

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYALBİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TÜRKİYE’DE FUARCILIK SEKTÖRÜ VE FUAR
ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA: BİR FİRMA
ARAŞTIRMASI**

Emre KARA

Danışman

Doç.Dr. Güler TOZKOPARAN

İZMİR – 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Emre KARA
Öğrenci No : 2016800608
Tez Başlığı : Türkiye'de Fuarçılık Sektörü ve Fuar Şirketlerinde Kurumsallaşma: Bir
Firma Araştırması

Savunma Tarihi : 12/07/2019
Danışmanı : Doç .Dr . Güler TOZKOPARAN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç .Dr . Güler TOZKOPARAN	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Ebru TOLAY	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Evrin MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

Emre KARA tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

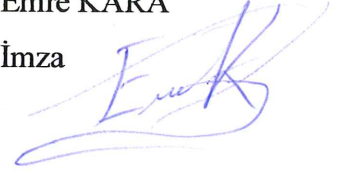
Yüksek lisans Tezi olarak sunduğum “TÜRKİYE’DE FUARCILIK SEKTÖRÜ VE FUAR ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA: BİR FİRMA ARAŞTIRMASI” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

1/07/2019

Emre KARA

İmza



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

TÜRKİYE’DE FUARCILIK SEKTÖRÜ VE FUAR ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA: BİR FİRMA ARAŞTIRMASI

Emre KARA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik

Dünya üzerinde fuarcılık faaliyetleri, özellikle ekonominin geliştiği ve ticaretin yoğun olarak gerçekleştirildiği şehirlerde sıklıkla yürütülmektedir. Bu şehirlere literatürde ‘Fuar Kentleri’ denilmektedir. Fuar kentlerinde gerçekleştirilen ihtisas fuarları, şehirde ve hatta çevre illerde, ekonomik anlamda olumlu etkiler bırakmakla birlikte, orta ve uzun vadede ülke ekonomisine de katkı sağlamaktadır.

Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmesi için şirket içerisindeki dinamiklerin kurumsal bir sisteme entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu önemin farkında olan küçük ve orta ölçekli şirketler, şirket içinde ve ticari faaliyetlerini gösterdikleri çevrede, profesyonelleşmek için kurumsallaşma yönelimine girmekte, bu kapsamda çeşitli girişimlerde bulunmakta, organizasyon yapısını ve şirket içi işleyişi profesyonelleştirme anlamında çalışmalar yapmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, fuar ve fuarcılık konuları kavramsal olarak ele alınmış, fuarcılığın tarihsel gelişimi, fuar çeşitleri ve fuarların önemine değinilmiştir. İkinci bölümünde, kurumsallaşma ve kurumsallaşma süreci ele alınmıştır. Son bölümde ise kurumsallaşmanın uygulanmasına örnek olarak bir firma incelemesi yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, kurumsallaşmanın kesin bir reçetesinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Farklı sektörler kadar aynı sektör içerisinde dahi kurumsallaşmak isteyen şirketlerin, şirket yapılarına göre

farklı faaliyetler içerisine girmeleri gerekebilir. Bu nedenle, şirketlerin kendilerini iyi analiz etmesi, çevrelerine iyi adapte olması, esnek bir kurum yapısına sahip olması, değişime açık ve bu süreçte sabırlı olması büyük önem taşımaktadır.

Anahtar kelimeler: Fuar, Fuarçılık, Kurumsallaşma, Kurum, Kurumsal Yönetim



ABSTRACT
MASTER’S THESIS
EXHIBITION SECTOR IN TURKEY AND EXHIBITION COMPANY
INSTITUTIONALIZATION: A COMPANY RESEARCH

Dokuz Eylül University

Emre KARA

Institution of Social Sciences
Department of Business Administration
International Business Administration Program

Around the world, business exhibitions are frequently conducted, especially in cities where there is a developed economy and where a lot of trade occurs. These cities are called Exhibition Towns in technical literature. Specialized business exhibitions in business towns not only improve the economic conditions of the city itself, but also in the surrounding areas, which in turn provides medium to long-term contributions for the country as well.

The integration of the dynamics within the company into an enterprise system is of utmost importance for the survival of companies. In this sense, small and medium-sized businesses, within the company and in the environment in which they operate, are institutionalizing to professionalize, take various initiatives in this field and carry out studies in order to professionalize the organizational structure and internal processes.

In the first part of the study, the topics of trade fairs and exhibitions are discussed conceptually and the historical development of trade fairs, varieties of trade fairs and the significance of trade fairs are addressed. In the second part, institutionalization and the institutionalization process will be discussed. The last part will provide a concrete overview of the implementation of the process of institutionalization.

From the research results, it was concluded that there is no definite method for institutionalization. Companies wishing to institutionalize within the same sector and in different sectors may have to carry out different activities

depending on their corporate structure. For this reason, it is important that companies analyze themselves well, adapt to their environment, have a flexible corporate structure, are open to change and follow this process with patience.

Keywords: Exhibition, Fair Organization, Institution, Institutionalization, Institutional Managing



**TÜRKİYE’DE FUARCILIK SEKTÖRÜ VE FUAR ŞİRKETLERİNDE
KURUMSALLAŞMA: BİR FİRMA ARAŞTIRMASI**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
FUAR KAVRAMI VE FUARCILIK**

1.1 FUAR KAVRAMI VE FUARCILIK	3
1.2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE FUARCILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.2.1. Dünya’da Fuarcılığın Tarihsel Süreci	5
1.2.2. Türkiye’de Fuarcılığın Tarihsel Süreci	8
1.3. FUAR ÇEŞİTLERİ	11
1.3.1. Düzenlendiği Coğrafyaya ve Hedef Kitleye Göre Yapılan Fuarlar	11
1.3.1.1. Ulusal Fuarlar	11
1.3.1.2. Uluslararası Fuarlar	12
1.3.1.3. Bölgesel Fuarlar	16
1.3.2. Düzenleniş Amacına Göre Fuarlar	16
1.3.2.1. Yatay Fuarlar (Genel Ticaret Fuarları)	16
1.3.2.2. Dikey (İhtisas) Fuarlar	17

1.3.2.3. Tüketici Fuarları	18
1.3.2.4. Solo Fuarlar	19
1.3.2.5. Sanal Fuarlar	19
1.4. FUARCILIĞIN ÖNEMİ	19
1.4.1. Katılımcı Firmalar Açısından Fuarların Önemi	20
1.4.2. Ziyaretçiler Açısından Fuarların Önemi	21
1.4.3. Düzenlenildiği Alanda Oluşan Sosyo-Kültürel Ortam Açısından Fuarların Önemi	22
1.4.4. Kitlelere Kolay Ulaşım ve İletişim Aracı Olarak Fuarların Önemi	23
1.4.5. Pazarlama Açısından Fuarların Önemi	23
1.5. 2018 YILI FUAR İSTATİSTİKLERİ: TOBB VERİLERİ	24

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

2.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI	30
2.1.1. Kurumsallaşma Süreci	31
2.1.1.1. Kanunen Tanınma	31
2.1.1.2. Varlığın Sürekliliği	32
2.1.1.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu	32
2.1.1.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	33
2.1.2. Firmaları Kurumsallaşmaya İten Çevresel Unsurlar	33
2.1.3. Kurumsallaşma Öğeleri	35
2.1.3.1. Yalınlık	35
2.1.3.2. Ayrışma	36
2.1.3.3. Esneklik	37
2.1.3.4. Otonomi (Özerklik)	37
2.2. KURUMSAL YÖNETİM	38
2.2.1. Kurumsal Yönetimin Temel Öğeleri	40
2.2.2. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Arasındaki Fark	40

2.3. KURUMSALLAŞMANIN FİRMALARA KATKILARI VE SAKINICALARI	41
2.4. KURUMSALLAŞMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA SÜRECİ YAŞAYAN BİR FUAR ŞİRKETİ
ÜZERİNE İNCELEME: İNFOLOJİ FUARCILIK A.Ş.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	46
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ	46
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	48
3.3.1. İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Geneline İlişkin Bulgular	49
3.3.2. İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Bulguları	67
SONUÇ VE ÖNERİLER	78
KAYNAKÇA	82

KISALTMALAR

TDK	Türk Dil Kurumu
UFI	Küresel Fuar Endüstrisi Birliği
KATİF	Karadeniz Sanayi ve Ticaret Fuarı
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
BIE	Uluslararası Sergiler Bürosu
AIPH	Uluslararası Bahçe Bitkileri Üreticileri Birliği
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
ODD	Otomotiv Distribütörleri Derneği
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: 2018 Yılı Fuar Türlerine Göre Fuar Sayıları	s.25
Tablo 2: 2018 Yılı Fuar Katılımcılarına İlişkin İstatistikler	s.26
Tablo 3: İllere Göre Fuar Sayıları: İlk 7 İl	s.27
Tablo 4: 2018 Yılında Fuarların Aylara Göre Dağılımı	s.27
Tablo 5: 2018 Yılında Fuarların Aylara Göre Fuar Sayıları	s.28
Tablo 6: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Ünvan ve Departman Tablosu	s.50



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Hyde Park 1851 Crystal Palace Fuar Çizimi	s.7
Şekil 2: Kıdem, Performans Düzeyleri ve Kariyer Yolu	s.51
Şekil 3: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Organizasyon Şeması	s.52
Şekil 4: İnfoloji Grup Şirketleri Organizasyon Şeması	s.53
Şekil 5: Modüler Stant İçerik Görseli	s.54
Şekil 6: Transist 2018 Sonuç Rapor Görseli	s.56
Şekil 7: Transist 2018 Katılımcı Firma Profili	s.57
Şekil 8: Transist 2018 Katılımcı Firma Sektörleri	s.58
Şekil 9: Transist 2018 Fuarı Tanıtım Faaliyetleri Raporu	s.59
Şekil 10: Transist Fuarı Tanıtım Mecraları	s.60
Şekil 11: Transist 2018 Fuarı Dijital Tanıtım Faaliyetleri Raporu	s.61
Şekil 12: Transist 2018 Fuar Alanı	s.62
Şekil 13: Transist 2018 Fuar Örnek Planı	s.64
Şekil 14: IOHS EXPO Sonuç Raporu Görseli	s.65
Şekil 15: IOHS EXPO Fuar Alanı Görseli	s.66
Şekil 16: IOHS EXPO Fuar Alanı Stant Örneği	s.67

GİRİŞ

Geçmiş dönemlerde, ticari ve sanayi alanındaki değişimlerin ve gelişmelerin ortaya çıkışı uzun yılları bulurken, bilgi teknolojilerinde yaşanan büyük sıçramalardan dolayı günümüzde bu süre eskiye göre çok kısalmıştır. Buna istinaden, 20-30 yıl önceki üretim, satış ve tutundurma yöntemlerini kullanarak faaliyetlerine devam etmek isteyen bir işletmenin artık sürekliliğini devam ettirmesi oldukça zorlaşmıştır. Bu güçlü ve hızlı değişime uyum gösteren işletmeler, bu değişim rüzgârına karşı direnç ve çeviklik göstererek ayakta kalabilmektedir. Bununla birlikte küreselleşmenin bir sonucu olan, ülkeler arasındaki ticari anlamda duvarların kalkması yahut şartların kolaylaştırılması, yakın geçmişte küresel ticaret arenasında büyük rekabete yol açmış ve bu arenada ülkelerin kendi aralarında gerçekleşen alışveriş hacmi önemli ölçüde büyümüştür. Küreselleşme ile ticaretin serbest hale gelmesi, ülkelere, dünyanın en uzak ucuna bile mal, hizmet ve bilgi ihraç ederek, ekonomik açıdan gelişme ve büyüme imkânı sunmuştur.

İnsanların, çok eski tarihlerden bu yana, ürettikleri ürünü tanıtmak ve takas etme/satma çabasına girdikleri ve ürünlerini açık hava pazarlarında sergileyip, bayram günü gibi özel günlerde halka tanıtmak faaliyetleri gerçekleştirdiğini bilinmektedir. Bir mal, hizmet ya da bilgiyi halka duyurmak, göstermek, benimsetmek ve olumlu bir izlenim oluşturabilmek, eski dönemlerden beri önemlidir. Zira kâr amacı güden kuruluşların, ürettiği mal, hizmet ve bilginin alıcıya tanıtımı yapılmaz ise başarısız olması kaçınılmazdır. Teknoloji ve ulaşımın gelişmesiyle fuarlar, bölgelere ve uluslararası gelişmelere perspektif kazandırmış, küresel ticaretin büyümesinde büyük katkılarda bulunmuştur (Aymankuy, 2006: 186). Fuarların küresel çapta ticaretin gelişimine yaptığı katkının yanı sıra, fuarın düzenlendiği kentlerin ekonomilerine de ayrıca katkı sağladıklarını söylemek mümkündür.

Toplumların şehirleri meydana getirmesinden sonra, bireylerin öneminin yanında kurumların önemi de artmıştır. Kurumların ve kuruluşların yönetilebilir olmaları, zenginlik üretimindeki temel öğelerden birisi olmuştur ve yönetilebilir organizasyonlar oluşturmanın öncelikli şartı da kurumsallaşmadır. Küçük ve orta ölçekli şirketlerin başarılı olabilmesi ve sürekli var olabilmesinin en önemli şartlarından birisi kurumsallaşma olgusudur. Bir diğer anlatım ile günümüzde işletmecilik olgusu çerçevesince, şahıslara bağlı yürütme sisteminin değişime ve

yeniliklere kapalı işletme yapılarının devamlılıklarını sürdürmede güçlük çekeceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, Türkiye ekonomisinde büyük öneme sahip olan KOBİ'lerin kurumsallaşma bakış açıları ve tutumlarının incelenmesi önem arz etmektedir. Bu önem doğrultusunda, fuarcılık sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir şirkette kurumsallaşmak için nasıl ve ne kadar çalışma yapıldığı ve kurumsallaşmanın önündeki engeller ile kurumsallaşma sürecini etkileyen öğelerin incelenmesi, çalışmanın amacını da oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde; fuar ve fuarcılık kavramı, genel hatlarıyla Türkiye'de fuarcılık konuları ve 2018 yılı fuar istatistikleri incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde kurumsallaşma, kurumsallaşmanın yolları, faydaları ve sakıncalarıyla birlikte kurumsallaşmanın öğeleri ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Türkiye'de fuarcılık, yönetim danışmanlığı, kongre organizasyonları gibi birçok alanda hizmet veren İnfoloji Grup şirketlerinden, özellikle fuarcılık alanında faaliyet gösteren ve Türkiye'de fuarcılık sektöründe kurumsallaşma amacıyla çeşitli girişimlerde bulunan İnfoloji Fuarcılık A.Ş.'nin kurumsallaşma öyküsü incelenmiştir. Bu kapsamda şirketin Genel Müdürü olan Dr. Muhammed Atilla Sevim öncülüğünde süreci koordineli şekilde yürüten Genel Müdür Yardımcısı Sayın Mesut Özer ile kurumsallaşma süreci ve karşılaşılan sorunlar, kurumsallaşmaya bakış açıları ve bu sektörde kurumsallaşma koşullarına dair derinlemesine mülakat yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

FUAR KAVRAMI VE FUARCILIK

Çalışmanın bu bölümünde fuarcılık kavramı, fuarcılık sektörü, Türkiye’de fuarcılık, Türkiye’de fuarcılığa ilişkin TOBB 2018 güncel verilere yer verilmiştir.

1.1 FUAR KAVRAMI VE FUARCILIK

Fuar sözcüğü Türkçe’ye, Latince sevinç anlamına gelen “Feria” ve Fransızca “Foire” sözcüklerinden girmiştir (Badak, 2018: 5).

