendirmeye alınmıştır. Her ifade için elde edilen frekans dağılımları ve yüzdeleri çizelgeler aracılığı ile verilmiştir. Araştırmada kullanılan analizler ölçeğin yapısı göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Araştırmada analiz teknikleri olarak SPSS programı üzerinde frekans değerleri, Kruskal-Wallis Testi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

3.7. Bulgular ve Değerlendirmeler

3.7.1. Ankete katılan yöneticilere ait demografik bilgiler

Çizelge 3.2. Yaş grubu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-27 arası	16	17,2	17,6	17,6
28-37 arası	39	41,9	42,9	60,4
38-47 arası	25	26,9	27,5	87,9
48 ve üstü	11	11,8	12,1	100,0
Total	91	97,8	100,0	
Kayıp System	2	2,2		
Toplam	93	100,0		

93 katılımcıdan 91 tanesi yaş gruplarını belirtmiştir. Buna göre 16 tane 18-27 arası yaş grubunda bulunan (%17,2), 39 tane 28-37 arası yaş grubunda bulunan (%41,9), 25 tane 38-47 arası yaş grubunda bulunan (%26,9), 11 tane ise 48 ve üstü yaş grubunda yer alan (%11,8) yönetici bulunmaktadır.

Çizelge 3.3. Eğitim durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	1	1,1	1,1	1,1
Lise	20	21,5	22,0	23,1
Ön Lisans	7	7,5	7,7	30,8
Lisans	50	53,8	54,9	85,7
Yüksek Lisans	13	14,0	14,3	100,0
Total	91	97,8	100,0	
Kayıp System	2	2,2		
Toplam	93	100,0		

Ankete katılan 93 yöneticiden 91 tanesi eğitim durumunu belirtmiştir. Buna göre 1 tane ilköğretim mezunu (%1,1), 20 tane lise mezunu (%21,5), 7 tane (%7,5) ön lisans mezunu, 50 tane lisans mezunu (%53,8) ve 13 tane yüksek lisans mezunu yönetici (%14) bulunmaktadır. Ankete katılan yöneticiler içerisinde doktora mezunu olan kimse yer almamaktadır.

Kuşadası'ndaki seyahat işletmesi yöneticilerinin eğitim durumlarının büyük oranda lisans ve yüksek lisans mezunlarından oluştuğu anlaşılmaktadır. Toplamda 63 kişinin (%67,8) lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. İlköğretim, lise ve önlisans mezunları ise toplamda 28 kişi (%30,8) şeklindedir.

Çizelge 3.4. Yöneticinin bilgi teknolojileri konusunda deneyimi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deneyimim yok	1	1,1	1,1	1,1
Çok az deneyimim var	3	3,2	3,3	4,4
Biraz deneyimim var	27	29,0	29,7	34,1
Deneyim sahibiyim	25	26,9	27,5	61,5
Deneyim sahibiyim ve yenilikleri yakından takip ediyorum	35	37,6	38,5	100,0
Total	91	97,8	100,0	
Kayıp	2	2,2		
Toplam	93	100,0		

Ankete katılan 93 yöneticiden 91 tanesi bilgi teknolojileri konusundaki deneyimini belirtmiştir. Buna göre; 91 yöneticiden 1 tanesi deneyiminin olmadığını, 3 tanesi çok az deneyimi olduğunu ifade etmişti. Biraz deneyim sahibi olduğunu belirten yönetici sayısı 27 (%29), deneyim sahibi olduğunu belirten 25 (%26,9), deneyim sahibi olduğunu ve yenilikleri yakından takip ettiğini belirten yönetici sayısı ise 35 (%37,6) olarak ortaya çıkmıştır.

Çizelge 3.5. İşletmede çalışan personel sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5	32	34,4	34,8	34,8
6-10	24	25,8	26,1	60,9
11-15	13	14,0	14,1	75,0
16-20	5	5,4	5,4	80,4
21 ve üstü	18	19,4	19,6	100,0
Total	92	98,9	100,0	
Kayıp System	1	1,1		
Toplam	93	100,0		

Ankete katılan 93 yöneticiden 92 tanesi işletmede çalışan personel sayısını belirtmiştir. Buna göre; 32 adet (%34,4) 1-5 arasında personele sahip olan, 24 adet (%25,8) 6-10 arasında personele sahip olan, 13 adet (%14) 11-15 arasında personele sahip olan, 5 adet (%5,4) 16-20 arası personele sahip olan ve 18 adet de (%19,4) 21 ve üstü personele sahip olan işletme bulunmaktadır.

Çizelge 3.6. İşletme büyüklüğü

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KOBİ	75	80,6	81,5	81,5
Büyük ölçekli	11	11,8	12,0	93,5
Çok uluslu	6	6,5	6,5	100,0
Total	92	98,9	100,0	
Kayıp System	1	1,1		
Toplam	93	100,0		

Ankete katılan 93 işletme yöneticisinden 92 tanesi işletme büyüklüğünü belirtmiştir. Buna göre; 75 tane (%80,6) KOBİ, 11 tane (%11,8) büyük ölçekli ve 6 tane (%6,5) çok uluslu işletme bulunmaktadır. Buradan hareketle Kuşadası'ndaki A grubu seyahat işletmelerinin büyük bir çoğunluğun küçük ve orta büyüklükte olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 3.7. İşletmenin çalışma biçimi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Karşılıyıcı	36	38,7	39,1	39,1
Hem karşılıyıcı hem turist gönderen	45	48,4	48,9	88,0
Sadece iç pazarda çalışan	11	11,8	12,0	100,0
Total	92	98,9	100,0	
Kayıp System	1	1,1		
Toplam	93	100,0		

Ankete katılan 93 işletme yöneticisinin 92 tanesi işletmelerinin çalışma biçimlerini belirtmiştir. Buna göre; 36 adet karşılıyıcı seyahat işletmesi (%38,7), 45 adet hem karşılıyıcı hem turist gönderen seyahat işletmesi (%48,4) ve 11 adet sadece iç pazarda çalışan seyahat işletmesi (%11,8) bulunmaktadır.

3.7.2. Ankete katılan yöneticilerin seyahat acentalarının sanallaşması ile ilgili görüşlerine ait bulgular

Ölçeğin genel yapısının normal dağılıma uygun olmadığı görülmektedir. Kolmogorov Smirnov normallik testine göre p değeri ,006 olarak ortaya çıkmıştır. Ortalama 3,7038, standart sapma 0,57621, medyan 3,6190 şeklindedir. Basıklık ve çarpıklığın ise -0,37 ve 1,167 olduğu belirlenmiştir. Çizelge 9.'da ölçeğe ait tanımlayıcı istatistikler bir şema aracılığı ile ortaya koyulmuştur.

Çizelge 3.8. Ölçeğin ortalamasına ait istatistikler

	Statistic	Std. Error
Mean	3,7038	,05975
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,5851 Upper Bound 3,8225	
5% Trimmed Mean	3,7057	
Median	3,6190	
Variance	,332	
Ortalama Std. Deviation	,57621	
Minimum	1,62	
Maximum	4,95	
Range	3,33	
Interquartile Range	,74	
Skewness	-,037	,250
Kurtosis	1,167	,495

“Seyahat işletmelerinin sanal ortamda artan pazar payı bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır.” İfadesine 93 katılımcıdan 50 tanesi (%53,8) kesinlikle katıldıklarını 31 tanesi (%33,3) ise katıldıklarını belirtmiştir. Buna karşılık kesinlikle katılmadığını ifade eden 3 katılımcı ve katılmadığını ifade eden ise 6 katılımcı olmak üzere 9 katılımcı %9.7 bulunmaktadır. 3 kişi ise kararsız olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların %87.1’inin (81 kişi) seyahat işletmelerinin sanal ortamda artan pazar payından ötürü sanal ortama geçişin gerekli olduğu düşüncesine sahip olduğu söylenebilir. Bu konuda olumsuz görüş belirten ve kararsız olduğunu belirten yöneticilerin sayısı oldukça azdır.

İletişim maliyetlerinin azalacak olması bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır ifadesine 93 katılımcının 41’i kesinlikle katılıyorum 25’i katılıyorum olmak üzere toplam 66’sı %71’i katıldıklarını belirtmiştir. 10 kişi katılmıyorum, 5 kişi kesinlikle katılmıyorum olmak üzere 15 kişi %16.2 buna katılmadığını ifade etmiştir. 12 kişi %12.9 ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Bu oran Kuşadası’ndaki seyahat işletmelerinin yöneticilerinin iş süreçlerini sanal

ortama taşıyarak işletmenin iletişim maliyetlerini düşüreceklerini düşündüklerini ortaya koyar niteliktedir.