TDK’ya göre fuar; “*Belli zamanlarda ya da belli yerlerde ticari mal sergilemek amacıyla açılan büyük sergi*” olarak tanımlanmaktadır (TDK).

Belirli zaman ve belirli yerlerde, bir süreliğine mal ve ürün sergilemek, tanıtmak ve ticari bağlantılar geliştirmek sebebiyle kurulan büyük pazarlar “fuar” olarak tanımlanır (Püsküllüoğlu, 1995 :614).

Fuar belirli dönemlerde ve önceden belirtilmiş zaman aralıkları ile yapılan, ticari faaliyetleri geliştirme amacı güdülerek ulusal ve/veya uluslar arası ticarete konu olan, birçok sektörden ürün, hizmet ve bilginin tanıtıldığı, üreticilerin, tüketicilerin ve yan sanayi üreticilerin ziyaretini gerçekleştirdiği ticari faaliyeti geliştiren ve pazar hacminin büyümesine yardımcı tanıtım organizasyonu faaliyetleridir (Kobi Vadisi, 2018).

Başka bir tanımda fuar, fuarcılık faaliyetinin aşamalarını da kapsayacak şekilde şu şekilde ifade edilmektedir: “Fuar; ticari ürün ve hizmetlerin, yeniliklerin, teknolojik gelişmelerin tanıtımı, pazara erişilmesi, teknik gelişmelerin takibi, geleceğe dönük ticari ilişkiler kurulması amacıyla, periyodik zaman aralıklarıyla, aynı mekânlarda düzenli biçimde gerçekleştirilen bir reklam ve tanıtım faaliyetidir. Bu amaçla yapılan işe de fuarcılık adı verilmektedir” (Göksel ve Sohodol, 2005: 17).

Fuarcılık faaliyetleri, bir tür tanıtım ve organizasyon çalışması olmakla birlikte ticari amaç taşıması nedeni ile öncesinde detaylı bir hazırlık gerektirmektedir. Önceden belirlenmiş ticari stratejiler doğrultusunda fuarcılık faaliyeti yürürlüğe konulmaktadır. Tanıtım faaliyeti anlamında fuarı düzenlenmesi planlanan sektör ya da ürünler ile ilgili ulusal ya da uluslararası arenada gerçekleşmiş geçmiş fuar organizasyonlarının başarısı ve rapor sonuçları değerlendirilmelidir. Ziyaretçilerin demografik yapıları çıkarılarak ziyaret amaçları incelenir, önceki organizasyonlarda kullanılan iletişim yolları, haberleşme ve araç gereç kullanımının

başarı sonuçları değerlendirilerek optimal bir çıkarım yapılmalıdır (Kobi Vadisi, 2018).

Ticarette uğraşanların çeşitli bölgeleri dolaşarak ziyaretler gerçekleştirip pazarlarda yerel üreticilerle bir araya gelmeleri ve yerel ürünleri satın almaları, Eski Mısır ve Roma İmparatorluğu zamanında gözlenmeye başlayan bir durum olmasının yanı sıra “Fuar” kelimesine ilk olarak ortaçağ zamanında rastlanılmıştır (İzmir Ticaret Odası, 2019).

Literatürde farklı şekillerde tanımlanan fuarların, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan tanım ise şu şekildedir:

“Tarım ve sanayi ürünlerinden ticarete konu olanlar ile teknolojik gelişmelerin, bilgilerin ve yeniliklerin tanıtım amacıyla sergilendiği, yurtiçi ve uluslararası seviyede bilgi alışverişi, teknik işbirliği, geleceğe yönelik ticari ilişkiler kurulmasının sağlandığı, genellikle, perakende satışın yapılmadığı, yurtiçinde fuar, sergi ve panayır düzenlenmesine dair yönetmeliğin 19. maddesinde belirtilen asgari altyapı özelliklerini taşıyan fuar alanlarında düzenlenen, tarihi ve süresi önceden saptanan ve ilan edilen, muayyen bir takvime bağlanmış organizasyonlardır.”
(www.ticaret.gov.tr, 2000).

1.2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE FUARCILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Fuarcılık faaliyetleri, serbest piyasa ekonomisinin dünyaya sunmuş olduğu en önemli pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinden biridir. Fuarlar, 20. yüzyılın son 20-25 yılında yaygın olarak tutundurma/tanıtım faaliyeti olarak tercih edilmeye başlanmış olmasına karşın kökleri çok eskilere dayanmaktadır (İzmir Ticaret Odası, 2019).

İlkçağlarda insanlar yerleşik hayata ayak uydurmaya ve tarımsal üretimde ilerlemeler kat etmeye başladıktan sonra üretilen ürünlerde miktar ve çeşit anlamında artış sağlanmış, üretilen ürünlerin fazlasının ihtiyacı duyulan başka ürünlerle takası gerçekleşmiştir. Kervanların geçiş noktalarında kurulan kervansaray olarak nitelendirilen hanlarda, kervan halkının yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurdukları bu hediyelik eşya vb. gibi ürün sunum ve satışı, sergicilik ve fuarcılığın başlangıç olayları olarak kabul edilmektedir. Belirlenen dönemlerde ve yerlerde

ürünlerin takası için düzenlenen fuar yapma geleneği oldukça eski zamanlara dayanmaktadır.

1.2.1. Dünya’da Fuarcılığın Tarihsel Süreci

Keşfi yapılmış, tarihteki ilk şehir yerleşmelerinde yapılan arkeolojik çalışmalar, gıda ürünleri ile sanayi ürünlerinin saklandıkları depoları da ortaya çıkartmıştır. Bu depolarda ayrıca çok uzak bölgelerden tüccarlar tarafından getirildiği anlaşılan lüks mallara da rastlanılmıştır (Kayacıklı, 1995: 16).

Yazılı olarak ilk kez, insanların ürettikleri ürünlerini sergilemelerine yönelik açıklama İncil’de geçmektedir. İncil’de dönemin Pers Kralı 1. Xerxes’in, ülkesinin sahip olduğu zenginliği ve gücü göstermek amacı ile M.Ö. 5. yüzyıl’da 180 gün süren bir sergi gerçekleştirdiği belirtilir. Bu, fuarcılık biliminin kaynağına ulaşılan ilk yazılı belgesi olması itibari ile önemlidir (Paker, 2009: 1).

Önceden planlanmış yerlerde ve zamanlarda, ürünlerin takası için fuarlar açma geleneği çok eskidir. M.Ö. 2 bin yıllık devrede, tüccar kervanlarının Suriye, Filistin, Mezopotamya ve Mısır’daki en önemli dini festivale katıldıkları bilinmektedir. Yazının icadından sonra ticaretin seyri belgeler üzerinden de izlenebilmektedir (Encyclopedia, 1979: 2335).

Pazarların yaygınlaşmasından sonra, Ortaçağ’da yüksek zümrenin azalan hâkimiyeti ve bazı yasakların kaldırılması, ticaretle uğraşan kesim için olumlu sonuçlar doğurmuştur. Fuarların (panayırların) bayram günlerinden birine denk getirilmesine özen gösterilmiştir (İzmir Ticaret Odası, 2019).

Avrupa’da Feria-Fuar olarak adlandırılan ticari sergi ve organizasyonlar, Türk ve İslam dünyasında Cumhuriyet dönemine kadar “Bazar-Panayır” olarak adlandırılmıştır. Türkiye’deki sergicilik ve fuarcılık tarihinin ilk evreleri, panayır geleneğiyle çok yakından ilgilidir (Akçura, 2009: 16).

18.yy Sanayi Devrimi ile fuarlar, malların satıldığı pazarlar olmaktan çıkıp, sadece sergilendiği ortamlara dönüşmüştür. Asıl niyet, ürünlerden bol miktarda getirip, fuar süresince malları satmak değil, çok çeşitli ürünlerden yalnızca birer numune sergileyerek, yapılacak alışverişin ilk adımının atılması olmuştur. Fuarcılıkta yaşanan bu devrim esnasında bu tür fuarlar Sample Fairs, diğer bir ifadeyle ‘Örnek Fuarlar’ olarak anılmaktaydı (İzmir Ticaret Odası, 2019).

Tarihteki en eski fuarlar, bahar ve yaz aylarında ya da hasat dönemlerinde düzenlenen şenlikler görünümündedir. Ticaretin ve bu bahar-yaz festivallerinin birleşimi şeklinde görülen organizasyonlar, Roma ve Yunan geçmişinde de görülmektedir. İyonlar ve Yunan şehir merkezlerinde ticari ve siyasi merkezin, çarşı anlamına gelen “Agora” adında tek bir mekânda toplandığı görülmektedir. Romalılar genellikle, siyasi görüşlerini ve misyonlarını yaymak ve işgal ettikleri kentte ticaretin ve Roma siyasi düşüncesini yaygınlaştırmak için fuar alanları kurmuşlardır.

“Tarihin akışı içinde, ticaret akımlarının kuvvetlenmesine bağlı olarak ticaret yolları ve bu yollar üzerinde ticaret merkezleri kendini göstermeye başlamıştır. Bu bölgesel ve uluslar arası konuma sahip ‘ticari merkezler’, ünlü Kral Yolu üzerindeki Efes, Ninova, Babil, Perspolis, İpek Yolu üzerindeki Shansi, Buhara, Semerkant, Keefe, Baharat Yolu üzerindeki Çin, Hindistan, Seylan, Körfez ve Doğu Akdeniz limanlarıdır” (Kayacıklı, 1995: 16).

İlk ve Orta Çağlar ticari faaliyet olarak, yalnızca devamlı sergiler kapsamında üretilen el yapımı ürünlerin sergilenmesine elverişliydi. Bunun yanı sıra sıklıkla düzenlenen festival ve bayram gibi organizasyonlarda, satışların artırılmasında önemli bir fırsattı. Ortaçağ’da Batı Avrupa’da el emeği ürünlerin üretimi çok az, bir bölgeden diğerine malların taşımacılığı ve değişimi oldukça kısıtlı ve Uzakdoğu ülkeleri ile ticari anlamda bağlantılar yetersiz sayıda ve nadir olmuştur. Avrupa’nın bu kapalı ekonomilerinde fuar tanıtım organizasyonları, yerel anlamda imkânların elvermediği gereksinimlerin giderilmesinde etkin rol oynamıştır. Bu dönemde düzenlenen fuar organizasyonlarındaki ticari farklılıkların en önemlisi, Doğudan gelen giyim ürünleri ve baharatlar, parfümler, mücevherler ile bunları getiren Arap, Bizanslı ve Yahudi tüccarlar olmuştur. Bununla birlikte yazılı kaynaklara göre, dünya fuarcılık tarihinin başlangıcı Fransa’da 629 yılında gerçekleştirilmiş “Foire de Saint Denis” olarak gösterilir. Bu sebepten dünya fuarcılık tarihinde Fransa özel bir konuma sahiptir. Türkçe’ye fuar kelimesi, Fransızcadan girmiş olup, Fransa, günümüz fuarcılığının gelişimindeki temelleri atmıştır. (İzmir Ticaret Odası, 2019).

11. yüzyılda, bugünün Düsseldorf kenti bir fuarcılık merkezi olmuş ve böylelikle “Fuar” ile birlikte “Fuar Kenti” kavramı da ortaya çıkmıştır. Günümüzde, Düsseldorf’un yanı sıra; Münih, Hannover, Köln, Paris, Lyon, Londra, Zürih,

Milano, Stockholm, İstanbul gibi şehirler “Fuar Kenti” olarak anılmakta ve fuarcılık merkezleri olarak kabul edilmektedir (İzmir Ticaret Odası, 2019).

Tarihin akışı içerisinde yüzyıllar boyunca süren savaşlar, ticareti de yavaşlatmış ve ülkeler savaş hazırlıkları ve yatırımları gibi süreçlerden dolayı düzenli ürettikleri ürünleri sergileme şansı bulamamışlardır. Dolayısıyla, ulaşılan kaynakların çokluğunun 18. yüzyıla denk gelmesi, fuarcılık kavramının son iki asırdır düzenli gelişim gösterdiğinin en büyük kanıtıdır.

Her ne kadar fuarcılığın temeli Fransa’da atılmış olsa da modern fuarcılığın asıl başlangıcı 1851 yılında İngiltere’de bulunan Hyde Park’ta düzenlenen bir fuar kabul edilmektedir. Royal Society of Arts tarafından inşa edilen “Crystal Palace” içinde, J. Paxton tarafından Victoria İngilteresi’nin parlak dönemlerinin başlangıcı niteliğindeki ürünler sergilenmiştir.

Şekil 1: Hyde Park 1851 Crystal Palace Fuar Çizimi.



Hristiyan coğrafyasının stratejik konum sonucu olarak, fuarlarda önceleri dini bayram etkinliği ön plandayken, daha sonra ticari amaçlar ön plana çıkmıştır.

Gelişim süreci, teknolojinin ve ulaşımın gelişmesiyle birlikte Birinci Dünya Savaşı’na kadar sürmüş olan fuarcılık, bölgeler hatta kıtalar arasında yeni boyutlar

kazanmıştır. Büyük savaşlar ve krizler döneminde fuarcılıkta duraklamalar meydana gelmiştir. İkinci Dünya Savaşı'na kadarki süreçte, fuarcılıkta ulusallık kavramı ön planda tutulmuştur. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise birleşimci ve birleştirici bir yaklaşım öne çıkmıştır. Fuarcılığın en temel felsefesinde hümanizm, katılımcılık ve birleştiricilik anlayışı yatmaktadır. Bu felsefe, fuarcılığın yeni boyutlarla ve yeni anlayışlarla günümüze kadar gelmesini sağlamıştır (Aymankuy, 2010: 186).

1.2.2. Türkiye’de Fuarcılığın Tarihsel Süreci

Türk tarihinde “Panayır” olarak bilinen yerel pazarların geçmişi oldukça eskidir. Panayır sözcüğü Yunanca “Panegyris”, tüm halkın bir araya gelmesi, sözcüğünden gelmektedir ve sözcük anlamı, belirli yer ve zamanlarda kurulan büyük pazarlardır (Büyük Lügât ve Ansiklopedi: 846).

Tarihin bilinen ilk kentsel yerleşim yerlerinin olduğu Anadolu bölgesinde Truva (İlion), Kalkamış, Çatalhöyük gibi ilkel yerleşim kentlerinde ticaret günlük yaşamın bir parçası olduğuna dair bulgulara rastlanmaktadır. Asurlular döneminden ait yazılarda Kayseri, önemli ticaret, fuar yeri ve antrepo olarak görülmektedir (Kayacıklı, 1995: 65).

Gordon Childe’a göre (1996: 89), Dicle ve Fırat kıyılarında, şehirlerin yıkıntıları arasında tamamıyla çağdaş bir Hint Pazarı izleniminde ve pazar alanında küçük çapta mal alışverişinin varlığına işaret edecek şekilde, su satıcılarının ve diğer satıcıların sergileri saptanmış ve ayırt edilebilmiştir.

Belirli zamanlarda Anadolu’da ve bilhassa Trakya’nın kent ve kasabalarında panayırlar kurulmaktadır. Bu panayırlarda eşya alışverişi ve hayvan satışları yapılmaktadır. Panayır günlerinde, bölgenin ekonomik ve sosyal hayatı canlılık kazanmaktadır. Bu panayırlardan en tanınmışları, Edirne, Lüleburgaz, Silivri, Düzce, Yozgat, Akhisar ve Akyazı panayırlarıdır (Büyük Lügât ve Ansiklopedi: 846).

Türkiye’de fuarların gelişimi ve ortaya çıkışı her ne kadar Avrupa’nın ticaret anlayışına benzese de, kendisini daha yavaş geliştirmekte.

Türkiye tarihinde bilinen ilk uluslararası fuar ise, 1863’te İstanbul şehrinde düzenlenen “Sergi-i Osman”dır. Bu fuarda yöresel ve yabancı topraktan üretilmiş ürünlerle birlikte Avrupa ülkelerine ait sanayi ürünleri sergide yerlerini bulmuştur (İzmir Ticaret Odası, 2019).

“Türkiye’de ulusal coğrafya açısından fuarcılık üzerine ilk ciddi girişim 1936’da açılan İzmir Enternasyonal Fuarı’dır. Tarihi çok eski olan ve antik dönemden itibaren ‘Smyrna’ adıyla bilinen İzmir, Batı Anadolu’nun Ege’ye açılan kapısı olması nedeniyle önemli bir liman kenti idi ve geniş hinterlandıyla da dikkat çekmekteydi. Bunun yanında yaşadığı iklim koşulları ve verimli tarım alanları kaliteli tarımsal ürünlerin yetişmesine de olanak sağlıyordu. ”Esasında 1947 yılında Enternasyonal özelliği kazanan İzmir Fuarı 9 Eylül yerli mallar haftası adıyla, ilk olarak 9 Eylül 1923 tarihinde açılmıştır. Adı, 1932 yılında Dokuz Eylül Panayırı oldu ve 1933 yılında, bugünkü Kültür Parkta (33.000 m²’lik bir alanda) İzmir Fuarı adıyla açıldı. Fuara, ilk kez 1936 yılında yabancı ülkeler (Irak, İngiltere ve Rusya) katıldı. Fuar, 1942 yılında açılmadı (II. Dünya Savaşı) 1944-1946 yılları arasında ise, sadece Türk firmalarının katılımı ile açıldı” (Acartürk, 2013: 57-58).

1920’li yıllarında Türkiye, sanayi ile tanışmaya başlamasının ardından panayirlarda yayma amacıyla küçük kapsamlı sergiler kurulmuştur. Sanayinin gelişmesiyle 1940’lı yıllara doğru, bu panayirların yerini daha profesyonel ve geniş kitlelere hitap eden fuarlar almıştır. Yaklaşık bir asırlık geleneğe sahip olan İzmir Enternasyonal Fuarı, bu geçişin en önemli tanığı ve aktörüdür (İzmir Ticaret Odası, 2019).

“İzmir Enternasyonal Fuarı”, ilk defa 1936’da uluslararası unvana kavuşturulduktan, 10 sene sonra, 1946’da “The Global Association of the Exhibition Industry” (UFI) üyesi olmuştur. UFI üyesi olduktan sonra, Türkiye fuarcılık alanında başlattığı mesleki temellerin geliştirilmesiyle bir uzmanlık alanı yaratarak resmen fuarcılık sektöründe tutunmayı başarmıştır. UFI’ya üye olunduktan sonra yılda bir defa ve bir aylığına açık kalan “İzmir Enternasyonal Fuarı’na” başka ülkelere de şirketler katılmıştır. İzmir Fuarı, en kısa zamanda içerisinde farklı farklı insanları misafir eden dev bir organizasyon haline dönüşmüştür (Sülün, 2006: 62; İzmir Ticaret Odası, 2019).

1963 yılından sonra, Ticaret Bakanlığı bölgesel fuarlara önem vererek, bölgesel ticareti canlandırmayı amaçlamak için girişimlerde bulunmuştur. Bölgesel pazar oluşturmak için Samsun, Bursa, Trabzon, Balıkesir, Erzurum, Kayseri ve

Tatvan olmak üzere 7 kentte fuarlar kurulmuştur. Bu 7 ilden sonra Gaziantep, Mersin ve Konya’da da fuarlar yapılmıştır (Aymanıkuy, 2010: 205).

Bu fuarlar, Kayseri, Konya ve Gaziantep gibi illerde yıllar içerisinde sanayi alanında büyük pay sahibi olmuş ve zamanla bu alanlar en kısa sürede modern ve yenilikçi kentleşme sürecine girmeyi başarmışlardır. Anadolu’da önem arz eden başka bir fuar Erzurum’da bulunmaktadır. Doğu Anadolu’nun Kafkas ve İran’la oluşan ticari bağlar ve Türkiye’nin en kıdemli yüksek okullarından birini oluşturması dikkat çekmiştir. Kendi bölgesindeki fuarlara ev sahipliği yapan Trabzon fuar alanı, faaliyet halinde olduğu dönemde önemli bir fuar alanı olan Samsun Fuarına da ev sahipliği yapmıştır. 1963 yılında Samsun Fuarı açılmış, 1980’li yıllardan itibaren sektördeki gelişmelere ayak uyduramayarak, 1990’li yılların başlarında son bulmuştur. Osmanlı döneminde ve Türkiye Cumhuriyet’i dönemi olan Bursa, İstanbul ve İzmir’e olan yakınlığından faydalanılmış, yerli ve yabancı yatırımların her geçen gün o bölgede yoğunluğu artmıştır. Buna bağlı olarak “Bursa Fuarı” katılımcı sayılarında bir artış sergilemiş ve farklılık yaratmaya başlamıştır. Bursa kadar olmasa da bölgesel özelliklerini fuarlarda sergilemeyi en üst düzeyde başarmış olan Balıkesir ili, fuarın ekonomik getirilerinden faydalanmıştır (Acartürk, 2013: 57-58).

Bitlis’in bir ilçesi olan Tatvan’da, bölgenin en köklü fuarlarından birisi olan Tatvan Fuarı’nın, 2018 yılında 50.si düzenlenmiştir. Türkiye’nin geçmişinden, farklı topluluklardan kazanılan kültürel avantajlar ve kuvvetli bir devletçilik anlayışı ülkenin henüz emekleme aşamasında olmasına rağmen, yoğun gelişme azmi, oldukça dinamik bir yapıda sürdürülmektedir. İstanbul başta olmak üzere, Bursa, İzmir ve Ankara illeri, fuarlarda en çok etkinliklere misafir etmektedir. Türkiye’nin geneline yayılmış organizasyonlardan ziyade, çeşitli fonksiyonları bünyesinde barındıran, ülke ekonomisine katkısı fazla ve dünyaca bilinen şehirlere yoğunluk gösterilmiştir (Acartürk, 2013: 57-58).

20. yüzyılın son bölümlerinde dünyada fuarcılıkta gelişen uzmanlaşma ve buna yönelik değişimler Türkiye’de de kendisini hissettirmiştir. Bu gelişimler sayesinde genel fuarlar yavaş yavaş yerini uzmanlaşmış fuarlara devretmeye başlamıştır. Belli sektörlerde fuarcılık firmaları uzmanlaşmayı arttırarak yine belirli sektörlerle alakalı fuarlar düzenlemeye başlamıştır. (İzmir Ticaret Odası, 2019).

1.3. FUAR ÇEŞİTLERİ

Fuarlar, esasen iki ana gruba ayrılmaktadır. Birincisi, düzenlenen coğrafyaya ve hedeflenen kitleye göre yapılan fuarlar; ikincisi ise, düzenlenme amacına göre olan fuarlardır. Ancak zaman içerisinde yaşanan teknolojik gelişmeler, ürün bazındaki çeşitliliğin çoğalması ve fuarcılık sektörünün hızla gelişmesinden dolayı, ayrıntılı bir sınıflandırma ihtiyacı hissedilmiştir. Çalışma kapsamında, fuar çeşitleri ‘düzenlendiği coğrafyaya ve hedef kitleye göre yapılan fuarlar’ ve ‘düzenlenme amacına göre yapılan fuarlar’ olarak iki grupta incelenmiştir.

1.3.1. Düzenlendiği Coğrafyaya ve Hedef Kitleye Göre Yapılan Fuarlar

Düzenlendiği coğrafyaya ve hedef kitleye göre yapılan fuarlar ulusal, uluslararası ve bölgesel fuarlar şeklinde üçe ayrılmaktadır. Bu fuar grupları isimleri itibarıyla de hitap ettiği bölgenin büyüklüğü bakımından bilgi verici olma özelliği taşımaktadır. Fuar düzenleyicilerinin fuarın hangi gruba dâhil olduğunu kendi başına karar verme yetkisi yoktur. Türkiye’de fuarların dâhil olduğu coğrafya sınıflandırmasına TOBB karar vermektedir. Fuar düzenleyicisi fuarın dâhil olduğu grubu TOBB’a bildirir ve TOBB’un gerekli incelemelerinden sonra gruba uygunluğu onaylanır. Fuarların hitap ettiği alan ne kadar geniş olursa kalitesi de o derece artmaktadır (Paker, 2009: 47-48).

1.3.1.1. Ulusal Fuarlar

Ulusal fuarlar, bir ülkenin her bölgesinden katılımcılara ve ziyaretçilere açık olan fuarlardır. Yabancı katılımcı içermemekle birlikte nadir de olsa yabancı katılımcılar görülebilir. Bu tür fuarların, sektörde yer alan firmaların birbirini ölçebilmesi bakımından önemi büyüktür.

Katılımcı firma hem teknolojik açıdan hem de mevcut müşterileri açısından kendisini iç piyasadaki rakiplerle ölçebilme şansı yakalar (Paker, 2009: 47). Ülkede faaliyet gösteren tüm üreticiler ile ziyaretçilere dönük organize edilir. Bu nedenle de, hedef kitle ülkenin her yerinden gelebilir. İstanbul Ambalaj Fuarı bu fuarlara örnek verilebilir.

1.3.1.2. Uluslararası Fuarlar

Uluslararası fuarlar, farklı ülkelerin katılımlarıyla hayat bulan ve fuara katılan yabancı şirketlerin kendi ekonomik, teknolojik, kültürel-sosyal düzeylerini ve imkânlarını dahil ederek uluslararası bir kapsamda tanıtım stratejisi izlediği fuarlardır (Sarıçay, 2010: 11). Ayrıca ulusal düzeyde katılımcı ve ziyaretçiye açık olmasının yanı sıra, dünyanın birçok yerinden katılımcı ve ziyaretçinin de gelmesiyle küresel bir yapıya bürünen fuarlardır.

Uluslararası fuarlara yabancı katılımcıların asıl amacı, fuarın düzenlendiği ülkedeki firmaların satın alma birimleri ile iletişime geçmek ve yeni iş ortaklıkları ve pazarlar bulmaktır. Sadece mamul satışı ya da alımı değil, yarı mamul, hizmet ve bilgi de ticarete konu olabilmektedir. Böylelikle ülkeler arası hatta kıtalar arası ticaretin gelişmesi için bir fırsat doğmaktadır. Bunun yanı sıra ev sahibi konumundaki ülkenin sosyo-kültürel tanınırlığının, marka değerinin ve ülke içerisindeki, fuara konu olmasa bile mal, hizmet, bilgi ve teknolojinin bilinirliğinin artması fayda sağlarken, dolaylı yoldan turizme de katkı sağlamaktadır (Sarıçay, 2010: 11).

“Uluslararası nitelikteki fuarlarda, Dış Ticaret ve Gümrük Mevzuatı ile ilgili diğer mevzuata aykırı olmaması ve fuarın gerçekleştirileceği yerdeki ticari hayatın doğal akışını olumsuz yönde etkilemeyeceğine dair oda görüşünün bulunması kayıt ve şartıyla sergilenen ürün ve hizmetlerin ticari tanıtımına yönelik fuar süresince perakende satış yapılabilir.” (TOBB, 2015).

TOBB Fuar Düzenlemesine Dair Usul ve Esaslar kararlarına göre (2015) bir fuarın uluslararası fuar ibaresini ve niteliğini taşıması için gerekli açıklamalar madde 6’da belirtildiği gibidir:

“(1) Bir fuarın uluslararası nitelikte olması ve ‘uluslararası’ unvanının kullanılabilmesi için, fuarın aynı düzenleyici tarafından, aynı veya benzer isim ya da konuda son beş yıl içerisinde en az iki defa düzenlenmiş olması; ayrıca doğrudan veya dolaylı (temsilcileri kanalıyla) yabancı katılımcı sayısının, tüm katılımcı toplamı içerisinde en az yüzde on beşe ulaşması veya yabancı katılımcıya tahsis edilen net metrekaare stant alanı büyüklüğünün, toplamın en az yüzde onuna ulaşmış

olması veya yabancı ziyaretçi sayısının, toplam ziyaretçi sayısı içerisinde en az yüzde iki buçuğu bulması gerekmektedir.

(2) Fuarların bu maddenin birinci fıkrasında belirtilen niteliklere sahip olduğu, 3568 sayılı Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu uyarınca yeminli mali müşavir veya bağımsız denetleme kuruluştan tarafından düzenlenecek rapor ile belgelenmelidir. Ancak, Küresel Fuar Endüstrisi Birliği (UFI) uluslararası fuar etiketini taşıyan fuarlarda bu şartlar aranmaz.

(3) Fuar devir belgesi ile bir başka düzenleyiciye devredilen fuarların 'uluslararası' unvanı ve fuar sicil numarası, devir alan düzenleyici tarafından kullanılır. Fuarı devreden düzenleyici ise devrettiği fuar ile aynı veya benzer isim ya da konulu ve Birlik tarafından yeni fuar sicil numarası verilecek bir fuar için uluslararası unvanını bu Esaslarda yer alan ilgili hükümler uyarınca yeniden belgeleyene kadar kullanamaz.

(4) Fuar takviminde 'uluslararası' nitelikte olduğu belirtilen bir fuarın, bu niteliğe sahip olabilmesi için gerekli şartlardan herhangi birini taşımadığının tespit edilmesi halinde, bir sonraki yıl, aynı veya benzer isim ya da konudaki fuarda 'uluslararası' unvanı kullanılamaz.

(5) Fuar takviminde 'uluslararası' nitelikte olduğu belirtilen fuarlar dışında hiçbir fuarın adında ve fuara ilişkin yazılı ve görsel tanıtım, reklam, ilanlar, fuar katalogları, katılımcı sözleşmeleri ve davetiye gibi materyallerde 'uluslararası' ibaresi kullanılamaz. Aksinin tespiti halinde ilgili düzenleyicinin teminatının tamamı Birliğe irat kaydedilir. Aynı veya benzer konulu bir fuarda ikinci kez aynı kural ihlalinde bulunan düzenleyiciye bahse konu fuar ile ilgili olarak takvime alınmama müeyyidesi uygulanır."

Merkezi Fransa'da olan UFI (Küresel Fuarıcılar Birliği) (2003) kararınca bir fuarın uluslararası bir sığata sahip olmasının dört temel ölçütten en az birini yerine getirme şartı vardır. O dört temel ölçüt, fuarın 3 yıl düzenlenmiş olması, yabancı katılımcıların genel katılımcılara oranının en az %10 olması, fuara gelen yabancı

ziyaretçilerin, genele bakıldığında en az %10 olması ve metrekare (m²) bazında UFI'nın belirtilen standartların altında olmaması beklenmektedir.

IFAT– “*World's Leading Trade Fair for Water, Sewage, Waste and Raw Materials Management Eurasia*”, Uluslararası Çevre Teknolojileri ve Atık Yönetimi Fuarı, Uluslararası İstanbul Plastik Endüstrisi Fuarı, Emmit Turizm Fuarı gibi fuarları, uluslararası fuarlara örnek olarak gösterilebilir.

Exposition, kısaca Expo sözcüğü, endüstriyel malların, hizmetlerin ya da sanatın sergilenmesi anlamına gelmektedir (Cambridge Dictionary, 2019). EXPO (Exposition) organizasyonları, ev sahibi ülkeye saygınlık kazandıran çok önemli bir uluslararası etkinliktir. EXPO'lar “Uluslararası Sergiler Bürosu” (BİE) tarafından düzenlenmektedir ve dünya çapındaki platformlarda, *Dünya Fuarı* (World Fair) olarak tanınmaktadır.(Dünya Atlası, 2017).