İletişim maliyetleri ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış olsa da kar marjı düşük olan küçük işletmeler için personellere dağıtılan akıllı telefonlar, telefon faturaları ve internet hizmetleri kullanım bedeli bir gider kalemi olarak görülebilmektedir. Burada olumsuz görüş belirten yöneticilerin bu konumda çalışan işletmelerin yöneticileri olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların “Sanal ortamda yeni müşteriler çekebilecek olmak bizi sanal ortama geçiş için isteklendirmektedir.” ifadesine katılma oranı 33 katılıyorum, 49 kesinlikle katılıyorum olmak üzere 82 kişi (%88.2) olarak ortaya çıkmıştır. Katılmıyorum diyenler 6 kişi, kesinlikle katılmıyorum diyenler 2 kişi olmak üzere 8 kişi (%8.7) katılmadığını belirtmiştir. 3 kişi %3.2 ise kararsız olduğunu ifade etmiştir. Buradan yola çıkarak Kuşadası’ndaki seyahat işletmelerinin yöneticilerinin büyük oranda sanal ortama geçince yeni müşteriler çekebileceklerini düşündükleri rahatlıkla söylenebilir.

“Sanal ortama geçince genel maliyetlerin düşecek olması bizi sanal ortama geçmeye teşvik etmektedir.” ifadesine katıldığını belirten yöneticilerin oranı %66.6 olarak ortaya çıkmıştır (27 katılıyorum, 35 kesinlikle katılıyorum olmak üzere toplam 62 kişi). Buna karşılık katılmadığını ve kararsız olduğunu belirtenlerin oranı ise %33.4 şeklindedir (Katılmıyorum 13, kesinlikle katılmıyorum 5 olmak üzere toplam 18 kişi). Kararsızlar ise 13 kişi (%14) şeklindedir. Böylece Kuşadası’ndaki seyahat işletmesi yöneticileri arasında sanal ortama geçince işletmenin genel maliyetlerinin düşeceği düşüncesi daha fazla hakim iken maliyetlerin azalmayacağı yönünde görüş belirten yöneticiler de bulunmaktadır.

“Gelişmiş pazarlama çalışmaları yapabilecek olmak bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır.” ifadesine verilen cevapların %85’i katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum (34 katılıyorum, 45 kesinlikle katılıyorum, toplam 79 kişi) yönünde olmuştur. Kuşadası’ndaki seyahat işletmesi yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu sanal ortamda gelişmiş pazarlama çalışmaları yapabilecekleri düşüncesine sahiptir denilebilir.

“İş ortaklarımızla ilişkilerimizin güçlenecek olması bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır.” İfadesine 93 yöneticiden 54 tanesi katıldıklarını belirtirken 17 tanesi katılmadığını 22 tanesi ise kararsız olduğunu ifade etmiştir. Yani katılımcıların %58.1’i sanal ortamda iş ortakları ile ilişkilerinin güçleneceğini düşünmektedir. İş ortakları ile ilişkilerin güçlenmeyeceğini düşünen katılımcıların oranı ise %18.3 şeklindedir. %23.7 oranında kararsız olduklarını belirten yönetici olduğu dikkate alınır Kuşadası’ndaki seyahat işletmesi yöneticilerinin önemli bir kısmının sanal ortamda iş ortakları ile ilişkilerinin güçlenmeyebileceği görüşü bulunmaktadır.

“Bilgi teknolojisine yapılacak olan yatırımların maliyetinin yüksek oluşu sanal ortama geçişimiz için engel teşkil etmektedir.” ifadesine katılımcıların neredeyse yarısı (% 49.5, 46 kişi) katıldığını belirtmiştir. Katılmadığını belirtenler % 34.5, kararsız olanlar ise % 23.7 şeklindedir. Buradan yola çıkarak Kuşadası’ndaki seyahat işletmesi yöneticilerinin yarısının bilgi teknolojisine yapılacak olan yatırımların maliyetinin yüksek olduğunu düşündüğü söylenebilir.

Kararsızlarla birlikte değerlendirilecek olursa bu konuda olumlu görüşe sahip olmayan yöneticilerin sayısı 47 olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sanal ortama geçişle beraber işletmenin genel maliyetlerinin düşecek olması konusunda Kuşadası’ndaki yöneticilerin ikiye bölündüğü görülmektedir. Sanal ortamda bir seyahat işletmesinin varlığını etkin bir şekilde sürdürebilmesi için ağ (network), reklam, komisyon gibi giderlerin varlığının yöneticilerin olumsuz düşünmesinin sebebi olduğu söylenebilir.

“Bilgi teknolojisine yapacağımız yatırımların geri dönüşü olmaması riski sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.” ifadesine 92 katılımcının 48 tanesi katıldıklarını belirtmiştir. 14 katılımcı kararsız olduğunu belirtirken 30 tanesi ise katılmadığını ifade etmiştir. Buna göre; Kuşadası’ndaki seyahat işletmesi yöneticilerinin önemli bir çoğunluğu bilgi teknolojisine yapılacak olan yatırımların geri dönüşü olmaması riski taşıdığını düşünmektedir.

Kararsızların 14 kişi olduğu görülmektedir. 30 yöneticinin de olumsuz görüşe sahip olduğu göz önünde bulundurulursa, bu konuda da yöneticiler arasında bir ikiye ayrılma olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, sanal ortama geçiş için bilgi teknolojilerine yapılacak yatırımların maliyetinin yüksek olduğunu düşünen

yöneticilerin aynı şekilde burada yatırımların geri dönüşü olmaması riski taşıdığını düşündükleri söylenebilir.

“Sanal ortamda yapılan işlemlerdeki güven eksikliği sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.” ifadesi katılımcılara yöneltilmiştir ve 93 katılımcıdan 42 tanesi sanal ortamdaki işlemlerde güven eksikliği olduğunu düşünmektedir. 31 tanesi ise güven eksikliği konusunun sanal ortama geçiş için sorun teşkil etmediğini düşünmektedir. 20 katılımcı sanal ortamda güven eksikliği konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle Kuşadası’ndaki seyahat işletmesi yöneticilerinin %45.2’sinin sanal ortamda yapılan işlemlerde güven eksikliği olduğu düşüncesine sahip oldukları görülmektedir.

Güven eksikliği konusunda seyahat işletmesi yöneticilerinin ikiye ayrıldığı görülmektedir. Yarıya yakın bir kesim güven eksikliğinin sanal ortama geçiş için bir sorun olduğunu düşünürken kararsızlarla beraber ele alındığında önemli bir kesimin bu konuda olumsuz görüşe sahip olmadığı görülmektedir.

“Geleneksel (yüz yüze) ilişkilerin kaybolacak olması sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.” İfadesi katılımcılara yöneltilmiştir. Kuşadası’ndaki seyahat işletmesi yöneticilerinden oluşan 93 katılımcıdan 39 tanesi sanal ortama geçildiğinde geleneksel ilişkilerin kaybolacak olmasının sorun olduğunu 29 tanesi ise bunun bir sorun teşkil etmediğini düşündükleri görülmektedir. 25 yöneticinin bu konuda kararsız kaldığı göz önüne alınırsa geleneksel ilişkilerin sanal ortamda kaybolacak olması görüşü Kuşadası’ndaki yöneticiler için henüz tam olarak netleşmemiş denilebilir.

“Bilgi teknolojileri konusunda bilgi ve beceri eksikliği olan personel sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.” ifadesi katılımcılara yöneltilmiştir. 92 katılımcıdan 64 tanesi bilgi teknolojileri konusunda bilgi ve beceri eksikliği olan personeli sanal ortama geçme konusunda bir sorun olarak görmektedir. Sorun olarak görmeyen katılımcı sayısı ise 15’tir. 13 katılımcı kararsızım şeklinde ifadede bulunmuştur. Buradan yola çıkarak Kuşadası’ndaki seyahat işletmesi yöneticilerinin işletmeyi sanal ortama taşıma konusunda bilgi ve beceri eksikliği olan personeli önemli bir sorun olarak gördükleri söylenebilir.

“Bilgi teknolojileri konusunda eğitimli personel eksikliği sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.” ifadesi katılımcılara yöneltilmiştir. 93

katılımcıdan 66 tanesinin benzer şekilde bilgi teknolojileri konusunda eğitimli personel eksikliğini sanal ortama geçişte önemli bir sorun olduğunu düşündüğü görülmektedir. Buna katılmayanların sayısı 12 iken kararsız olduğunu belirten yöneticilerin sayısı ise 15'tir.