Dünya Sergisi anlamına gelen EXPO kültür, tarih ve eğitim olimpiyatları olarak nitelendirilebilir (Baş, 2014: 37).

“EXPO” kelimesi, 19. yy'dan beri çeşitli büyük organizasyonlara verilen bir isimdir ve resmi olarak ilk kez 1851'de Londra'da bulunan Crystal Palace'ta gerçekleştirilmiştir. 1889'da, Eyfel Kulesi'nin oluşmasını sağlayan Paris Organizasyonları'nı da kapsayan çok sayıda organizasyon düzenlenmiştir (Beier ve Damböck, 2006: 6)

EXPO organizasyonları, ticarete konu olan her türlü ürün, hizmet ve bilgi teknolojilerinin tanıtıldığı, satışının gerçekleştirildiği ve sergilendiği iletişim platformu olmasının yanı sıra, çok büyük bir kültürel etkinliktir. Ülkeler kültürlerini, deneyimlerini ve tarihsel olgularını fuarlara dâhil ederek faaliyetlerde bulunmaktadır. Ülkeler açısından yerel yahut milletlerarası ekonomilerine katkı sağladığı gibi, uluslararası ticari ve sosyo-kültürel ilişkileri de bu sayede ilerletmektedir (Çakmakçı, 2012: 5).

EXPO organizasyonları aynı zamanda, çeşitli kişisel deneyimlerin yansıtıldığı uluslararası konuları da kapsar. Uluslararası EXPO'ların her bir ülkenin pavilyonuna uygun teması vardır. Örnek olarak, EXPO 2010'da Şangay/Çin'de “İyi Şehir, İyi Yaşam” teması yer almıştır (Beier ve Damböck, 2006).

Diğer bir örnek de EXPO 2016 Antalya'dır. EXPO 2016, resmi olarak 23 Nisan - 30 Ekim 2016 tarihlerinde “Gelecek Nesiller İçin Yeşil Bir Dünya” felsefesi

ile “Çiçek ve Çocuk” temasıyla Antalya’da düzenlenmiş olan uluslararası sergi organizasyonudur (Dünya Atlası, 2017).

“Uluslararası Sergiler Bürosu” – “Bureau International des: EXPOs-BIE” ve “Uluslararası Bahçe Bitkileri Üreticileri Derneği” – “Association Internationale des Producteurs de l’Horticulture” (AIPH)’nin 17 Eylül 2009 yılında alınmış kararla EXPO organizasyon yetkisini teslim alan Antalya, Türkiye’de gerçekleşen ilk EXPO’yu misafir etmiştir (Bureau International des Expositions, 2012).

Antalya’da düzenlenmiş ve resmi gazetede yayınlanmış olan EXPO için hazırlanan bazı kanun maddeleri aşağıdaki yer verildiği gibidir (Resmî Gazete, 2012):

“MADDE 1:

(1) Bu Kanunun amacı; 2016 yılında Antalya’da yapılacak olan çiçek ve çocuk temalı Tescilli Evrensel Botanik Sergisinin etkinliklerinin planlanması, düzenlenmesi ve yönetilmesi ile ilgili usul ve esasları belirlemektir.

MADDE 2 – (1) Bu Kanunun uygulanmasında;

- a) Ajans: EXPO 2016 Antalya Ajansını,*
- b) Bakan: Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanını,*
- c) Bakanlık: Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığını,*
- ç) BIE: Uluslararası Sergiler Bürosunu,*
- d) EXPO Konseyi: EXPO 2016 Antalya Ajansı Konseyini,*
- e) EXPO 2016 Antalya: 2016 yılında Antalya’da yapılacak olan çiçek ve çocuk temalı Tescilli Evrensel Botanik Sergisini,*
- f) Genel Sekreter: EXPO 2016 Antalya Ajansı Genel Sekreterini ve BIE kuralları gereği atanan EXPO 2016 Antalya Sergi Komiserini,*
- g) Genel Sekreterlik: EXPO 2016 Antalya Ajansının sekretaryasını yürütmek ve bu kapsamda verilen görevleri yerine getirmek üzere Antalya’da kurulan teşkilatı,*
- ğ) Ofis: Yönetim Kurulu ile EXPO Konseyinin sekretaryasını yürütmek ve verilen görevleri yerine getirmek üzere Ankara’da kurulan teşkilatı,*

- h) Resmî katılımcı: EXPO 2016 Antalya'ya katılan ve Yönetim Kurulunca resmen tanınmış bir yetkili aracılığıyla temsil edilen ülkeyi,*
- ı) Yönetim Kurulu: EXPO 2016 Antalya Ajansı Yönetim Kurulunu, ifade eder”.*

1.3.1.3. Bölgesel Fuarlar

Bölgesel fuarlar, adından da anlaşıldığı üzere belirli bir bölgeyi kapsayan fuarlardır. Bu fuarların özelliği, bölgedeki ticari hareketliliği sağlamaktır ve yalnızca o bölgeye hitap etmektir. İnegöl Mobilya Fuarı, 18. Karadeniz Sanayi ve Ticaret Fuarı (Katif), Bursa ve Çukurova Otoshow Fuarı bunlardan bazılarıdır.

Adana'da Otomotiv Distribütörleri Derneği'nin (ODD) katkılarıyla otomotiv sektörüne ve bölgenin ticaretine hareket getirmesi amacıyla, bu sene 24-29 Nisan 2018 tarihleri arasında gerçekleşen Adana 6. Çukurova Otoshow Fuarı, 36 bin 309 ziyaretçiyi ağırlamıştır (Otomotiv Distribütörleri Derneği, 2018). Yoğun katılımıyla Adana 6. Çukurova Otoshow Fuarı, bölgesel fuarlara en iyi örneklerden biridir.

“Coğrafi işaret kavramının yaygınlaştırılması ve yöresel ürünlerin ulusal ve uluslararası pazarlara ulaştırılması amacı ile düzenlenen ve yalnızca yöresel ve geleneksel ürünlerin sergilendiği fuarlar ile ilgili olarak ise fuarın düzenleneceği yerde faaliyet gösteren Oda ve Borsaların uygun görüşü ve Birliğin onayı ile katılımcıların tümü fuar süresince perakende satış yapabilir.” (TOBB, 2015).

1.3.2. Düzenleniş Amacına Göre Fuarlar

Düzenleniş amaçlarına göre fuarları, Yatay Fuarlar (Genel Ticaret Fuarları), Dikey (İhtisas Fuarları), Tüketici Fuarları, Solo Fuarlar ve yakın zamanda teknolojik gelişmeler doğrultusunda fuarcılık sektörüne giren Sanal Fuarlar olarak gruplamak mümkündür.

1.3.2.1. Yatay Fuarlar (Genel Ticaret Fuarları)

Genel olarak sektörel ayrım yapılmaksızın, ticarete konu olan tarım, sanayi vb. ürünlerin sergilendiği fuarlara verilen addır. “Genel Fuarlar” olarak da bilinen bu tip fuarlarda olarak da bilinen bu fuarlarda tarımsal ürünlerden, işlenmemiş maden

cevherlerine, tüketim mallarından sanayi makinelerine kadar her tür ürünün aynı anda sergilediği fuarlardır. Yatay fuarların katılımcı ve ziyaretçi profili çok çeşitlidir.

TOBB'un Genel Fuar için yaptığı tanıma (Madde 5-a) göre, belirli bir sektörü veya ürün grubunu esas almaksızın, çeşitli mal ve hizmetlerin birlikte sergilendiği ve ticari tanıtımının yapıldığı, sosyal ve kültürel etkinliklerin de organizasyonda bulunabileceği, en az elli katılımcının olduğu, süre sınırı on beş gün olan etkinliklerdir(TOBB, 2015).

Ziyaretçilerin her kesimden olması, olası bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Öncelikle, bu tip fuarlarda ürün çeşitliliğinin fazla ve birbirinden bağımsız olması sunum sorunlarını doğurmaktadır. Aynı zamanda ziyaretçilerin çeşitli olması ve uzmanlığa sahip olmayan alakasız bireylerin kişilerin fazla olması da fuardan elde edilecek verimi negatif etkileyebilmektedir. Yatay fuarlar ulusal olduğu gibi uluslararası da olabilmektedir.

2018 yılında, fuar takvimine göre yalnızca dört Genel fuar gerçekleşmiştir. Bunlar, 25.Mesir Sanayi ve Ticaret Fuarı, GTZ Gençlik Fuarı, 4.Çin Ürünleri Fuarı ve 18. Karadeniz Sanayi ve Ticaret Fuarı (Katif)'dir (TOBB, 2018).

1.3.2.2. Dikey (İhtisas) Fuarlar

Dikey fuarlar, diğer bir tabirle 'İhtisas Fuarları', tamamıyla ilgilendikleri alanların uzmanlarının şahsen düzenlediği ya da organizatörlerin sektöre hakim uzman kişiler veya kurumlardan yararlandığı fuarlardır. Bu sebeple ihtisas fuarı organizasyonları belirli bir inceleme ve birikimin etkisiyle yapılmaktadır. İhtisas fuarlarının bu özelliklerinden dolayı, bir pazarlama iletişimi kanalı olarak faaliyetleri daha da çoğalmaktadır (Badak, 2018: 8-19).

TOBB'un ihtisas fuarları için yapmış olduğu tanıma göre (Madde 5 -b) ihtisas fuarları; bir mahsul veya hizmet ya da sektörle dolaysız ilgili ve sektöre yönelik mal ve hizmet arz eden katılımcıların, teknolojik ve uygulamalı bilgi alışverişinin çoğaltılması ve ticari iş birliğine dair bilgi akışı ortamının yaratılması ile gerekli görülen ürün siparişlerinin verilmesini hedefleyen, en az yirmi katılımcının yer aldığı, genelde on günü geçmeyen etkinliklerdir (TOBB, 2015).

Tüm bu üstünlükler nedeniyle bilhassa sanayileşmiş ülkelerde ihtisas fuarları git gide artmakta, genel fuarlar alan kaybetmektedir. İhtisas fuarlarının genel

fuvarlarla karşılaştırıldığında diğfer avantajları ise şu şekilde sıralanabilir (Msi Mimarlık, 2013);

- Fuar firmaların daha özverili ve odak çalışma gereği duymaları,
- İhtisas fuvarlarının küresel anlamda iş ilişkilerini ve turizm faaliyetlerin artırması,
- İhtisas fuvarları sayesinde, ülkelerin güçlü oldukları sektör ve alanlarda kendi çalışma kalitelerini artırmalarını sağlayacak bir ilişki ağı yaratmaları,
- Fuar organizatörlerinin, ihtisas fuvarları organize ederken, konuyla ilgili uzmanlıklarını derinleştirmeleri ve daha başarılı organizasyonlar gerçekleştirmelerinin temeli atılması,
- İhtisas diğfer bir ifadeyle dikey fuvarlarda, alâkalı bireylerin tüm alanı bir arada bulma ve araştırma imkânına ulaşmaları, ihtisas fuvarlarında sektördeki rakiplerin birbirlerinin durumunu gözetlemeleri kolaylığı.

İhtisas fuvarlarına ilişkin söylenebilecek önemli detaylardan biri de özellikle sanayileşmiş ülkelerdeki aktivitelerin giderek artmasıdır. Gelişmişlik düzeyi azaldıkça ülkelerdeki fuvarların tipi ihtisas fuvarından genel fuvarlara doğru kaydığı görölmektedir olduğu görölmektedir. Sanayileşmemiş ülkelerde nitelik ve nicelik açısından ekonomik sistemin gelişmemesi, taleplerin de pazar da karşılanmamasıdır. Bununla alakalı organize edilen fuvarlar, tüm bölgelerin ürün ve hizmetlerinin sunulduğu genel fuvarlar olarak bilinmektedir (Msi Mimarlık, 2013).

1.3.2.3. Tüketici Fuarları

Doğrudan tüketiciye ulaşmak asıl amaç olmakla birlikte, satın alma faaliyetinin anında sonuçlandığı, ürün farklılığının fazlasıyla geniş olduğu fuvarlardır. Belli dönemler içerisinde nihai tüketicinin görüşlerini almak, marka bilinirliğini ve gücünü arttırmak gibi tutundurma faaliyetleri de amaçlanmaktadır. Tüketici fuvarlarının, nihai tüketicinin, satın alma faaliyetini o anda gerçekleştirdiği düşünölürse, diğfer fuvarlarla kıyaslanamayacak düzeyde fazla ziyaretçiyi ağırladığı söylenebilir.

1.3.2.4. Solo Fuarlar

Bir ülkenin uluslararası kapsamda düzenlediği fuar organizasyonudur. Sadece düzenleyen ülkenin ürün ve hizmetler sergilenmektedir. Bir tema belirlenir ve o tema gerçekleştirilir. Yedi günü geçmeyen bu fuarların en önemli üstünlüğü, fuar sırasında rakip olan ülkelerin şirketleri yer almamaktadır. “*Türk İhraç Ürünleri Sergileri*” veya “*Türk Haftaları*” tipik solo fuarlara örnek verilebilir. İyi bir tanıtım ile ciddi hedef kitlelerine ulaşılabilirdiğinde bu tip fuarlar ciddi başarılar yakalayabilir.

1.3.2.5. Sanal Fuarlar

Sanal fuar, diğer fuarlara göre farklılık göstermektedir. Fuar, elektronik ortam üzerinden yapılan etkinlikleri ele almaktadır. Tanıtımı da internet siteleri üzerinden yada elektronik postalar üzerinden yapılarak katılıma ilişkin, ilgili firmalar bilgilendirilir (Acartürk, 2013: 6).

Tanıtımı yapılan ürünlerin görsel bir zenginlik içinde bu fuarda sunulması, gelecekte sanal fuarı rakipsiz kılacaktır. Sanal fuarcılığın, geleneksel fuarcılığı destekleyici ve/veya tamamlayıcı bir özelliğe sahip olmasından dolayı, geleneksel fuar yöntemiyle ulaşılamayan ziyaretçiye, bu yöntemle daha düşük maliyetle ve daha seri bir şekilde ulaşılmaktadır (Çavuşoğlu ve Varlı, 2006).

Ülkemizde ilk sanal fuar, 6-7-8 Ekim 2016 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Sanal fuar katılımcıları, kendi bilgisayarları ile ilgili internet sitesine girip fuarı gezme fırsatı bulmuşlardır. Bu fuarda alan 3 boyutlu olarak tasarlanmıştır. Bilinen fuar alanlarından farkı olmamakla birlikte karakteri yönlendirme sistemi ile internet ortamında katılımcılar stantlar arasında dolaşabilmiş ve ürünleri inceleyebilmişlerdir. Aynı zamanda diğer katılımcılar ve ziyaretçilerle konuşabilme fırsatı sağlanmıştır (Göksu, 2016).

1.4. FUARCILIĞIN ÖNEMİ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak hemen hemen her sektörde gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlardaki değişim ve gelişmeler, teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi, iş hayatındaki rekabeti çetin bir hale getirmektedir. Bugün firmaların, yalnızca kaliteli mal, hizmet ya da bilgi teknolojileri üretip pazara sürerek başarıyı elde etmesi ve bu çıktılarını satabilmesi yeterli görünmemektedir. Çünkü günümüz koşullarında tüketiciler artık, aynı ürün veya hizmetin ikamesini farklı fiyat, kalite ve

biçimlerde kolaylıkla bulabilmekte ve bu ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılayabilmektedir. Bu artan rekabet ortamında firmaların tutundurma, tanıtım faaliyetlerini doğru ve akıllıca yapmaları gerekmektedir.

Bu noktada fuarların önemi ve faydaları ciddi anlamda artmaktadır. Özellikle ihtisas fuarlarının, doğru kitleye ulaşılması açısından önemi daha büyüktür.

Fuarların, ulusal düzeydeki faydaları şu şekilde sıralanabilir (Uygur ve Gerçel, 2009: 62-63);

- Ülke içerisindeki ticarete canlılık katarken, fuarların düzenlendiği şehre ekonomik ve sosyal hareketlilik kazandırır.
- Uluslararası nitelik taşıyan fuarlarla ülkeler kültürel açıdan, sanayi ve tarım açısından kendi tanıtımlarını yapma imkânı bulurlar ve ülke imajına katkıda bulunarak, diğer ülkelere olumlu mesajlar aktarabilirler.
- Uluslararası fuarlar, ihracatı artırmaya yönelik katkı sağlar. Böylelikle ülkeye döviz girişi sağlar.
- Uluslararası fuarlarda farklı ülkelerin geliştirdikleri teknolojileri, fuar alanında görme imkânı bulunduğundan, ülkeler arası teknoloji transferi sağlar.
- Fuara katılan ülke ve işletmeler, rakipleri ile ya da diğer ülkelerdeki sektörlerle olan rekabet güçlerini ve pazar durumlarını karşılaştırma fırsatı yakalar.
- Ülkeler ve işletmeler fuarın açıldığı ülkeyi mevzuat, uygulama, pazar şartları ekonomik durum ve politik ilişkiler bakımından inceleme ve karşılaştırma yapma imkânı sağlar.

1.4.1. Katılımcı Firmalar Açısından Fuarların Önemi

Fuar katılımcısı; bir ürün, hizmet ve/veya bilgi teknolojilerinin fuar çerçevesi içerisinde ticari amaç doğrultusunda, alanda tanıtımını ya da satışını yapan kurum ya da kişilerdir.

TOBB Yurtiçinde Fuar Düzenlemesine Dair Usul ve Esaslar kararının 4. maddesinin e bendine göre katılımcı; fuar takvimindeki bir fuara katılmak isteyen ve bunun için fuarı düzenleyen firma ya da aracı kuruluşla, katıldığını beyan eden bir anlaşma imzalayan ve kira sözleşmesi hükümlerince düzenleyicinin tahsis ettiği alan

yada stantta, ticarete konu olan ve sergilemek istenilen mal, hizmet yada bilgi teknolojilerini alanda sergileyen gerçek veya tüzel kişilerdir (TOBB, 2015).

“Fuarlar, firmalara faaliyet gösterdikleri alanda yenilikleri takip etme, teknoloji transferi, ticari bağlantılar kurma, gidilen bölgenin piyasa ve iş hacmi hakkında değişim ve gelişimi yerinde tespit ederek bilgi edinme, mal veya hizmetini etkin bir şekilde tanıtma ve sergileme imkânı sunmaktadır” (Toker, 2007: 421-423).

Fuarlara katılan firmalar, yeni müşterilere ulaşma, marka imajının geliştirilmesi, ürün ve hizmetler hakkında geri bildirim alınabilmesi, tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, yeni teknolojiler hakkında bilgi edinme, pazarın ve rakiplerin yakından incelenmesi gibi imkânlarla sahiptir.

Fuarlar, küresel rekabet şartlarında başarılı firmaların, kendi yeteneklerini gösterebildiği önemli bir fırsattır. Fuarların firmalara avantajları şu şekilde sıralanabilir (Demos Fuarcılık, 2015):

- Sektörel fuarlar yardımıyla hedeflenen kitlenin satın alma alışkanlıklarının fuar alanında gözlemlenmesi,
- Ürün, mal ve hizmet tedarikçilerinin tercihlerinin ölçülmesi,
- Kısa süre içerisinde birçok ürünü inceleme ve deneme fırsatı,
- Yeni nesil teknolojiler, ürün ve hizmetlerden haberdar olunması,
- Piyasa araştırmasının hızlı bir şekilde yapılması,
- Mevcut ilişkilerin geliştirilmesi,
- Yeni iş ortaklıklarının oluşumuna zemin hazırlanması,
- Yeni dağıtım kanallarıyla iletişim kurulması,
- Mesleki sorunların ve ihtiyaçların görüşülmesi,
- Sektörle ilgili kaynaklara ulaşılabilmesi
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin gözlemlenmesi

1.4.2. Ziyaretçiler Açısından Fuarların Önemi

Ziyaretçiler, fuarda konuk edilen katılımcılarla ekonomik birlik kurmak veya mevcut ilişkileri geliştirmek isteyen, pazar yapısı veya durumu hakkında bilgilenmek isteyen kişi ya da kuruluşlardır (Aymanıkuy, 2010: 189). Fuar ziyaretçileri, ilgi alanlarına ve ihtiyaçlarına göre izleme ve bilgi edinme, ticari ilişki kurma, pazar

yapısını öğrenme ya da pazar hakkında bilgi sahibi olma gibi sebeplerden fuarlara katılırlar. Kimi zaman, fuarların yapısına göre de fuar alanında alışveriş faaliyeti gerçekleştirmektedirler.

Ziyaretçi profilini, profesyonel ziyaretçi ve genel ziyaretçi olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Profesyonel ziyaretçi olarak belirtilen profil, katılımcı firmalarla görüşerek ticari ilişkiler geliştirme, sektörel alanda yenilikleri takip etme, araştırma yapma ve rakiplerin durumunu değerlendirme gibi nedenlerle fuarları ziyaret eden kişi ya da kuruluşlardır. Genel ziyaretçi profili ise kişisel meraklarını gidermek isteyen ve ticari anlamda özel bir amacı bulunmayan ziyaretçilerdir (Badak, 2018: 24).

1.4.3. Düzenlendiği Alanda Oluşan Sosyo-Kültürel Ortam Açısından Fuarların Önemi

Fuarlar katılımcı işletmeler, ziyaretçiler ve organizatörler açısından sosyal, ekonomik ve teknik faydalar sağlamaktadır. Bu faydaların yanı sıra fuarların, düzenlendiği kent, bölge ve hatta ülkeler açısından göz ardı edilemeyecek olumlu etkilerinin olduğunu söylemek de mümkündür.

Fuar organizasyonları düzenlendikleri ilk zamanlardan bu yana yerli halkın sosyo-ekonomik ve kültürel-toplumsal ilerlemesinde ciddi katkılarda bulunmuştur. Çünkü fuar organizasyonları; değişik yöre, ülke ve kültürden gelen insanları bir yerde birleştirmesi, bunlar arasında kurulan iletişim ve kültürel paylaşımların geliştirilmesine yardımcı olması bakımından önem taşımaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2011).

Günümüzde de fuar organizasyonları, fuar süresince başka şehir ve ülkelerden fuarı ziyaret etmek için gelen katılımcı ve ziyaretçileri ağırlayarak düzenlendikleri yöre, bölge ya da şehre ciddi anlamda bir canlılık kazandırmaktadır. Fuarın düzenlendiği şehirde kısa vadede de olsa ticari bir dinamiklik yaşanmakta olup bu durum o bölgenin ekonomisine ciddi avantajlar sağlamaktadır. Katılımcı ve ziyaretçilerin konaklama ve temel ihtiyaçları gibi muhtelif satın almalar da o bölgede etkinlik gösteren çoğu kurumun kazanç elde etmesini desteklemektedir. (Badak, 2018: 25)

1.4.4. Kitlelere Kolay Ulaşım ve İletişim Aracı Olarak Fuarların Önemi

Ürün, hizmet ya da bilgi teknolojileri üreten işletmeler, devamlılığını sürdürebilmek için ticarete konu olan ürün ve hizmetleri satarak kazanca ulaşmak zorundadır. Zorlu mevcut şartlarda işletmelerin ürün ve hizmetlerini ilgili hedef müşterilerle, yöresel ve ülkelerarası pazarlara ulaştırabilmek için öncelikle bunların tanıtımını etkin ve doğru bir biçimde gerçekleştirmeleri şarttır. Bu bağlamda reklam, halkla ilişkiler ve tanıtım gibi tutundurma çalışmalarının gerekliliği ve önemi ortaya çıkmaktadır. Son zamanlarda fuar organizasyonları da kitle iletişim aracı olarak reklam, halkla ilişkiler gibi çağdaş iletişim olanaklarından biri haline gelmiş ve hedef kitleye şirketin ürün, hizmet ve pazarlama olanaklarıyla ilgili bilgi verme, tanıtımını sağlama ve imajı destekleme konusunda önemli adımlar atmıştır (Göksel ve Sohodol, 2005: 75-76).

1.4.5. Pazarlama Açısından Fuarların Önemi

Son yıllarda pazarlamada, son derece karmaşık ve değişken bir yapıda olan tüketici davranışlarını incelemek ve bu davranışları yorumlayarak bir sonuç çıkarmak, bir ürün ya da hizmet arzı kadar mühim bir hal almıştır. Bu sebeptendir ki firmalar tutundurma faaliyetlerini titiz bir şekilde yürütmek durumundadır. Bu aşamada entegre pazarlama iletişimi prosesi çok önemli bir parçasını ticari ihtisas fuarları oluşturmakta ve iletişim etkinliğinin çoğaltılma imkân sağlamaktadır (Badak, 2018: 25-26).

Tutundurma faaliyetleri amacıyla yapılan telefonla arama giderleri ve ticari ihtisas fuarında müşteri ile birebir iletişim kurma imkânı veren karşı karşıya yapılan görüşme maliyetleri arasında “Trade Show Bureau” tarafından 1980-1984 ve 1988 yıllarında düzenlenen karşılaştırmalarda, fuarların ekonomik avantajları bakımından daha verimli olduğu açıkça görülmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2011: 53-54).

Ticari ihtisas fuarları, bir şirkete ait ürün farklılığı, uzman katılımcılar ile buluşmasını sağlayan firmalar olması bakımından da avantaj sağlamaktadır. Fuar organizasyonlarına katılım ile birlikte ilk ağızdan ve direkt olarak firmanın ürün niteliği, çıktı çeşitliği, marka ve ürün dizaynı hakkında doğrudan bilgi elde edilmesi mümkündür.

Ticari ihtisas fuarlarında katılımcı firmalar, mevcut ürün fiyat stratejilerini etkileyebilecek değişiklik ve yeniliklerle karşılaşabilmekte aynı zamanda firmalar

kendilerine yeni fırsatlar yaratabilmektedir. Katılımcıların ticari ihtisas fuarlarında kurulan ilişkiler ile miktar indirimleri, farklı özel indirimler, fiyat politikası değişiklikleri gibi önemli adımlar atılabilmektedir. Bunların yanı sıra, yine fuar etkinliklerinde yer alan, ödeme şartlarının konuşularak yeniden planlanması, kredilendirme gibi ödeme imkânları fuar dönemine mahsus olarak uygulamalar oldukları için işletmelerin fiyat imajını zedelemekten kısa dönemli değişiklikler yapma imkânı vermektedir. Bu gibi sebeplerden de anlaşılacağı üzere ticari ihtisas fuarları, mal/hizmet alımı kararları üzerinde olduğu gibi fiyat ile ilgili olarak verilen/alınan kararlarda da oldukça etkili olmaktadır. Ticari ihtisas fuarları, diğer tutundurma faaliyetlerine nazaran tüm süreç üzerinde etkisi olmakla beraber giderek daha önemli ve üzerinde fazlaca durulması gereken pazarlama iletişimi tutundurma aracı hâline gelmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2011: 56).

“Pazarlama karması ve aynı zamanda bütünleşik pazarlama iletişimi sürecinin bir diğer elemanı olan dağıtım açısından konuya yaklaşıldığında diyebiliriz ki, ticareti ihtisas fuarlarına katılım, işletmelerin dağıtım fonksiyonu açısından çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü ihtisas fuarları, işletmelerin dağıtım politikalarının desteklenmesi ve dağıtım alanlarının genişletilmesi konularında destek vermektedir.” (Milli Eğitim Bakanlığı, 2011: 56).

İhtisas fuarlarında katılımcılar, yeni bayiler, dağıtıcılarla hatta ara mamul üreticileriyle toplanarak yeni ilişkiler kurmaktadır. Belirli bir bölüme ait çoğu şirketin bir arada topladığı katılımcı organizasyonların kendi çabalarıyla bulup ulaşamayacağı farklı bölge ve dağıtım alanındaki bayilerle, bunlara talep edilen üretici firmalara rastlama ihtimali vermektedir.(Pehlivan, 1996: 23).

1.5. 2018 YILI FUAR İSTATİSTİKLERİ: TOBB VERİLERİ

Türkiye’de fuarların düzenlenmesi hakkında yetkili merci Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’dir. Aynı zamanda yıllık takvimleştirme ve fuarların yıl içerisine dağılımını da TOBB düzenlemektedir. Bir önceki yıl takvimde yer almış fuar için TOBB, gelecek seneye takvimde aynı tarihte yer alması için kolaylık sağlamıştır. Yurtiçinde Fuar Düzenlemesine Dair Usûl ve Esaslar’ın 14. maddesi altıncı fıkrasınca “Ana fuar takviminin kapsadığı yıldan bir sonraki yılın fuar takviminde yer almak üzere, bu maddenin birinci fıkrasında belirtilen belgelerle, başvuruda

bulunulabilir. Birlik tarafından bu esaslara uygun olduğu tespit edilen fuar düzenleme başvuruları ilgili yılın ana fuar takvimine dâhil edilir.” hükmü bulunmaktadır (TOBB, 2015). Bu hükmün açıklaması, hâlihazırda Birlik tarafından ana fuar takviminin kapsadığı yıldan, örneğin 2018 fuar takviminden, bir sonraki yılın fuar takvimine, örneğin 2019 fuar takvimine, fuar başvuruları yapılabilmektedir. Yapılan değişiklik ile mevzuata uygun olarak yapılan fuar başvuruları bir sonraki yılın ana fuar takvimine dâhil edilerek Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ve Birliğin İnternet sitesinde yayımlanacaktır (www.tobb.org.tr).

2018 yılının fuarlar açısından yoğun geçmiş olması, bölgesel ve ulusal alanda ticaretin hareketlilik kazanmasına sebep olmuş, ticareti canlandırmış ve yeni işbirliklerine zemin hazırlamıştır. 2018 yılında fuar çeşitlerine göre düzenlenen fuar sayıları Tablo 1’de sunulduğu şekildedir.

Tablo 1: 2018 Yılı Fuar Türlerine Göre Fuar Sayıları

Fuar Türleri	Fuar Sayısı
Genel Fuarlar	4
İhtisas Fuarları	366
Uluslararası Genel Fuarlar	1
Uluslararası İhtisas Fuarları	128
TOPLAM	499

Kaynak: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 2018 Fuar İstatistikleri

Tablo 1’de görüldüğü gibi, 2018 yılı boyunca yurt içinde gerçekleşen fuarların sayısı 499’dur. Bunun 4’ü ulusal, 1 tanesi uluslararası olmak üzere 5 genel fuar düzenlenmiştir. Ulusal 366 ihtisas fuarı, uluslararası 128 ihtisas fuarı düzenlenmiştir. Genel fuarların, ihtisas fuarlarına nazaran daha az olması, ülkemizde sektörel

anlamda ticareti geliştirmeye yönelik fuarların düzenlendiğini göstermektedir. 2018 yılında gerçekleştirilmiş fuarlara ait diğer istatistikler Tablo 2’de sunulduğu gibidir.