Bilgi teknolojileri konusunda bilgi ve beceri eksikliği olan personel sanal ortama geçişte sorun teşkil etmektedir ifadesi ile bu ifade paralellik göstermektedir. Kuşadası'ndaki seyahat işletmesi yöneticilerinin sanal ortama geçiş konusunda personelin bilgi anlamında yetersiz olduğu görüşüne sahip olduğu görülmektedir.

“Bilgi teknolojileri konusunda uzman personelin maliyetinin yüksek oluşu sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.” ifadesi katılımcılara yöneltilmiştir. 91 katılımcıdan 49 tanesi yani %52.7'si bilgi teknolojileri konusunda uzman olan personelin maliyetinin yüksek olduğunu ve bunun sanal ortama geçiş yapılırken bir sorun teşkil ettiğini düşünmektedir. Buna katılmayanlar ise 23 yönetici (%24,7) olarak ortaya çıkmıştır. Kararsızım şeklinde ifadede bulunanlar 19 kişi (%20,4) şeklindedir.

“Sanal ortamda tüketicilerin çok fazla seçeneğe sahip olması sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.” ifadesine katıldığını belirten yöneticiler 28 kişi kesinlikle katıldığını belirten ise 17 kişidir. Toplamda 45 kişi (%48.4) sanal ortamda tüketicilerin çok fazla seçeneğe sahip olmasını bir sorun olarak görmektedir denilebilir. Katılmayanların oranı ise 23 katılmıyorum 9 kesinlikle katılmıyorum olmak üzere toplamda 32 (%34.4) kişi olarak ortaya çıkmıştır. 16 kişi de (%17.2) kararsız olduğunu ifade etmiştir.

“Bilgi teknolojisi kaynaklarımızın (yazılım, donanım, bilgisayar, internet...) yetersiz oluşu sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.” ifadesi katılımcılara yöneltilmiştir. Ankete katılan 93 yöneticiden %49.6'sı yani 46 tanesi (24 kesinlikle katılmıyorum, 22 katılmıyorum) bilgi teknolojisi kaynaklarının sanal ortama geçiş için yetersiz olduğu görüşünü ifade etmiştir. %40.9'a karşılık gelen 38 kişi ise (30 katılmıyorum, 8 kesinlikle katılmıyorum) bilgi teknolojisi kaynaklarının yetersiz olduğunu görüşüne sahip olmadığını belirtmiştir. Kararsızlar ise 9 kişi %9.7 olarak ortaya çıkmıştır.

Kuşadası'ndaki seyahat işletmesi yöneticileri arasında bilgi teknolojisi kaynaklarının yeterliliği konusunda görüşler ikiye bölünmüş şekildedir. Bilgi teknolojisi kaynaklarının yetersiz olmadığını düşünen yöneticiler, yetersiz olduğunu düşünenlere oranla daha az olsa da yarıya yakın bir çoğunluğu oluşturmaktadırlar.

“Kullandığımız internetin hızı sanal ortamda iş süreçlerini yürütebilmek için yeterlidir.” ifadesi katılımcılara yöneltilmiştir. Ankete katılan 93 yöneticiden 54 tanesi (39 katılıyorum, 15 kesinlikle katılıyorum) %58'i internet hızının sanal ortamda iş süreçlerini yürütebilmek için yeterli olduğu ifadesine katıldığını belirtmiştir. %24.8'i ise (10 katılmıyorum, 13 kesinlikle katılmıyorum) katılmadığını ifade etmiştir. Kararsızlar ise 16 kişi %17.2 şeklinde ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de sağlanan internet hızının yeterliliği konusunda yöneticilerin yarısından fazlasının olumlu görüşe sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin dörtte biri ise bu konuda olumsuz görüşe sahip olduğunu belirtmiştir. Kararsızların da 16 kişiden oluştuğu dikkate alınırsa olumsuz düşünenlerin de azımsanmayacak durumda olduğu görülmektedir. İnternet hızının işletmenin bulunduğu bölgenin telekomünikasyon alt yapısıyla ve kullanılan internet hizmetinin tarifesi ile ilişkili olduğu da göz önünde bulundurulursa olumlu ve olumsuz görüşlerin nedenleri bunlardan bazıları olabilir.

“Elektronik rezervasyon sistemine sahip olacak olmanın işletme için daha avantajlı olacağını düşünüyorum.” ifadesi katılımcılara yöneltilmiştir. Ankete katılan 93 yöneticiden 79 tanesi (44 kesinlikle katılıyorum, 35 katılıyorum) %84.9'u elektronik rezervasyon sistemine sahip olmanın işletme için daha avantajlı olacağını düşünüyorum ifadesine katıldığını belirtmiştir. Katılmayanlar ise 3 katılmıyorum, 2 kesinlikle katılmıyorum olmak üzere 5 kişi olarak ortaya çıkmıştır. 9 kişi kararsız olduğunu ifade etmiştir.

“Elektronik ödeme sistemine sahip olmanın işletme için daha avantajlı olacağını düşünüyorum.” ifadesi katılımcılara yöneltilmiştir. Benzer şekilde 93 yöneticiden 78 tanesi (36 katılıyorum, 42 kesinlikle katılıyorum) %83.9'u elektronik ödeme sistemine sahip olmanın işletme için daha avantajlı olacağını düşündüğü görülmektedir. Katılmayanlar 7 kişi (4 katılmıyorum, 3 kesinlikle katılmıyorum) olarak ortaya çıkmıştır. 8 kişi ise kararsız olduğunu ifade etmiştir.

Dağılımlara bakıldığında elektronik ödeme sistemi hususunda Kuşadası'ndaki yöneticiler arasında olumlu bir görüş birliği olduğu görülmektedir.

“Tedarik zinciri yönetimini sanal ortamda yapmanın daha avantajlı olduğunu düşünüyorum.” ifadesi katılımcılara yöneltilmiştir. 93 yöneticiden 62 tanesi (35 katılıyorum, 27 kesinlikle katılıyorum) %66.6'sı tedarik zinciri yönetiminin sanal ortamda yapmanın daha avantajlı olduğunu düşünmektedir. 21 yönetici kararsız olduğunu belirtmiştir. 9 katılmıyorum, 1 kesinlikle katılmıyorum olmak üzere 10 yönetici ise bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Burada yöneticilerin yine olumlu anlamda bir görüş birliğinde olduğu görülebilir. Ancak kararsızların sayısı dikkat çekmektedir. 21 yönetici bu konuda olumsuz görüş belirtmemekle beraber olumlu olarak da ifade de bulunmaktan kaçınmışlardır.

“Müşteri ilişkileri yönetiminin sanal ortamda gerçekleştirilmesinin işletme için daha avantajlı olduğunu düşünüyorum.” ifadesine katılan yöneticiler 25 katılıyorum, 24 kesinlikle katılıyorum olmak üzere 49 kişi, yani %52.7 olarak ortaya çıkmıştır. 23 kişi ise %24.7 bu hususta kararsız olduğunu ifade etmiştir. 17 kişi katılmıyorum, 4 kişi kesinlikle katılmıyorum olmak üzere 21 kişi %22.6 ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

“Kurumsal kaynakların planlanmasının sanal ortamda yapılmasının daha avantajlı olacağını düşünüyorum.” ifadesi katılımcılara yöneltilmiştir. 93 yöneticiden 59 tanesi %63.4'ü (36 katılıyorum, 23 kesinlikle katılıyorum) kurumsal kaynakların planlanmasının sanal ortamda yapılmasının daha avantajlı olduğu düşüncesine katıldığı görülmektedir. 17 kişi bu hususta kararsız olduğunu, 17 kişi ise (11 katılmıyorum, 6 kesinlikle katılmıyorum) bu düşünceye katılmadığını ifade etmiştir.

Çizelge 3.9. Verilen sorular dışında işletmenizin sanal ortama geçişi ile ilgili ekleyeceğiniz bir şey bulunmakta mıdır?

Sıra	Verilen cevaplar	Kişi
1.	Denetim sorunları (Yasal düzenlemelerin yetersiz oluşu, Kaçak acentacılığı teşvik etmesi, Yanıltıcı reklam sistemi ile acentaların haksız kazanç elde etmesi, fiziksel bir ofis bulunmadığı için resmi muhatap bulunamaması)	11
2.	Eğitimli personel eksikliği	10
3.	Alt yapı yetersizliği	8
4.	Yazılımlarla ilgili sorunlar (Yazılımların maliyetinin yüksek olması, Yazılımların işletmelerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaması, Yazılımların dinamik olmaması, Yazılım üreten işletmelerin tekel durumunda olması)	7
5.	Güven eksikliği	5
6.	Yüksek rekabet ortamı	3
7.	Komisyonların fazlalığı	2

Kuşadası'ndaki seyahat işletmesi yöneticilerinin açık uçlu soruya verdiği cevaplar ağırlık sıralamasına göre Çizelge 10.'da verildiği gibi ortaya çıkmıştır. 46 katılımcı açık uçlu soruya cevap vermiştir. En fazla sanal ortamdaki denetim sorunundan bahsedilmektedir. Yasal düzenlemelerin yetersiz oluşundan ötürü isteyen herkesin sanal ortamda acentacılık faaliyeti gösterebildiği belirtilmektedir.

Seyahat işletmelerinin sanallaşmasının önündeki ikinci büyük sorun olarak bilgi teknolojileri konusunda eğitimli personel eksikliği gösterilmektedir. Üçüncü olarak alt yapı yetersizliği sorunu ortaya çıkmaktadır. Kuşadası'ndaki seyahat işletmesi yöneticileri Türkiye'de sanal ortamda iş süreçlerini yürütebilmek için gerekli alt yapının tam olarak hazır olmadığını düşünmektedir. Dördüncü olarak yazılımlarla ilgili sorunlar ön plana çıkmaktadır. İşletme yöneticileri kullandıkları yazılımların turizm endüstrisine ayak uyduracak düzeyde dinamik olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak yazılımların üretilmediğini ifade etmektedirler. Diğer sorunlar ise sanal ortamdaki güven eksikliği, yüksek rekabet ortamının olması ve komisyonların yüksek olması şeklinde ifade edilmektedir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre 21 değişken arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacı ile Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Yaş grubuna göre bir değişken haricinde diğer tüm değişkenlerin arasında $p>0,05$ bulunmuş ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaş grubuna göre "Gelişmiş

pazarlama çalışmaları yapabilecek olmak bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır.” İfadesi arasında $p < 0,05$ bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumu ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi bulabilmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Eğitim durumuna göre 2 değişken arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerle eğitim durumu arasında p değeri 0,05’den büyük olduğu için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Eğitim durumuna göre “Gelişmiş pazarlama çalışmaları yapabilecek olmak bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır.” ifadesine verilen cevaplar arasında p değeri 0,039 olarak bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumuna göre “Elektronik ödeme sistemine sahip olmanın işletme için daha avantajlı olacağını düşünüyorum.” ifadesine verilen cevaplar arasında p değeri 0,022 olarak bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların bilgi teknolojileri konusundaki deneyimlerine göre değişkenler arasında ilişki olup olmadığını bulabilmek amacıyla Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Yöneticilerin bilgi teknolojisi deneyimine göre 4 değişkene verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer değişkenler ile yöneticilerin deneyimi arasında p değeri 0,05’den büyük olarak bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Yöneticilerin bilgi teknolojisi deneyimine göre “Gelişmiş pazarlama çalışmaları yapabilecek olmak bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır.” ifadesine verilen cevaplar arasında p değeri 0,017 olarak bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bilgi teknolojisi deneyimine göre “Elektronik rezervasyon sistemine sahip olmanın işletme için daha avantajlı olacağını düşünüyorum.” ifadesine verilen cevaplar arasında p değeri 0,020 olarak bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bilgi teknolojisi deneyimine göre “Müşteri ilişkileri yönetiminin sanal ortamda gerçekleştirilmesinin işletme için daha avantajlı

olacağını düşünüyorum.” ifadesine verilen cevaplar arasında p değeri 0,036 şeklindedir ve anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bilgi teknolojisi deneyimine göre “Kurumsal kaynakların planlamasının sanal ortamda yapılmasının işletme için daha avantajlı olacağını düşünüyorum.” ifadesine verilen cevaplar arasında p değeri 0,048 olarak bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İşletmenin personel sayısı ile değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını bulabilmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Test sonucunda personel sayısına göre iki değişken haricinde diğer değişkenler arasında $p > 0,05$ olarak belirlenmiş ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Personel sayısına göre “Bilgi teknolojileri konusunda uzman personelin maliyetinin yüksek oluşu sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.” ifadesine verilen cevaplar arasında p değeri 0,050 olarak bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Personel sayısına göre “Bilgi teknolojisi kaynaklarımızın (yazılım, donanım, internet, bilgisayar...) yetersiz oluşu sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.” ifadesine verilen cevaplar arasında p değeri 0,023 olarak bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İşletme büyüklüğüne göre 21 değişken arasında uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonucunda hiçbir değişkene verilen cevaplar arasında p değeri 0,05’den küçük olarak bulunamamış ve anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

İşletmenin çalışma biçimi ile 21 değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Test sonucunda 21 değişkene verilen cevaplar arasında p değeri tüm değişkenlerde 0,05’den büyük olarak bulunmuştur. İşletmenin çalışma biçimine göre hiçbir değişken arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin sanallaşma durumlarını ortaya koymak ve sanallaşma aşamalarından geçerken yaşadığı sorunları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Birinci araştırma sorusu olan “Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmeleri iş süreçlerini elektronik ortama uyarlayabilmekte midirler?” ait sonuç Kuşadası’ndaki seyahat işletmelerinin elektronik ortama iş süreçlerini uyarlamaya çalıştıkları ancak tam olarak bunu gerçekleştirmiş olmadıkları şeklindedir. İş süreçlerinde elektronik olarak iletişim, rezervasyon, satış gibi faaliyetleri gerçekleştirmektedirler ancak fiziksel bir ofise bağımlı kalma ve işletme kayıtlarını elektronik ortamda tutmak yerine kağıt üzerinde tutmayı tercih etmektedirler.

İkinci araştırma sorusu “Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin iş süreçlerini elektronik ortama uyarlayamama nedenleri nelerdir?” şeklindedir ve buna yönelik sonuçlar yöneticilerin tutumu, altyapı ve denetim sorunları, yazılım sorunları şeklinde ortaya koyulmuştur.

Üçüncü araştırma sorusu olan “Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin faaliyetlerinin tamamını elektronik ortama taşınması için yapılması gerekenler nelerdir?” sorusuna bulgulardan ve sonuçlardan yola çıkarak öneriler getirilmiştir.

“Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin yöneticileri işletmenin iş süreçlerinin elektronik ortamda yürütülebilmesi hakkında ne düşünülmektedir?” dördüncü araştırma sorusuna yönelik sonuçlar ise aşağıda tartışılmıştır.

Kuşadası’nda faaliyet gösteren A grubu seyahat işletmesi yöneticilerinin sanallaşma konusuna genel olarak sıcak baktıkları görülmektedir. Toplanan veriler sonucunda işletme yöneticilerinin önemli bir çoğunluğunun sanal ortama geçiş konusunda istekli olduğu anlaşılmaktadır. Ancak sanal ortama geçiş konusunda çoğunluk olmasa da önemli bir kesimin isteksiz olduğu görülmektedir. Bu anlamda Kuşadası’ndaki seyahat işletmesi yöneticileri arasında sanal ortama geçiş konusunda bir görüş birliği olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Ankette yer alan olumlu ve olumsuz ifadelere yöneticilerin katılma oranları göz önüne alındığında pek çok ifadeye yöneticiler arasında görüş birliği olmadığı konu üzerindeki düşüncelerin ikiye ayrıldığı görülmektedir. Kuşadası'ndaki yöneticilerin bir kısmı sanal ortama geçişin kaçınılmaz olduğu görüşünü savunurken diğer kısmı sanal ortamın işletmenin işleyişi için olumsuz yönlerinin daha fazla olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu olumsuz yönler ise denetim sorunları, kaçak acentacılık faaliyetleri, güven eksikliği gibi hususlar olduğu göze çarpmaktadır.

Kuşadası'ndaki A grubu seyahat işletmesi yöneticilerinin sanal ortama geçiş konusunda gördükleri en büyük sorunun bilgi teknolojileri konusunda bilgi ve beceri eksikliği olan personel, bu alanda eğitimli personel olduğu görülmektedir.