Tablo 2: 2018 Yılı Fuar Katılımcılarına İlişkin İstatistikler

Fuar Sayısı	499
Fuar Katılımcı Sayısı	66.708
Yabancı Ülke Katılımcısı	3.054
Doğrudan Yabancı Katılımcı	8.845
Toplam Ziyaretçi Sayısı	22.854.137
Katılımcılara Tahsis Edilen Alanı/ m ²	3.534.649

Kaynak: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 2018 Fuar İstatistikleri

Tablo 2’de görüldüğu gibi, TOBB’un 2018 yılı sonunda yayınlamış olduğu istatistikî verilere göre, 66.708 fuar katılımcısı vardır. Yıl içerisinde düzenlenen fuar sayısına oranlandığında, fuar başına ortalama ~134 katılımcı firma olduğu söylenebilir. Toplam ziyaretçi sayısı 22.84.137, kiralanan alan ise ~ 3.5milyon/m² olmuştur. Ziyaretçi sayılarına bakıldığında, ciddi bir katılım olduğu görülmektedir. Ülkemizde yapılan fuarların büyük çoğunluğunun ihtisas fuarı olduğu düşünöldüğünde, katılımcıların çok büyük bir bölümünün, ticari faaliyetler üzerine fuar katılımı gerçekleştirmiştir olduğu söylenebilir.

Tablo 3: İllere Göre Fuar Sayıları: İlk 7 İl

İLLERE GÖRE	FUAR SAYISI	FUAR KATILIMCI SAYISI	ZİYARETÇİ SAYISI
1- İstanbul	201	38.348	6.010.379
2- İzmir	41	6.263	1.982.204
3- Ankara	34	2.590	1.100.520
4- Antalya	30	2.331	1.061.259
5- Bursa	29	2.801	1.111.568
6- Adana	15	927	1.084.541
7- Konya	10	886	673.475

Kaynak: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 2018 Fuar İstatistikleri

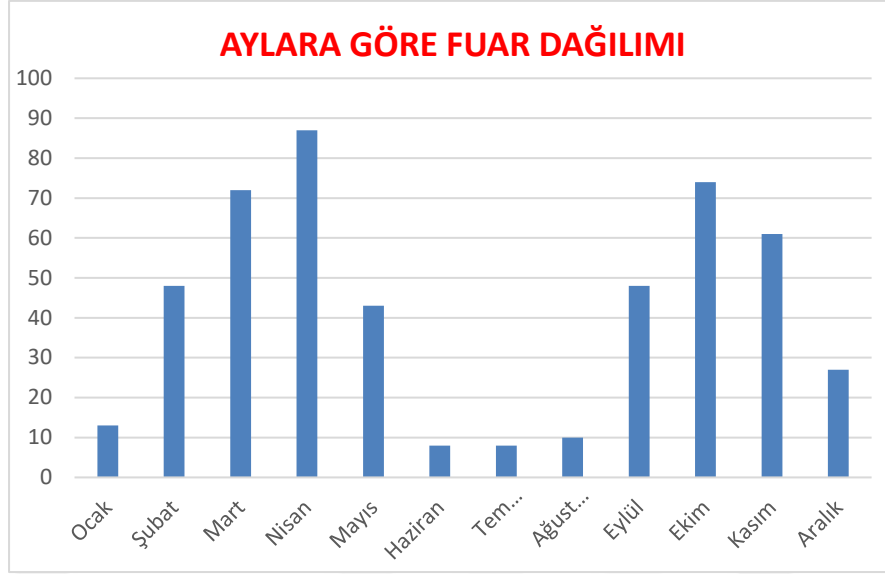
Tablo 3’te görüldüğü gibi, TOBB’nin 2018 yılı verilerine göre, en çok fuar düzenlenen şehir, 201 fuar organizasyonu ve 6 milyondan fazla ziyaretçisiyle İstanbul olmuştur. İstanbul’u, İzmir, Ankara, Antalya, Bursa ve Adana takip etmiştir.

Şehirlerin coğrafi konumları dikkate alındığında, söz konusu şehirlerin birçok konuda lider şehirler olduğunu, nüfus yoğunluklarının yüksek olduğunu ve ticari faaliyetlerin daha hızlı olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye’de gerçekleştirilen fuarların neredeyse yarısı iki büyük şehir olan, İzmir ve İstanbul’da gerçekleştirilmiştir.

Bölgesel ticareti hareketlendirmek adına Türkiye’nin önemli yedi şehrinde yerli ve yabancı yaklaşık 54.140 firma katılmıştır.

Türkiye’de 2018 yılındaki dağılımı homojen olmamakla birlikte, aylara göre dağılımları farklılık göstermektedir. Fuarlar belirli aylarda yoğunluk gösterirken bazı aylarda ise çok az görülmektedir.

Tablo 4: 2018 Yılında Fuarların Aylara Göre Dağılımı



Kaynak: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 2018 Fuar İstatistikleri

Tablo 4'te görüldüğü gibi, Türkiye'de düzenlenen fuarlar, ay bazında değişiklik göstermektedir. Şubat, Mart, Nisan aylarında fuarlarda yoğunluk görülmektedir. Ardından Eylül, Ekim ve Kasım aylarında tekrar fuarlar sayılarında artış görülmektedir.

2018 yılında aylara göre yapılan fuarların sayısı tablo 5'te sunulduğu gibidir.

Tablo 5: 2018 Yılında Fuarların Aylara Göre Fuar Sayıları

AYLARA GÖRE	FUAR SAYISI
Ocak	13
Şubat	48
Mart	72
Nisan	87
Mayıs	43
Haziran	8
Temmuz	8
Ağustos	10
Eylül	48
Ekim	74
Kasım	61
Aralık	27

TOPLAM	499
---------------	-----

Kaynak: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 2018 Fuar İstatikleri

Tablo 5’te yer alan verilere göre ilkbahar ve sonbahar mevsimlerinde, fuar organizasyonlarının arttığı görülmektedir. Yoğunluk en çok Nisan ayında, en düşük ise 8’er fuar ile Haziran ve Temmuz aylarında olmuştur.

2018 yılı içerisinde;

Ağaç endüstrisi, orman ürünleri, altın mücevherat, saat, ambalaj, etiket, av, silah, doğa sporları, bahçe, bitki, balıkçılık, su ürünleri, bebek,  ocuk ihtiyaçları, bilgisayar, bilgi teknolojileri,  evre, geri dönüşüm, enerji, denizcilik, deri teknolojileri, doğal ürünler, sağlıklı yaşam, gayrimenkul, gıda, ev elektroniği, güvenlik, iş sağlığı, ısıtma, soğutma, havalandırma, hediyeelik eşya, hazır giyim, inşaat makineleri, kalite kontrol, maden, lojistik, kozmetik, mobilya, kitap ve süreli yayın gibi birçok ürün ve hizmet grubuna yönelik fuar düzenlenmiştir. Hizmet ve ürün gruplarına göre en çok fuar 72 fuar ile tarım, seracılık ve hayvancılık teknolojileri üzerine düzenlenmiştir. İkinci sırada ise 48 fuar ile eğitim, eğitim donanımları ve teknolojileri gelmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma olgusu günümüzde oldukça önemli hale gelmiştir. Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmesi için şirket içerisindeki dinamikleri kurumsal bir sisteme entegre etmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, kurumsallaşmak isteyen firmalar, bu süreçte karşılaşması muhtemel sorunları öngörüp, buna göre çalışmalar yapmak zorundadır. Bu bölümde; kurumsallaşma kavramı, kurumsal yönetim, kurumsallaşma süreci, karşılaşılan sorunlar, kurumsallaşmanın avantajları ve olası sakıncaları gibi önemli konular ele alınmıştır.

2.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurum ve kurumsallaşma konusu, son zamanlarda sıkça tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Kurumsallaşmayı örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik bir yaklaşımdan incelemek mümkündür (Tutar, 2009: 32-33).

Türk Dil Kurumu'na göre (TDK: 2019) kurum kelimesi, insanlar tarafından oluşturulan dini inanç, lisan, adalet, aile, hukuk, mülkiyet, devlet vb. gibi belli sistemi, yasası, prensibi bulunan maddi olmayan varlıklarından her biri olarak tanımlanmıştır.

Kurumsallaşma ise kurumun sürdürülebilir olması adına gerekli bazı özelliklere sahip olması ve kurumsal nitelik taşıması anlamında izleyeceği yolları anlatan, sürekliliği olan bir süreci açıklayan terimdir. Kurumsallaşma, işletmenin kendi kendine bir kimliğe sahip olması, toplumsal ihtiyaç ve baskıların sonucu olarak hassasiyeti yüksek ve elastik bir organizma haline dönüşmesi sürecidir (Selznick, 1996: 270-277).

Örgütsel anlamda kurumsallaşma ise, belirli bir prosedürde, işletmenin standartlaşmış kurallara bağlı, rasyonel yönetim ilkelerinin benimsendiği, kişilerden bağımsız olarak yürüyen, gelişen ve değişimlere açık olan bir sistemin işlevsellik kazandığı, örgüt kültürünün iş yapış şekline hâkim olduğu bir yapıyı ifade etmektedir (Cevher, 2014: 583-594).

Gün geçtikçe küresel değişimlere maruz kalan işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve iç veya dış rekabette söz sahibi olabilmek için teknolojik değişimlere ve yeniliklere açık olmak zorundadır ve gelişmeleri sürekli takip

etmeleri gerekmektedir. Çünkü artık dünyada bilgi ve ekonomik sınır kavramı ortadan kalkmıştır. Bu sebeple değişim iyi yakalanmalı, iyi yönetilmeli ve sürekli rekabet içinde olunmalıdır. Kurumsallaşma, bu varyasyonlara sistemli bir biçimde cevap verme biçimidir. Doğru pratikler ile ortama uyumun sağlanmasına katkı sağlamaktadır (Çalışkanel, 2018: 24-25).

Bunu başarmak için işletmeler kurumsallaşmaya doğru yönelmelidir. Kurumsallaşma 1975’li yıllarda işletmenin kurumsal çevresine adaptasyonu konu edinen, işletmelerin yapı ve davranışlarını anlama ve incelemede kullanılan toplum bilimsel bir açıklamasıdır (Gürol, 2005: 15).

2.1.1. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma süreci aktif bir süreç olduğu için farklılaşan çevresel şartlar devamlı araştırılarak ticaret amaçlarının, organizasyon yapısının, işgücü kalitesinin, teknolojisinin ve faaliyet yönteminin bu değişime uyumlaştırılması şarttır. Ancak bahsedilen uyumlaştırmanın kurulmasında ve çalışanlarca benimsenip kurum, amaç ve değerleri ile birlikte paylaşılmasında çeşitli öğeleri yapısında barındırması gerekmektedir (Tutar, 2009: 53-54).

Yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip olan örgütler, dışsal faktörlere uyumsallaştıktan sonra mevcut yapılarını koruyarak, sabit hale gelen yapıyı işletme kimliğinde benimsenmiş olan amaç, düzen ve değerler ile etraflarını etkiler ve kendilerini sübjektif değer yargılarından uzak tutan bir kurumsal kimlik oluştururlar (Karpuzoğlu, 2000: 54).

Kurumsallaşma sürecinde işletmede olması gerekli öğeler; kanunlar aracılığıyla tanınmış olma, varlığın devamlılığı, şahıs-şirket ortak amacı ve kurumsal kimlik kazanmadır.

2.1.1.1. Kanunen Tanınma

İşletmeler ticari yaşamın gelişmesi bakımından büyük öneme sahip anayasa, kanun, yönetmelik ve kanun hükmündeki bütün yönergelere uymaları gerekmektedir. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir (Ülgen, 1990: 172).

Türkiye’de işletmelerin var olabilme durumu Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu gibi kanunlarca tasvip edilir ve bu hukuki

birimlerce hareketleri kısıtlanmaktadır. Şirketler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal hayatın gereklerini dikkate almak durumundadır. Böylelikle kurumsallaşma, yasal koşullara uyma ve benimseme olarak tanımlanır (Selznick, 1996: 272).

2.1.1.2. Varlığın Sürekliliği

İşletmeler kurulurken üretim çevresi, kapasite, dağıtım yolları ve beklentiler gibi öğeleri göz önünde bulundurarak, kuruluş amaçlarına göre görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen örgüt yapısı geliştirirler. Örgütler, günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek çevikliğe, esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek özelliğe sahip olduğu takdirde varlıklarını sürdürebilirler (Ülgen, 1990: 129).

Kurumsal bir şirkette beklentilerin gerçekleştirilmesiyle, çalışanlar şirket devamlılığı üzerine odaklanırlarsa, şirket oluşumunu tehdit eden öğeleri en aza indirerek uzun dönemli amaçlara ulaşabilirler (Ozankaya, 1991: 187).

Aynı zamanda büyüyen organizasyonların yatırım kararlarını doğru almaları işletmenin sürekliliği için çok önemlidir. Sonuç olarak işletmelerin, varlığını sürekli kılmak istediği takdirde, durağan bir organizasyon yapısı yerine, amaçlarına ulaşabilecek çevik ve dinamik bir organizasyon yapısına sahip olması gerekmektedir.

2.1.1.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu

Birey ve topluluklardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli girişimlerde bulunan sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanır (Özuysal, 2006: 53).

Her işletmenin görevi, kendi örgüt yapısına uygun bir işleyiş düzeni kurmak ve bu düzeni devamlı ve sağlıklı kılmaktır. Devamlılığın sağlanması içinse şirketler, yönetsel amaçların belirlediği yapıyı dış faktörlere göre değişen koşullara uygun biçimde oluşturmak niyetiyle kişisel-şirketsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalıdırlar (Efil, 1987: 188-192).

Her örgütün temelini birey oluşturmaktadır ve birey sosyal bir varlıktır. Ancak bireyler, başka bireylerle ya da örgütlerle ilişki kurarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Bu yüzden bireyler örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar. Bir başka deyişle bireyler kendi

amaçlarına ulaşmak için örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde, örgütlerin de amaçları vardır. Amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt hedefleri doğrultusunda bireylerden yararlanırlar ve değişen koşullara göre hedeflerini revize ederek sürekliliklerini sağlarlar (Özuysal, 2006: 54).

Süreklilik, ancak işletme ve birey amaçları birbirleriyle uyumlu olması şartıyla gerçekleşmesi mümkün olabilir. Aksi halde ortak bir amaca hizmet edilmez ise ya da amaçlar birbirlerine ters düşüyorsa bu durumun örgüt için de birey için de bir kayıp olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.1.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Bir kurumun amaçladığı hedeflere ulaşması ve istenilen imaja sahip olması, kendini ve kurum felsefesini paydaşlarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metot ve materyaller kurum kimliğini oluşturur. Buna göre kurumsal kimlik; bir örgüte ait olan kaynakların şekil, ebat, tasarım gibi fiziki özellikleri ile insan kaynakların düşünce, motivasyon, ortak hedef ve iletişim gibi sosyal yönlerinden oluşan bir bütündür. Kurumsal kimlik; kurum nedir, kurumu ayakta tutan nedir, neyi nasıl yapar ve örgüt nereye doğru gitmeli sorularına cevap bulmaya çalışmaktadır (İnce, 2013: 1-3).

Diğer bir ifadeyle kurumsal kimlik, işletmenin içerde ve dışarıda hissedilen ve dışarıya açılan yüzüdür. Kurumsal kimlik şirketlerde ortaya çıkması muhtemel kimlik kargaşasını ortadan kaldırır. Aynı zamanda iyi tasarlanmış bir kurumsal kimlik; firmaların, müşterilerin ya da hitap edilen odak kitlenin gözünde prestij kazanmalarını, firmaların saygınlığının artmasını sağlar. Ayrıca, etkin ve akılda kalıcı şekilde oluşturulmuş bu kimlikler firmalar tarafından da özümsemiğinde, müşterilerin gözünde firmalara olan güveni artırarak, firmaların kurumsallaşma sürecine katkı sağlamaktadır.