Acentaların sanallaşmasının önündeki bir diğer önemli sorun olarak alt yapı yetersizliği görülmektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi göz önüne alındığında ABD ve AB ülkelerinde sanallaşmanın daha yüksek düzeyde olduğu çalışmanın literatür kısmında belirtilmiş idi. Alt yapı yetersizliği Türkiye'nin gelişimiyle beraber çözüme ulaşacak sorunlardan bir tanesidir. Ancak bununla beraber işletmelerin de bu anlamda yerine getirmesi gereken hususlar bulunmaktadır.

Türkiye'de seyahat işletmelerinin sanallaşması konusunda yöneticilerin sorun olarak gördüğü bir diğer konu denetim olarak belirlenmiştir. Yasal düzenlemelerin yetersiz oluşu işletmelerin sanal ortama geçişi konusunda çekingen davranmalarına neden olmaktadır.

Seyahat işletmelerinin elektronik olarak iş süreçlerini yürütebilmesi için kullandıkları yazılımların yetersiz olduğu çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer önemli sorundur. Yazılımların belli birkaç firma tarafından üretilip pazarlandığı ve seyahat işletmelerinin bu alanda çok fazla seçeneğe sahip olmadığı anketle beraber görüşme yapılan yöneticilerin sözlerinden anlaşılmaktadır.

Sanal organizasyonların oluşum aşamaları incelendiğinde kağıtsız ofis düzenine geçilmesi ve sanal ofis uygulamasına gidilmesinin yer aldığı görülmektedir. Kuşadası'ndaki seyahat işletmesi üzerinde yapılan uygulama sonucunda yöneticilerin bir kısmının hala fiziksel bir ofis bulunmasının işletme

için daha uygun olduğu düşüncesine sahip oldukları belirlenmiştir. İşletme içindeki hiyerarşik yapının kaybolacağı endişesi yöneticilerde hakim olmaktadır denilebilir. Bununla beraber ofis ortamında personel ile olan fiziksel yakınlık işlerin daha hızlı yürüdüğü şeklinde düşünülmektedir. İşletme kayıtlarının kağıt üzerinde tutulmasının kendileri için daha anlaşılır olduğunu belirtmektedirler. Bu durumun Türkiye'deki seyahat işletmelerinin uluslararası alandaki muadillerine oranla sanallaşma konusunda ağır kalmasının nedenlerinden biri olduğu söylenebilir.

Çalışmanın sonuçları Zhelyu Vladimirov'un (2015) Bulgaristan'daki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sanal ortama geçişinde ortaya çıkan faktörleri ele aldığı çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Çalışmada da aynı şekilde seyahat acentalarının sanal ortama geçişi için eğitilmiş personel, yöneticilerin bilgi teknolojisi konusundaki deneyimi, örgütsel olarak sanal ortama geçiş konularının ön plana çıktığı görülmektedir.

Wang ve Cheung (2004), seyahat işletmelerinin elektronik ortama uyumunu ele aldıkları çalışmalarının sonucunda endüstriyel faktörler, örgütsel faktörler ve yöneticilerin tutumunun ön plana çıktığını belirlemiştirler. Bu çalışmada da benzer nitelikte sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışma sonucunda Kuşadası'ndaki seyahat işletmelerinin sanal ortama geçişi konusunda ortaya çıkan sorunları başlıklar halinde özetlemek gerekirse şu şekilde ifade edilebilir: Bilgi teknolojileri konusunda eğitilmiş ve uzman personel eksikliği, denetim sorunları, yazılım sorunları, maddi sorunlar, güven sorunu, yöneticilerin tutumları Kuşadası'ndaki seyahat işletmelerinin sanal ortama geçişi konusunda ortaya çıkan sorunlardır.

Çalışma, Türkiye'de turizm endüstrisinde ve seyahat işletmeciliği alanında sanal organizasyonlar üzerine yapılmış ilk çalışmalardan biri olması sebebiyle çalışmanın sonuçlarının karşılaştırma yapılabileceği Türkiye'de benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konuda yapılacak çalışmaların artırılmasında yarar olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada seyahat acentalarının sanallaşması konusunda yöneticilerin görüşleri ve tutumları ele alınmıştır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda,

konu çalışanlar açısından, donanımlar açısından veya müşteriler açısından ele alınabilir.

Çalışmada, araştırma evreni olarak Kuşadası'nda faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının yöneticileri belirlenmiştir. Kuşadası'nda faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin büyük bir kısmının KOBİ'lerden oluştuğu görülmektedir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda araştırmanın farklı bir turizm bölgesinde, büyük ölçekli seyahat işletmeleri üzerinde yapılmasında yarar olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Yöneticilerin tutumlarını ölçmeye yönelik hazırlanan ankette, doğal olarak soru formunun içeriğinde yer alan ifadelerle yönelik sonuçlar elde edilebilmiştir. Bunların haricinde acentaların dışarıdan görülemeyen bazı sorunları olduğu anket sürecinde tespit edilmiştir. Yöneticilerle anket doldurulurken görüş alışverişinde bulunulmuş ve farklı sorunlar olduğu anlaşılmıştır. Burada açık uçlu bir soru sorularak bu sorunların belirtilmesi istenmiştir, ancak anket yaparken yöneticiler genel itibari ile açık uçlu soruyu doldurmaya meyilli olmamaktadırlar. Anket araştırmacı tarafından yöneticiye bire bir doldurtuluyorsa yönlendirme ve rica ile bu sorunun cevaplanması sağlanabilmektedir ama her zaman bunu sağlamak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle daha derinlemesine veri elde edebilmek amacı ile bundan sonra bu konuda yapılacak olan çalışmalarda yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanılması önerilmektedir. Bununla beraber seyahat acentalarının faaliyet gösterdikleri ülkeye, bölgeye göre farklı türde sorunları ve ihtiyaçları olabilmektedir. Bu nedenle görüşme tekniğinin yapılacak ilk çalışmalarda daha uygun olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonunda elde edilen bulgulardan hareketle şu öneriler getirilebilir:

Turizm alanında eğitim veren fakülteler ve yüksekokulların müfredatlarına turizm endüstrisinde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili dersleri daha fazla dahil etmeleri konusunda bir öneri getirilebilir. Kültür ve Turizm Bakanlığı veya Türsab'ın girişimleri ile bu konuda eğitimler de düzenlenebilir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Türsab tarafından ağırlık verilmesi gereken konulardan birisi sanal ortamdaki denetim konusu olarak ön plana çıkmaktadır.

Devletin bu alanda yapacağı yasal düzenlemeler ve bu işle ilgili olarak oluşturacağı birimler Türkiye'deki seyahat işletmelerinin sanallaşması adına gerekli hale gelmiştir.

İşletmelerin bilgi teknolojileri konusunda alt yapılarının geliştirilmesi için bu alana daha fazla yatırım yapmaları gerektiği söylenebilir. Yöneticilerin belirtmiş olduğu sorunlardan bir tanesi olan bilgi teknolojisine yapılan yatırımların maliyetinin yüksek oluşu ve geri dönüşü olmaması riskinden ötürü bu yatırımların yapılması hususunda uzman kişilerle çalışılması ve detaylı analizlerin yapılması gerekmektedir.

Turizm endüstrisinin dinamik yapısı göz önüne alındığında bu endüstride faaliyet gösteren işletmeler de dinamik olmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle iş süreçlerini yürütebilmek için kullandıkları yazılımların da bu dinamik yapıya ayak uydurması gerekmektedir. Bu alanda oldukça ileri gitmiş Hindistan gibi ülkelerden getirilecek yazılım mühendisleri tarafından endüstrinin ihtiyaçlarına yönelik yazılımlar hazır hale getirilebilir. Ancak bu, işletmeler için beraberinde belli bir maliyet getirmektedir. Burada Türsab devreye girebilir ve tüm seyahat işletmelerinin vereceği destekle bu yazılımın ortaklaşa oluşturulması sağlanabilir. Bu şekilde hem kullanılan yazılım işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik olabilir hem de tüm işletmeler ortak bir yazılım üzerinde çalıştığı için entegrasyonlar daha kolay gerçekleştirilebilir. Aynı zamanda ortak bir yazılım olduğu için bu yazılıma hakim olan personel sayısı da artırılabilir.

Türkiye'deki seyahat işletmelerinin uluslararası alanda rekabet gücünü artırabilmesi ve yeniliklere ayak uydurabilmesi için inovasyon çalışmalarına ağırlık vermesi gerekmektedir. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler başta seyahat işletmeleri olmak üzere inovasyon konusunda çalışmalarını artırmalıdır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda konuyu farklı bir yönden değerlendirebilmek amacı ile seyahat işletmelerinin inovasyon çalışmaları, inovasyona uyum sağlayabilmeleri ele alınabilir.