2.1.2. Firmaları Kurumsallaşmaya İten Çevresel Unsurlar

Firmaları kurumsallaşmaya iten durumlar, içinde bulunduğu çevresel ve günümüzde önemi artan içsel faktörlerdir. Çevresel faktörler devlet kurumları, pazardaki rakipler, müşteriler, tedarikçiler gibi öğelerdir. Bu öğeler işletmeleri zorlayıcı, kural koyucu ve bilinçsel olarak baskı altına almaktadır. Böylelikle

işletmeler farklı beklentilerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu çevresel unsurlar da firmaları kurumsallaşmaya itmektedir. (Apaydın, 2009: 6).

İçsel faktörlerin başında, günümüzde insan kaynağı gelmektedir. Değişen dönemlerin işi yapış üslupları farklılık göstermektedir. Örneğin, kasa dayalı emeğin yoğun olduğu çalışma yöntemi ile tarım ve ardından gelen sanayinin yükseldiğı dönemlerden sonra bilgi teknolojisine dayalı; yapay zekâ, robotik teknolojiler, yazılım mühendisliğı ve Endüstri 4.0 gibi nesnelerin iletişim kurabildiğı bir çağa geçilmiş bulunmaktadır. İşlerin yapılışındaki üslup değişikliğı gibi, değişen dönemin ihtiyaçları, isteklendirme kaynakları, beklentileri ve işe yaklaşımları da değişmektedir. Bu işletmelerin baskı altına girmesine sebep olur ve işletmeler bu beklentileri karşılamak amacıyla, değişen nesillere özgün çözümler geliştirerek, değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır (Çalışkanel, 2018: 25-26).

Bunun sonucunda, çalışma saatlerindeki esneklik, ofis dışı çalışma biçimleri, çalışma ortamlarının ev ortamı konforuna yakın özellikler içermesi gibi durumlar ile birlikte kalifiye beyin gücünün daha motive ve verimli çalışması hedeflenmektedir. Bu yöntemlerle işletmeler değişmekte olan içsel öge şartlarına göre kendilerini geliştirmiş olur (Çalışkanel, 2018: 26).

İşletmeler için zorlayıcı ve şekillendirici nitelikte baskı uygulayan kurumlardan birisi de devlet kurumlarıdır. Devlet, iş yapış şeklini direkt olarak etkileyen düzenleyici kural ve kanunlarla işletmeleri belirli şekillerde davranmaya zorlar. Devlet ve çeşitli yasal düzenleyiciler gibi bazı birimler toplumlarda denge, düzen ve kurumların sürekliliğini oluşturmak için vardır. Düzenleyiciler, işletmeleri kurumsallaşmaya iten önemli çevresel unsurlardandır. Düzenleyici ögeler işletmeleri belirli ölçütlerde hareket etmeye zorlamaktadır. İşletmeler düzenleyicilerin koyduğu kurallar ve talepler kaygısı ile cevap vermektedirler. Ancak işletmeler düzenleyici ögelerin belirlediğı davranışlara uymaz ise dolaylı-dolaysız yaptırımlar ile karşı karşıya kalabilirler (Grewal ve Dharwadkar 2002: 82-89).

Ticaret odaları gibi kurumlar ise zenginliğı artırmak, adil rekabet ortamına destek olmak ya da ekonomik bağlamda daha zayıf işletmeleri korumak için faaliyetlerini sürdürürler (Erdinerçelebi, 2012: 183-186). Örnek olarak, son zamanlarda iş sağığı ve güvenliğı, çevresel sağık gibi düzenleyici yasalara işletmeler, düzenleyici kurumların koyduğu kurallar çerçevesinde hareket etmeye

daha fazla zorlanmaktadır. Bu kurallara uygun hareket etmeyen işletmelerin iş yapabilmesi kısıtlanmaktadır. Kural koyucuların yaptığı baskılar genel olarak çevresel kurum ve kuruluşların oluşturdukları baskılardan oluşmaktadır. Ayrıca ticaret ve meslek odaları gibi kurumlar da işletmeleri belirli normlara uygun davranmaya ve değiştirmeye zorlar. Bu normlara uyum zorunluluğu, devlet kurumları gibi sert olmamakla birlikte, uyum sayesinde işletmelere rakipleri karşısında üstünlük sağlamaktadır (Apaydın, 2009: 6-7).

Bu düzenleyici öğelerin temel yapısı; güç, korku, önlem alma ve kurallardır. Bu kural koyucu sistem; devleti, ticaret ve meslek odaları, dernekleri, sivil toplum örgütleri kapsamaktadır. Devlet ve yasal sistemler gibi düzenleyici ve kural koyucu kurumlar toplumsal denge, düzen ve toplumun refah içinde yaşamasını sağlamak için vardır (Erdinerçelebi, 2012: 183-186).

Uygunluğun temelini sosyal sorumluluk oluşturmaktadır. Bu sorumluluklara bağlı kalmama sosyal ve hukuksal yaptırımlara sebep olabilmektedir. İşletmeler çevrelerindeki mesleki ve sektörel firmalarla faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için bu kıstaslara ve değerlere uygun hareket etmeleri şarttır (Apaydın, 2007: 23).

2.1.3. Kurumsallaşma Öğeleri

Bir kurum yada kuruluşun kurumsallaşma düzeyi ne kadar yüksekse ya da bir işletme çevreye uyum bakımından ne kadar esnek, hiyerarşik yapılar ve farklılaşmış işlevler yönünden ne kadar komplike, çeşitli sosyal grupları temsil yönünden ne kadar bağımsız, minimum uzlaşma ve çatışma çözüm yolu geliştirme yönünden ne kadar birlik içinde ise; çevrede varlığını sürdürme ve koruma ihtiyaçlarına dayanan hedeflerini gerçekleştirmek için çevresine uyum ve çevresini etkileme kabiliyetleri de o kadar gelişmiştir (Sağlam, 1979: 113).

Firmaların kurumsallaşma düzeylerinin tespiti için kullanılan belirleyici belli başlı öğeler; yalınlık, ayrımlaşma, esneklik ve otonomi şeklinde dört ana başlık altında toplanabilir. Bu kavramlar kısaca aşağıdaki şekilde açıklandığı gibidir (Karpuzoğlu, 2004: 74).

2.1.3.1. Yalınlık

Yalınlık işletmedeki organizasyonun basit ve sade olması olgusudur. Yalınlık, ihtiyaç dışı her şeyden kurtulmaktır. Yalınlık olgusu minimum kaynak kullanımında

kısa süre içerisinde, daha az enerjiyle, sade bir alanda, yeterli insan kaynağı ile mal, hizmet ve/veya bilgi teknolojileri üretmektir ve sunmaktır (Dalay, 2002: 454).

Canlı ve değişim içerisinde olan şirketin tamamının ya da belirli bir bölümün sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve akılcılığı ön planda tutmaları, örgütlerin karmaşık yapısını ya da yalınlığını sınırlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 74).

Buna göre örgütler yalnızca bütünüyle değil aynı zamanda örgütlerin farklı birimlerinde de yapısal ve işlevsel farklılaşma söz konusu olabilir. Bu açıdan organizasyon yapısının yalınlığı, faaliyetleri yerine getirirken olabildiğince en kısa akışının kullanılması, işletmenin ilgili bölümlerinin izledikleri yolların net olması önemli unsurlardandır. Diğer bir ifadeyle sade bir işletme yapısının olması bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken, aynı zamanda da çalışanların aynı konuyu aynı biçimde anlamasına imkân sağlar. Bu sayede kurumun etkinliği artmaktadır (Türk, 2007:48).

Sonuç olarak işletmelerinin etkinliğinin artması ve aynı zamanda karmaşık yapının azaltılması için yalın bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin çevre ile olan ilişkileri de göz önünde bulundurulduğunda yalın bir işletme yapısı, kurumların kurumsallaşma göstergelerinden olarak değerlendirilmektedir.

2.1.3.2. Ayrışma

Ayrışma, diğer bir ifadeyle farklılaşma kavramı bilhassa son 10-15 yıllık süreçte önemiyet kazanmıştır. Şirketleri hem yönetsel hem de örgütsel bağlamda farklılaştırmaya ve şirket içerisinde yeni sistemler oluşturmaya yardımcı olur. Böylelikle rakiplerine karşı üstünlük sağlanmasına ve güçlü bir işletme yapısına kavuşulmasına yarayan bir kavramdır (Arieti, 2005:2).

Bir işletmenin iç ve dış yapısının şekillenmesi, çevresel koşullara bağlıdır. Yüksek değişim hızına sahip, bilgi edinme konusunda muğlaklık durumu olan ve faaliyetlerin dönüt süresinin fazla olduğu bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştiren Şirketlerin farklılaşma düzeyinin yüksek olması önemli hale gelmektedir. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artmaktadır. Söz konusu bütünleşmeyi sağlayabilecek faktör ise

organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artması olarak kabul edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 75-76).

Sonuç olarak işletmenin yapı ve işleyiş yönünden diğer şirketlere göre farklı yöntem ve araçlar kullanması bu organizasyonların kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrışma ögesini belirleyen asıl neden firmanın faaliyet göstermiş olduğu çevre koşulları olarak belirtilmektedir (Türk, 2007: 47-51).

2.1.3.3. Esneklik

Günümüzde çevresel ilişkiler oldukça yoğundur. Dolayısıyla örgütler için bu durum, tehlike ve tehditlerin doğmasına zemin hazırlamaktadır. Bahsi geçen belirsizlik, tehdit ve olası problemler işletmelerin varlığını sürdürebilmesini ve şirketlerin gelişmelerini güçleştirmekte, geleceklerini risk altına sokmaktadır (Türk, 2007: 50).

Ekvall'a göre (2006: 2-3), kurumsallaşma öğelerinden olan esneklik kavramı, örgütün faaliyette bulunulan çevrede ve/veya işletme bünyesindeki olası değişimlere karşı hazırlıklı olabilmesi ve bu değişimleri esnek işletme yapısıyla durumu işletme için olumlu hale dönüştürebilmesi anlamına gelmektedir.

Demirkan'a göre (2008: 16), işletmelerin değişime kolayca uyum sağlayacak esnek bir örgüt yapısına sahip olması, kurumsallaşma düzeyinin iyi noktalara geldiğinin bir göstergesidir.

Buna göre örgüt ve çevre ilişkisinin içiçe olduğu durumlarda, çevresel değişimlerin belirsizlik göstermesi, örgütlerin birçok karar alması ve çevreye uyum sağlamaları konusunda zorluk içerebilmektedir. Bunun üstesinden gelebilen örgütlerin yapıcı esnek olduğu, kurumsallaşma düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Esneklik, bilimsel kaynaklarda bir üretim ekolojisinin ani talep değişimlerine ani karşılık verebilme özelliği ya da yeni bir ürünün üretimine kolayca geçebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Nakip ve diğerleri 2002: 128).

2.1.3.4. Otonomi (Özerklik)

Kurumsallaşma oranı yüksek olan kurumlar, yönetsel anlamda özgürlüklerine sahip oldukları söylenebilir. İşletme sahibi kişiler, işletmenin amaçlarını ön planda tutarak yönetsel ve organizasyonel kararlarda özgürce hareket ederek işletmenin diğer işletmelerden farklılaşması için çalışırlar. Bunun

sonucu olarak işletmeler kurumsal kimlik kazanmaktadır. Bu sayede firmanın kim olduğu ve tüzel kişiliğin çevrede bıraktığı algı belirlenebilmektedir (Özdeveci, 2004: 107-113).

İşletmenin ayrı bir şahsiyete kavuşması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci şeklinde tanımlamaktadır (Özdeveci, 2004: 107-113).

Kurumsal bir örgüt olabilmenin en önemli yollarından birisi, gerek kurucu girişimcinin, gerekse çalışan bireylerin kurumsallaşma hususunda istikrarlı olduklarını göstermek, ortak kararlar ile hareket etmek ve alınan ortak kararları herkese ve her zaman uygulamaktan geçmektedir (Ak, 2010: 81).

Sonuç olarak kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde, bulunmuş oldukları sektörde fark yaratan, değişime hızlıca adapte olup örgütün faydaları için kullanabilen, sosyal düzeyde fark edilebilen ve çevresel anlamda oluşturmuş oldukları ayrı bir kurumsal kişilik mevcutken, kurumsallaşma düzeyi düşük olan örgütlerde, bu durumun tam tersi gerçekleşmektedir.

2.2. KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal yönetim terimi ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin gelişmesinde en büyük katkıyı sağlayan kuruluşlardan biri olan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) (2015: 3-4), kurumsal yönetim kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: “Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu üyeleri, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Kurumsal yönetim şirkette bulunan yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, menfaat sahipleri ve hissedarlar arasında sorumluluk ve hak paylaşımını belirlemekte ve şirketin karar alma mekanizmaları ile ilgili prosedürleri belirlemektedir. Kurumsal yönetim bütün bunlara ek olarak şirketin hedeflerini belirlemekte ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yol haritası çıkarmaktadır”.

Kurumsal yönetimin tanımı nerede, hangi amaçla ve kimler tarafından oluşturulduğuna veya bu oluşuma ilişkin ilkelerin hangi kuruluş tarafından açıklandığına bağlı olarak değişebilir. Bu doğrultuda, bir açıklamaya göre kurumsal yönetim; organizasyonun yönetim şekli, paydaşlar ve diğer paydaşlarının beklentileri doğrultusunda sürdürülebilir değerler oluşturacak şekilde planlanmasıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 17).

Alacaklıoğlu'na (2009: 9) göre kurumsal yönetim, örgütün yönetimi ve kontrolünü etkileyen etmenler, gelenekler, politikalar, yasalar ve kurallar bütünüdür. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin paydaşları arasındaki ilişkileri ve şirketin gelecek planlarını kapsamaktadır.

Pauly ve Reich (1997) ise kurumsal yönetimi firma sahipleri, üst yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, kredi kuruluşları, tedarikçiler, çalışanlar ve müşterileri kapsayan işletmenin pay sahipleri arasındaki örgütsel ilişkilerini belirleyen geniş kapsamlı kurallar ve normlar bütünü olarak tanımlamaktadırlar.

Shleifer ve Vishny'e (1997: 737) göre kurumsal yönetim, bir örgüte finansal destek veren yatırımcıların bu yatırımlardan kâr edebilme noktasında kendilerini ve yatırımlarını güvence altında hissetmelerini sağlayan yolları ifade eder. Amacı ise bir grup paydaşın çıkarlarının diğer paydaşların önüne geçerek haksız kazanç sağlama ihtimalinin önüne geçilmesidir. Bu kavram için yapılan açıklama sektör, ülke, ekonomik yapı, örgüt yapısı, sosyal ve kültürel yapı gibi değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Kurumsal yönetim hem literatürde hem de iş dünyasında son yıllarda oldukça popüler ve üzerinde çalışılması önemli bir konu haline gelmiştir. 2000'li yıllarda gerçekleşmiş olan Enron ya da Worldcom gibi global çaptaki skandalları ve bu şirketlerin iflas etmesi sonrası yatırımcıların ve ticari faaliyet içinde olduğu diğer firmaların ciddi zararlara uğraması kurumsal yönetimin öneminin artmasına neden olmuştur. Ticaretin geliştiği bu piyasalarda yaşanan söz konusu skandallar, kurumsal yönetimin sadece gelişmekte olan ülkelerde değil serbest piyasa ekonomisinin işler durumda olduğu her yerde önem verilmesi ve üzerinde çalışmalar yapılması gereken bir husus olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte küresel anlamda şirket yönetimlerinde profesyonelleşme eğilimi ile birlikte yönetim ve şirkete sahip olma durumu birbirinden ayrılmaya başlamıştır. Bu durum beraberinde çıkar çatışmalarını doğurmaktadır. Bu çatışmaların doğurduğu problemlere literatürde vekâlet problemi denmektedir ve problemlerin çözülmesine ilişkin tavsiyeler de yine kurumsal yönetim kavramının ve kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesine olanak sağlamıştır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 1).