KAYNAKLAR

- Abuelmaatti, A. ve Rezgui, Y. (2008), *Virtual organizations in practice: a European perspective*. AMCIS 2008 Proceedings, 142.
- Afgün, S., (2006), *Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum
- Ahuja, M. K., ve Carley, K. M. (1998). *Network structure in virtual organizations*. Journal of Computer-Mediated Communication, 3(4), 0-0.
- Akkirman, A. D., (2004), *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, İstanbul
- Alipour, M., Hajaliakbari, F., Javanbakht, N. (2011). *The Impact of Web-Marketing Mix (4s) on Development of Tourism Industry in Iran*. International Journal of Business and Social Science, 2(6), 267-274.
- Alzon, P. (2000). *Dégriftour: The Success of A Virtual Travel Agency*. In E-commerce: Facts and Consequences, 6th Annual Seminar of INSEE's Business Statistics Directorate No. 97, s. 59-63
- Ataman, C. (2007), *Seyahat Acenta Yöneticisi Bakış Açısıyla İnternet Üzerinde Pazarlamanın Üstün, Zayıf Yanları ve Bunlara Yönelik Stratejiler: İzmir İli Uygulaması*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın
- Atasever, M. (2005), *Sanal Organizasyonların İşletme Kültürüne Getirdiği Yenilikler ve Türkiye'deki Sanal İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya
- Ay, L. (2009), *Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Seyahat Acentalarına Yansımaları: Online Seyahat Acentacılığı*, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Konya

Aydın, T., (2008), Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Turizmde Uygulanması: E-Turizm, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara

Aymankuy, Ş. (2011). *Yerli turistlerin internet ortamındaki şikayetlerinin satın alma kararlarına etkileri*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(25), 218-238.

Barnes, S.J. ve Vidgen, R.T. (2002) “An Integrative approach to the Assesment of E-Commerce Quality”, Journal of Electronic Commerce Research, c. 3, s. 3, ss. 114-127.

Bebitoğlu, M., Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, Anadolu Üniversitesi,
http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/44bb41ee766349a_ek.pdf
erişim (24.05.2016)

Bilgi ve İletişim Teknolojileri,

Bilgisayar Ağları,

Bilgisayar Sistemi. <http://www.elitema.com.tr/>, erişim (26.07.2015).

Buhalis, D. ve Jun, H.S., (2011), *E-tourism*, Contemporary Tourism Reviews, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford

Byrne, J.A. (1993), *The virtual corporation*, Business Week, Şubat, s. 36-41.

Canbaz, S. (2006), “Türkiye’de Elektronik Ticaret Uygulamasında Karşılaşılan Muhasebe Sorunları”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Canpolat, Ö. (2001) “E-ticaret ve Türkiye’deki Gelişmeler”, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Tüketicinin ve Rekabetin Korunması Genel Müdürlüğü Yay., Ankara.

Cheung, R., ve Lam, P. (2009). *How Travel Agency Survive in e-Business World*. Communications of the IBIMA, 10(11), 85-92.

- Čížek, P. (2013). *Virtual enterprise application in science parks-evaluation of the research*. Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration. 28 (3/2013).
- Çakır, M., (2014), *Yeni Medya ve Küresel Şirketler İlişkisinde Sanal Ekipler ve Crowdsourcing Etkisi*, Online Academic Journal of Information Technology 2014 Summer/Yaz – Cilt/Vol: 5 - Sayı/Num: 16, DOI: 10.5824/1309-1581.2014.3.004.x http://www.ajit-e.org/?menu=pages&p=details_of_article&id=109
- Çavuşoğlu, M., (2010). *Konaklama İşletmelerinde Elektronik Ticaret Kullanımı: Gökçeada ve Bozcaada 'da Bir Araştırma*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,5(2), Çanakkale
- Çevrimiçi Seyahat Acentası. <http://www.dol.com.tr/gezisesitesi.html>, erişim (25.07.2015).
- Çevrimiçi Seyahat Acentası. <http://www.gezinomi.com/hakkimizda>, erişim (25.07.2015)
- Çevrimiçi Seyahat Acentası. <http://www.tatilsepeti.com/>, erişim (25.07.2015)
- Çevrimiçi Seyahat Acentası. <http://www.tatilsitesi.com/Sayfa/hakkimizda>, erişim (25.07.2015)
- Damer, B., Gold S., Bruin . D. & Bruin D.J., *Virtual Organizations and Virtual Worlds*, A Case Study of Avatars98,
- Davidow W.H., Malone, M. (1995). *Sanal Şirket*, çev. Mustafa Küpüşoğlu, Koç-Unisys Yayınları, İstanbul, (s 202).
- Davis, G. B., & Naumann, J. D. (1997). *Personal productivity with information technology*. McGraw-Hill College.
- Dess, G. G., Rasheed, A. M., McLaughlin, K. J., Priem, R. L. (1995). *The new corporate architecture*. The Academy of Management Executive, 9(3), 7-18.

Donanım Nedir?, www.deu.edu.tr/userweb/yilmaz.goksen/Bilgisayar.ppt, erişim (24.05.2016)

Elektronik Pazaryeri Nedir? <http://www.eticaretvehukuk.com/359/elektronik-sanal-pazaryeri-nedir-ve-ozellikleri-nelerdir.html> , Erişim Tarihi: 02.05.2016

E-Ticaret Ödeme Sistemleri, <http://www.eticaretim.com.tr/eticaret-odeme.html> Erişim Tarihi: 01.06.2016

E-Turizm Nedir?, http://www.tursab.org.tr/tr/tursab/komiteler/e-turizm-ve-turizm-muhasebesi-komitesi/e-turizm-e-ticaret-nedir_10648.html , Erişim Tarihi: 02.05.2016

Fırlar, B. G. ve Yeygel, S. (2004). *Sanal Ortamda Bütünleşik Pazarlama İletişimi*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

Fong, J. ve Burton, S. (2006). *Online Word-of-Mouth: A Comparison of American and Chinese Discussion Boards*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 18(2), 146-156.

Gärtner, M., Seidel, I., Froschauer, J., Berger, H. (2010). *The formation of virtual organizations by means of electronic institutions in a 3D e-Tourism environment*. Information Sciences, 180(17), 3157-3169.

Goldman, S. L., Nagel, R. N. ve Preiss, K. (1995), *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. New York, NY: Van Norstand Reinhold.

Güngör, M. (2015), *Ulusal Bilgi Güvenliği: Strateji ve Kurumsal Yapılanma*, Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığı, Uzmanlık Tezi

Güreş, N., Arslan, S., Yalçın, R. (2013), *Türk Havayolu İşletmelerinin Web Sitelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 173.

Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J., Olve, N., (1997), "Virtual Organizations And Beyond, Wiley Series in Practical Strategy", John Wiley and Sons Ltd., New York, s.s.3-7 .

- Hodge, B. J., Anthony, W. P., Gales, L. (1996), *Organization Theory*, 15th.
- http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/14/15/703095/dosyalar/2014_10/30030827_25123423_1dnbt.pdf erişim (27.05.2016)
- <http://pub.unwto.org:81/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1210/1210-1.pdf>
- http://yazilim.gumushane.edu.tr/user_files/files/Salih/IntToComp/Bilgisayar%20A%C4%9Flar%C4%B1%20ve%20Internet.pdf erişim (25.05.2016)
- Ishaya, T. ve Macaulay, L. (1999) The importance of social awareness in global information systems. In: *Information Systems – The Next Generation. Proceedings of the 4 the UKAIS Conference*, Brooks, L. & Kimble, C. (eds), pp. 210–220. University of York, York, UK.
- İşletim Sistemleri, http://enformatik.cu.edu.tr/uploads/dersDosyalar/13_3.Hafta-1.pdf erişim (25.12.2015)
- Karaosmanoğlu, E., Nacar, R., Uray, N. (2016), *Websiteleri Firmalara Ne Kazandırabilir? Websitesi Kalitesi, Tüketici-Odaklı Marka Değeri ve Satınalma Eğilimi Arasındaki İlişki*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(1).
- Karasar, N. (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar-İlkeler-Teknikler* 20.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara
- Kırçova, İ. (2005), *İnternette pazarlama*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul, Türkiye.
- Kırçova, İ. ve Öztürk, P. (2000), *İnternette Ticaret ve Hukuksal Sorunlar*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 41-42.
- Kıroğlu, P. (2012). *Elektronik Turizm Analizi, Uygulamaları ve Beklentiler*, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yönetim Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul

- Kiani, K., (2011), *Meta Management - Virtual Organization: a new approach in the leadership and select qualified individuals for virtual organizations with an emphasis on the role of IT*, IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, Vol.11 No.11, Kasım
- Kim, D. J., Kim, W. G., Han, J. S. (2007). A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes. *Tourism management*, 28(2), 591-603.
- Koçel, T., (2015), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş, İstanbul.
- Kozak, R. (2007), *Seyahat Acentalarının İş Süreçlerinde İnternetin Önemi TURSAB-BYK Üyeleri Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi s.1, Eskişehir
- Köklü, N. (1995). *Tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 28(2), 81-93.
- Kuom, M. ve Oertel, B. (1999), *Virtual travel agencies*. *Netnomics*, 1(2), 225-235.
- Küçükylmazlar, A. (2006), *Elektronik Ticaret Rehberi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul.
- Li, H., Wang, H., Shang, Z. ve Dong, Y. (2008). *Virtual travel agency based on web services*. In *Computer Supported Cooperative Work in Design*, 12th International Conference on, s. 445-451, IEEE.
- Lipnack, J. ve Stamps, J. (1997). *Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology*. Jeffrey Stamps.
- Loiacono, E. T., Watson, R. T. ve Goodhue, D. L. (2002). *WebQual: A measure of website quality*. *Marketing theory and applications*, 13(3), 432-438.
- Matos, L. M. ve Afsarmanesh, H. (2006). *Creation of Virtual Organizations in A Breeding Environment*. In *Proceedings of INCOM Vol. 6*, s. 595-603. St. Etienne

- Moertini, V. S., Athuri, A. A., Kemit, H. M., Saputro, N. (2011). *The Development of Electronic Payment System for Universities in Indonesia: On Resolving Key Success Factors*. arXiv preprint arXiv:1105.0153.
- Mowshowitz, A. (2001), *Virtual organization: The new feudalism*. IEEE Computer, 34(4), 110-112. ISO 690
- Otomasyon Sistemi. <http://www.acente2.com/>, erişim (26.07.2015).
- Otomasyon Sistemi. <http://www.acenteplus.com/>, erişim (26.07.2015).
- Ölçer, F. ve Özyılmaz, A., (2007), *Elektronik Ticaret ve Sanal Organizasyonlarda Uygulanması*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.12, s.2, 67-94
- Örnek, H. E. (2010), “ Türkiye’deki ve Avrupa’daki Çevrimiçi Seyahat Acentalarına Ait İnternet Sitelerinin Karşılaştırılması”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara.
- Özer, A., (2006), E-pazaryerlerinin Yönetimi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Pırnar, İ. (2005). *Turizm Endüstrisinde E-Ticaret*. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- Rautenstrauch, T. (2002). *The Virtual Corporation: a strategic option for Small and Medium sized Enterprises (SMEs)*. Association for Small Business and Entrepreneurship, St. Louis.
- Rızaoğlu, B. (2013), *Turizm Davranışı*, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara
- Ringe, S., Nandini, D., Sharma, G., Rege, M., (2013), *Semantic Web Enabled Virtual Travel Agency*, International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 4, Issue 6, June-2013

Sanal

Organizasyonlar,

http://turgutozal.edu.tr/public/AkademisyenEski/1vurgun/files/5_SANAL%20O.G.pdf, Erişim Tarihi: 16.05.2016

Sanal POS nedir?, <https://www.vakifbankpos.com.tr/SanalPosNedir> Erişim Tarihi: 01.06.2016

Sarı, Y. ve Kozak, M. (2005). *Turizm Pazarlamasına İnternetin Etkisi: Destinasyon Web Siteleri İçin Bir Model Önerisi*. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9, 248-271.

Sarışık, M., & Akova, O. (2006). *Seyahat Acentalarında İnternetin Rolü ve Önemi Üzerine Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12.

Schulze, C., ve Baumgartner, J. (2001), *Don't panic! Do e-commerce: a beginner's guide to European Law affecting e-commerce*. European Commission, Information Society.

Shirley Daniels, (1998), "*The Virtual Corporation*", Work Study, Vol. 47 Iss 1 pp. 20 – 22, <http://dx.doi.org/10.1108/00438029810196685>, (11 Mart 2015).

Soydal, H. (2003). '*Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması*'. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sumanjeet, S., (2009) "*Emergence of payment systems in the age of electronic commerce: The state of art.*" 2009 First Asian Himalayas International Conference on Internet. IEEE

Travelstart Türkiye Pazarında. <https://www.geziko.com/press-release-launch>, erişim (26.07.2015).

Uygur, S. M. ve Bayram, Ö. G. A. T. (2013), *Sanal Pazarlama Karması Bileşenlerinin 4S Modeli Kapsamında Turizm Açısından İrdelenmesi*, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, (4).

- Uzunoglu, H., (2002), *Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Üçok, Ö. Tengiz, (2000), “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelismeleri Bir İrdeleme”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 2 , S. 1, Bahar
- Varol, E. S. ve Tarcan, E., (2000), *Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler: Sanal (Virtual) Organizasyonlar*. Yönetim, Yıl II Sayı 36, 5.25-32
- Vioque, R.M., (2002), *Electronic Payment Methods*, International Portal of University Alicante on Intellectual Property & Information Society
- Vladimirov, Z., (2015), *Factors for the e-business adoption by small tourism firms and the role of shadow economic practices*, European Journal of Tourism Research, 10, 5
- Wang, S., ve Cheung, W. (2004). *E-business Adoption by Travel Agencies: Prime -andidates for Mobile E-business*. International Journal of Electronic Commerce, 8(3), 43-63.
- Web Sitesi Haritası, <http://www.eticaret.com/blog/basarili-bir-web-sitesi-haritasi-e-ticaret-sitenizin-karlilikini-nasil-artirabilir/> erişim (20.05.2016)
- Web Sitesi Hataları. <http://eticaretmag.com/online-seyahat-acentalari-websitesi-hatalarindan-yilda-2milyar-pound-kaybediyorlar/>, erişim (26.07.2015).
- Web Sunucusu Nedir?, <http://www.eticaret.com/e-ticaret-sozlugu/web-server-nedir/> erişim (10.06.2016)
- White, D. M. (2010). *Federal Information Security Management Act of 2002: A Potemkin Village*, The. Fordham L. Rev., 79, 369.
- Whitman, M. E. ve Mattord, H. J. (2012), *Introduction to information security. Principles of Information Security*, 1-35.
- Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2003). *eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality*. Journal of retailing, 79(3), 183-198.

World Tourism Organization (2001), “E-Business for Tourism , Practical Guideline for Tourism Destinations and Businesses”,

Yazılım Mühendisliğine Giriş, <http://web.firat.edu.tr/mbaykara/ym1.pdf> erişim (26.05.2016)

Yueh, Y. T., Chiu, D. K., Leung, H. F. ve Hung, P. C. (2007). *A virtual travel agent system for m-tourism with semantic web service based design and implementation*. In 21st International Conference on Advanced Information Networking and Applications, s.142-149, IEEE.

Yurdakul, M. ve Kiracı, A. G. H. (2008), *Sanal Pazarlama Karması Bileşimi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2).

Yüksel, Ö., Murat, G., (2001), *Sanal Örgütlenmeler: Enformasyonların İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması*, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, s.3

Zaim, H., (2000). *Sanal İşletmelerde Ücretleme Fonksiyonu*. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (43-44).

Zaim, H., (2001). *Sanal işletmelerde yönetim ve organizasyon*. İktisat Fakültesi Mecmuası, 51(2), 125.

Zaremba, M., Moran, M., & Haselwanter, T. (2006, June). *Applying semantic web services to virtual travel agency case study*. In ESWC.

EKLER

EK 1. Sabre Group'a ait seyahat işletmeleri

Sabre Grup (Sabre Holdings or Sabre, Inc.)	http://www.sabre-holdings.com
Travelocity.com	http://www.travelocity.com/
Sabre Travel Network	http://www.sabretravelnetwork.com
Sabre Airline Solutions	http://www.sabreairlinesolutions.com/
Sabre Hospitality Solutions	http://www.sabrehospitality.com/
Cubeless: www.cubeless.com	GetThere: www.getthere.com
Holidayautos.com	www.holidayautos.com
IgoUgo	www.igougo.com
Lastminute.com	www.lastminute.com
Moneydirect	www.moneydirect.com
Nexion	www.nexion.com
Trams	www.trams.com
Travelguru	www.travelguru.com
Travelocity Business	www.travelocitybusiness.com
World Choice Travel	www.wctravel.com
Zuji	www.zuji.com

Kaynak: (Buhalis ve Jun, 2011;20)

EK 2. Amadeus IT Group'a ait seyahat işletmeleri

Amadeus	http://www.amadeus.com/
Vacation.com	http://vacation.com/
Opodo	http://www.opodo.com/
TravelTainment	http://www.traveltainment-group.com/

Kaynak: (Buhalis ve Jun, 2011;20)

EK 3. Priceline Group'a ait seyahat işletmeleri

Priceline	http://www.priceline.com/
ActiveHotels.com	http://www.activehotels.com/
Booking.com	http://www.booking.com/
Agoda.com	http://www.agoda.com/

Kaynak: (Buhalis ve Jun, 2011;20)

EK 4. Orbitz Grup'a ait seyahat işletmeleri

Orbitz Worldwide	http://corp.orbitz.com/
Orbitz for Business:	http://www.orbitzforbusiness.com/
Orbitz	http://www.orbitz.com/
CheapTickets	http://www.cheaptickets.com/
Ebookers	http://www.ebookers.com/
HotelClub	http://www.ebookers.com/
RatesToGo	http://www.ratestogo.com/
Away Network:	http://away.com/
Ctrip.com	http://english.ctrip.com/
Asia hotels	http://www.asiahotels.com/

Kaynak: (Buhalis ve Jun, 2011;20)

EK 5. Expedia Group'a ait seyahat işletmeleri

Expedia.com	http://www.expedia.com
Hotels.com:	http://www.hotels.com/
Anyway.com (Expedia.fr):	http://voyages.anyway.com
Egencia (önceki ismi Expedia Corporate Travel):	http://www.egencia.com/
Travelnow.com	http://www.travelnow.com/
Hotwire.com	http://www.hotwire.com/
Venere.com	http://www.venere.com
ClassicVacations.com	http://www.classicvacations.com/
eLong.net	http://www.elong.net/
TripAdvisor	http://www.tripadvisor.com
SeatGuru.com	http://www.seatguru.com/

Kaynak: (Buhalis ve Jun, 2011;20)

EK 6. Güvenirlik Analizi İstatistikleri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Cronbach' s Alpha if Item Deleted
Artanpazarpayi	73,5618	143,544	,849
Yenimüsterilercekebilecekolmak	73,5506	141,978	,846
Genelmaliyetlerindüsmesi	74,0674	136,495	,843
Gelismispazarlamacalismalari	73,5955	141,789	,845
İletisimmaliyetlerininazalması	73,9101	134,333	,839
İsortaklariylailiskilerin güçlenmesi	74,2360	138,591	,844
Yatirimlarin maliyetinin yüksek olusu	74,5056	132,980	,839
Yatirimlaringeridönüsüolmaması riski	74,4831	133,662	,838
Güveneksikligi	74,6067	138,264	,845
Yüzyüzeiliskilerin kaybolması	74,6854	142,195	,852
Bilgibeceeri eksikligi olan personel	73,9438	135,781	,839
Egitimli personeleksikligi	73,9438	138,145	,842
Uzmanpersonel maliyeti	74,3483	134,002	,838
Tüketicilerin çok fazla sece negi olması	74,6067	136,764	,843
Bilgi teknolojisi kaynaklarının yetersiz olusu	74,5955	129,516	,834
İnternethiziyeterlidir	74,5281	146,616	,858
Elektronik rezervasyon sisteminin sahip olmak	73,6067	140,264	,843
Elektronik ödemesi sisteminin sahip olmak	73,6742	140,949	,845
Tedarik zinciri yönetimi	74,0112	139,534	,843
Müşteri ilişkileri yönetimi	74,3596	135,210	,839
Kurumsal kaynakların planlaması	74,2584	139,171	,845

EK 7. Anket Formu

	Sayın Katılımcı , bu anket seyahat acentalarında sanal ortama geçiş konusunda yöneticilerin olumlu ve olumsuz tutumlarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Siz acenta yöneticilerinden alacağımız cevaplar seyahat acentalarının sanal ortama geçişi konusunda ortaya çıkan sorunların tespit edilmesi amacıyla kullanılacaktır. Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katılımınızdan ve zaman ayırdığınızdan ötürü teşekkür ederiz. Yrd. Doç. Dr. Güntekin ŞİMŞEK, Arş. Gör. Turan OKUL	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Seyahat işletmelerinin sanal ortamda artan pazar payı bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Sanal ortamda yeni müşteriler çekebilecek olmak bizi sanal ortama geçiş için isteklendirmektedir.	1	2	3	4	5
3	Sanal ortama geçince genel maliyetlerin düşecek olması bizi sanal ortama geçmeye teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
4	Gelişmiş pazarlama çalışmaları yapabilecek olmak bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır.	1	2	3	4	5
5	İletişim maliyetlerinin azalacak olması bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır.	1	2	3	4	5
6	İş ortaklarımızla ilişkilerimizin güçlenecek olması bizim için sanal ortama geçişi gerekli kılmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Bilgi teknolojisine yapılacak olan yatırımların maliyetinin yüksek oluşu sanal ortama geçişimiz için engel teşkil etmektedir.	1	2	3	4	5
8	Bilgi teknolojisine yapacağımız yatırımların geri dönüşü olmaması riski sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.	1	2	3	4	5
9	Sanal ortamda yapılan işlemlerdeki güven eksikliği sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.	1	2	3	4	5
10	Geleneksel (yüz yüze) ilişkilerin kaybolacak olması sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.	1	2	3	4	5
11	Bilgi teknolojileri konusunda bilgi ve beceri eksikliği olan personel sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.	1	2	3	4	5

12	Bilgi teknolojileri konusunda eğitimli personel eksikliği sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.	1	2	3	4	5
13	Bilgi teknolojileri konusunda uzman personelin maliyetinin yüksek oluşu sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.	1	2	3	4	5
14	Sanal ortamda tüketicilerin çok fazla seçeneğe sahip olması sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.	1	2	3	4	5
15	Bilgi teknolojisi kaynaklarımızın (yazılım, donanım, bilgisayar, internet vb.) yetersiz oluşu sanal ortama geçişimiz için sorun teşkil etmektedir.	1	2	3	4	5
16	Kullandığımız internetin hızı sanal ortamda iş süreçlerini yürütebilmek için yeterlidir.	1	2	3	4	5
17	Elektronik rezervasyon sistemine sahip olacak olmanın işletme için daha avantajlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Elektronik ödeme sistemine sahip olmanın işletme için daha avantajlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19	Tedarik zinciri yönetimini sanal ortamda yapmanın daha avantajlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20	Müşteri ilişkileri yönetiminin sanal ortamda gerçekleştirilmesinin işletme için daha avantajlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21	Kurumsal kaynakların planlamasının sanal ortamda yapılmasının daha avantajlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

22. Verilen sorular dışında işletmenizin sanal ortama geçişinde ortaya çıkan sorunlar nelerdir?

1. Cinsiyetiniz Kadın Erkek

2. Yaş grubunuz 18-27 arası 28-37 arası 38-47 arası 48 ve üstü

3. Eğitim durumunuz İlköğretim Lise Önlisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

4. Bilgi teknolojileri ile ilgili deneyiminiz ne durumdadır?

Deneyimim yok Çok az deneyimim var Biraz deneyimim var
Deneyim sahibiyim Deneyim sahibiyim ve yenilikleri yakından takip ediyorum

5. İşletmenizde çalışan personel sayısı? 1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üstü

6. İşletmenizin büyüklüğü ?

- KOBİ Büyük ölçekli Çok uluslu

7. İşletmenizin çalışma biçimi nedir?

- Karşılıklı Turist gönderen Hem karşılıklı hem turist gönderen, Sadece iç pazarda çalışan

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Turan Okul
Doğum Yeri ve Tarihi : Sivas/Merkez, 08.12.1987

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Seyahat İşletmeciliği
Ve Turizm Rehberliği
Yüksek Lisans Öğrenimi :
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

Makaleler
-SCI :
-Diğer :
Bildiriler
-Uluslararası : Çevrimiçi Satıştan Sanal Organizasyona: Seyahat
Acentalarının Bilgi Teknolojilerine Uyumu
-Ulusal :
Katıldığı Projeler :

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl : Adnan Menderes Üniversitesi Turizm Fakültesi
2014-

İLETİŞİM

E-posta Adresi : turanokul@hotmail.com
Telefon : 0537 461 24 55
Tarih : 22.06.2016