2.2.1. Kurumsal Yönetimin Temel Öğeleri

Kurumsal yönetimin temel öğeleri eşitlik, saydamlık, hesap verebilirlik, mesuliyet, düzen, bağımsızlık ve sosyal sorumluluk olarak sıralanabilir. Bunlar içerisinde eşitlik, saydamlık, hesap verebilirlik ve sosyal sorumluluk kavramları kurumsal yönetimin temel kavramlarını oluşturmaktadır.

Eşitlik ilkesine göre şirket paydaşlar; çalışanlar, idari kurul, tedarikçiler, müşteriler, çevre sakinleri, doğal çevre ve devlet dâhil bütün hak sahiplerine eşit ve adil davranmalıdır. Azınlık pay sahipleri ve yabancı ortaklar dâhil olmak üzere, tüm pay sahiplerinin haklarının korunması ve sözleşme şartlarının uygulanması eşitlik öğesinin kapsamını oluşturmaktadır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2011 :16).

Saydamlık (şeffaflık) ilkesi Bushman vd. göre (2004: 42), firma bilgilerinin dışarıdaki yatırımcılar ve paydaşlar tarafından erişilebilir olmasıdır. Kısacası şirketin topluma doğru, açık ve anlaşılır karşılaştırılabilen bilgi arzını ifade etmektedir. Bu dengeyi oluşturmak için işletmelerin saydamlık ilkesine uyması ve pay sahiplerinin kararlarını etkileyebilecek her türlü bilgiyi eksiksiz, doğru zamanda, doğru ve güvene dayalı ilişki içinde hissedarlara iletilmesi gerekmektedir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2011).

Hesap verebilirlik kavramı idari kurulun, tepe idari performansının bağımsız bir şekilde izlenmesini ve tepe yöneticilerin paydaşlara karşı hesap verebilirliğinin sağlanmasını gerektirmektedir. Bu kavrama göre yönetim kurulu sadece genel kurula değil, tüm paydaşlarına karşı alınan kararlar için hesap verebilmelidir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2011).

Sosyal sorumluluk kavramı ise şirket faaliyetleri hakkında alınan kararların ve hayata geçirilen uygulamaların işletmenin ana sözleşmesine, yönetmeliklere, mevzuata elverişli olmasını ve bu uygunluğun denetlenmesi gerektiğini belirtir. Sorumluluk ilkesi şirketlerin hissedarları için değer yaratırken aynı zamanda şirketin toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade eder (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2011).

2.2.2. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Arasındaki Fark

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim, yönetim alanına son 20 yılda giren ve şirketlerin başarısını sürdürülebilir kılmayı hedefleyen kavramlardır. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin temel amacı bir kurumun devamlılığını belli kişilerden

bağımsız kılan bir ‘sistem’ oluşturmaktır. Genellikle şirketin kurumsallaşması ‘Kurumsallaşma’ ve ‘Kurumsal Yönetim’ olmak üzere iki ayrı boyutla ele alınır. Bu sebeple bu iki kavramın arasındaki farkı açıklamakta yarar görülmektedir.

Kurumsallaşma, şirketin örgütsel yapısı ve operasyonel süreçler üzerine yoğunlaşır. Bu kapsamda yetki, sorumluluk ve şirket içindeki rollerin belirlenmesi, bu yetkilerin sorumluluklara uygun şekilde dağıtılması, standart uygulamalar ve bu uygulamaların denetim yapısının oluşturulması konularına eğilir. Bu hedeflere yönelik olarak işletmenin iç düzenlemelerinin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi sağlanmış olmaktadır. Kısaca kurumsallaşma, faaliyetler işlemlerin daha nizami bir şekilde devam etmesini amaçlamaktadır (Tekin, 2016).

Kurumsallaşma ile şirket faaliyetleri ve yönetimi organize bir sistem olarak ilerler. Bu sistemi oluşturan her bir parçanın sistemin bütünlüğü içindeki rollerinin ve sorumluluklarının tanımlanmış olması gerekmektedir. Kurumsal yönetim de kurumsallaşmadan farklı olarak “sahiplik ve kontrol” kavramları ön plana çıkar. Kurumsal yönetim hesap verilebilir ve şeffaf bir yapının oluşması, paydaşların çıkarlarını gözetmeyi; sahipliği olan aile bireylerinin varlıklarını ve hisselerini korumalarını ve şirketin sürdürülebilirliğini sağlamayı hedefler. Bu kapsamda aile anayasası oluşturularak, aile ve şirket yönetimi arasındaki ilişkilerinin belirlenmesi, hissedar olan veya olmayan, yönetimde olan veya olmayan aile bireylerinin çıkarlarının korunması; yönetimin geleceğinin oluşturulması, hissedar sözleşmeleri gibi unsurları düzenler (Güçlü: 2012).

2.3. KURUMSALLAŞMANIN FİRMALARA KATKILARI VE SAKINCALARI

Kurumsallaşmanın olası yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ulukan, 2005: 34-36):

- Kontrol mekanizması kolaylıkla işler.
- İş bölümleri sağlıklı şekilde dağıtılır, çizgiler nettir.
- İşletme daha düzenlidir, sistematik şekilde çalışır.
- İşletmenin büyümesi amaçlanır, ortak hedef budur.
- İşletmenin ve faaliyetlerin devamlılığı ve kontrol mekanizması sağlanır.

- İşletme sahipleri ve yönetim kadrosu, işleyen sistem içerisinde bireysel işleri için zaman bulabilir.
- İşletmenin hedeflerine ulaşması kolaylaşır.
- Hata yapma oranı azalır.
- İşin uzmanları görev başındadır.
- İş planları ve sorumluluklar daha nettir.
- Yetki ve sorumluluk dengesi belirlenir ve doğru bir şekilde dağıtılır.
- Şirketin dışarıya açılması ve büyümesi kolaylaşabilir.
- Kararlar daha rahat alınır.
- Farklı fikirler ve bakış açılarının gelişmesine zemin hazırlar.
- Verimlilik oranı artar.

Bu olgular sonucunda kurumsallaşmadan en çok beklenen muhtemel faydalar arasında örgütlenme üzerinde durulduğu görülmektedir. Örgütlenme fonksiyonunun ardından verimliliğin artması, karar alma mekanizmasının hızlanması, hata paylarının düşmesi, yöneticilerin detaylarla vakit kaybının önüne geçilmesi vb faydaların gerçekleşmesi beklenmektedir. Örgüt içi iş paylaşımı, yetki ve sorumlulukların, uygun personel alımının önemi, etkili bir örgütlenme sistemi ve bunların yerine getirilmesinden sonra ulaşılabilecek sonuçlara dikkat çekmektedir (Sönmez, 2011: 8).

Bir örgütün kurumsallaşma süreci gözlemlenirken yapının yaşam evresi (doğum, gelişme, olgunluk veya düşüş), yapının içinde bulunduğu kurumsal alanın ana unsurları (devlet, ticaret odaları, rakipler, düzenleyici kurumlar vb.), bu unsurların bu yapıdan beklentileri ve baskı yapma gücü, bu yapının kurumsal alanındaki değerleri benimseme derecesi, yapı üyelerinin temel yapısal kalıplardan tatmin olma derecesi ile kurumsal alanda bulunan alternatif kalıplar asıl değişkenler olarak araştırılmalıdır (Özkara, 2000: 17).

Kurumsallaşmaya duyulan ihtiyaç ilk etapta, şirketlerin büyümesi sonucunda ve hatırı sayılır bir noktaya gelmesiyle olgunlaşır. Çünkü işletmenin kaynak ihtiyacının giderek arttığı büyüme evresinde; yönetim, pazarlama, üretim ve finansman işlevlerinde kurumsallaşma ihtiyacı baş göstermeye başlamaktadır. Ancak büyüme aşamasına gelemeyen şirketlerin zamansız kurumsallaşma faaliyetleri, şirkete ayak bağı olmaktadır zira kurumsallaşma niyeti ile kurulan sistemin kuralları

şirket için bir süre sonra sorun haline gelerek, işleyişsel anlamda şirketi kıpırdıyamaz duruma getirmektedir. Kurumsallaşma gereği koyulan bu kurallar ve alınan kararlar bürokratik sürecin uzamasına ve karar alma hızının yavaşlamasına hatta tıkanmasına sebep olmaktadır. Bundan kaçınmak için küçük ve orta ölçekli işletmelerde doğru zamanda yapılmayan kurumsallaşma faaliyetleri, gereksiz iş yükünden başka bir şey değildir. Bu doğrultuda da işletmelerin fonksiyonelliği ve hızlı süreç yönetimi becerisi azalmaktadır (Özkara, 2000: 17).

Kurumsallaşma çalışmaları çerçevesinde kurulan yönetim sistemleri de (ISO 9000 vb.) işletmeler için faydalı bir yöntemdir ancak tek başına işletmeyi bir kurum haline getirmede yeterli olamaz (Cevher, 2014: 10-11).

Kurumsallaşma ile ilgili iletişim kurulan şirket sahipleri ve yöneticileri, kurumsallaşmanın muhtemel sakıncalarını şu şekilde dile getirmişlerdir (Ulukan, 2005: 34-35):

- KİT'leşmenin ortaya çıkması muhtemeldir ve çalışanlar yalnızca kendi iş tanımlarına uyan işlere odaklanır.
- Şirket sahipleri açısından yönetsel kontrol elden gidebilir.
- Kurumsallaşma sürecinin maliyeti yüksektir.
- Bürokrasi artar ve karar alma süreci uzayabilir.
- Sistemin yavaş işlemesi söz konusudur.
- Tekrarlar artabilir.
- Koordinasyon eksikliğine sebebiyet verir.
- Patron ya da işletmenin sahibi gözüyle bakılmaz.
- Monoton bir iş ortamı ortaya çıkar.
- İşletme sahipleri işletme ölçeğinde kapsamlı düşünmeyi bırakırlar.
- Çalışanlar hantallaşır.
- Aşırı fonksiyonel bir yapı ortaya çıkar.

Fındıkçı'ya göre (2005: 16-18) ise kurumsallaşmanın şirketler için öngörülen bazı sakıncaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kurumsallaşma süreci işletmeden işletmeye değişen bir zaman ve faaliyet sürecinden oluşur.
- Kurumsallaşma şirket içi maliyetleri arttırabilir.

- Kurumsallaşma, işletmeyi kuran şirket sahipleri için şirket yönetimini profesyonellere bırakmak istemeyebilir ve danışmanlık hizmeti almayı reddedebilir.
- Aile işletmelerinde duygular mantıktan her zaman önde geldiğinden, olayları bir sisteme oturtmak ve durumu karşıdan izlemek kurucu girişimci için oldukça güçleşebilir.
- Kurumsallaşma, ekipteki üyelerin motivasyonlarını ve verimlerini düşürebilir.
- Kurumsallaşma, maliyetlerin artışından kaynaklı işletmenin devamlılığını tehlikeye sokabilir.
- Kurumsallaşma, aile şirketleri için ailesel problemlerin ve çatışmaların, işe yansımalarının önüne geçemeyebilir.
- Kurumsallaşma işletmenin geleceği öngörebilmesine engel olabilir.
- Kurumsallaşma eldeki likiditeyi kontrol edemeyerek ve yanlış yerlere yatırım yapmaya ve yanlış vadelerle borçlanmaya neden olabilir.

İşletme örgütü yapılanma sürecinde plansız süreç yönetimi sonucu ortaya çıkması muhtemel bürokratik ortam ve işletme sahibinin/sermaye sahibinin geri planda kalmasıyla şirket denetiminin ve kontrolünün kaybedebileceği korkusu, kurumsallaşmanın örgütlere getirebileceği muhtemel sakıncalar olarak yaklaşılmaktadır. Diğer bir açıdan, örgütün girişimcilik ve yaratıcılık yeteneklerinde azalma olacağı düşüncesi de olası sakıncalar arasında görülmektedir.

2.4. KURUMSALLAŞMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Kurumsallaşmanın işletmelerde işler hale gelebilmesi için öncelikle kurumsallaşma önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın önündeki engellerin neler olduğu sorusuna profesyonel yönetici ve iş sahipleri tarafından en fazla belirtilen konular şu şekilde sıralanmaktadır (Ulukan, 2005 :36);

- Çalışana duyulan güven eksikliği,
- Yöneticilerin gelenekçi yaklaşımları, değişime sıcak bakmaması,
- Şirket/kurum sahiplerinin kurumsallaşma faaliyetlerine yanaşmaması,
- İşletme sahiplerinin işletmeyi ve işleri sürekli kontrol isteği, yetki devrine yanaşmamaları,

- Kurumsallaşmaya sürecinin başarılı olma ihtimaline inanmama, kurumsallaşmanın tepe yönetim tarafından benimsenmemesi,
- Süreci yöneten profesyonellere müdahale,
- Denetimin ve yönetimin elden gideceği korkusu,
- Şirket sahibinin ve yöneticilerin kendilerini yeterli görmeleri,
- Mevcut yapıyı değiştirmenin çok zaman alması ve parasal kaynak gerektirmesi,
- Donanımlı personel bulma zorluğu,
- Kuşaklararası çatışmalar.

Bunların yanı sıra kurumsallaşmanın önünde başka engellerin olduğu da görülmektedir. İş sahiplerinin geleceği planlamadan günü kurtarmayı amaçlamaları, uzun vadeli amaçlarının mevcut olmaması, işletme misyonunun netleştirilememesi, eleman işe alma sisteminin etkin olmayışı, özellikle aile işletmelerinde aile üyelerinin şirket kurallarını ihlal etmesi, girişimcinin şirketin tamamını ilgilendiren konuları profesyonel yöneticilere danışmadan kendi başına alması, araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmaların eksik olması şeklinde sıralanmaktadır (Candan, 2018: 35).

Çakıcı (2010: 69)'ya göre kurumsal işletmelerde bireysel değerlerin ön plana çıkması, şirketin kurumsallaşmasını engellemektedir.

Türk'e göre (2007: 55), geleceğin planlanmaması, diğer bir deyişle sadece günü kurtarma çabası kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerdendir. Günü kurtarma çabası içerisindeki işletmelerin, fırsatlara ve tehditlere ilişkin verilere ulaşamamaları ve koşulları sağlıklı bir biçimde değerlendirememeleri, şirket organizasyon yapısını düzenleme veya geliştirme imkânına sahip olmamalarına sebebiyet vermektedir. Bu sebepten dolayı çevresel bağları zayıf olan bu tür işletmelerin misyonlarından uzaklaştıkları ve şirket varlığını sonraki kuşağa aktaramadıkları ya da bu konuda zorluklarla karşılaştıkları görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA SÜRECİ YAŞAYAN BİR FUAR ŞİRKETİ

ÜZERİNE İNCELEME: İNFOLOJİ FUARCILIK A.Ş.

Çalışmanın bu bölümde; İstanbul ilinde yönetim danışmanlığı, kongre, fuar, yazılım ve tasarım sektörlerinde faaliyetlerini sürdüren İnfoloji grup şirketlerinin faaliyetleri, fuarcılık alanındaki icraatları, kurumsallaşma yönelimi, kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları sorunları, kurumsallaşma karar süreci ve kurumsallaşmaya iten sebepler incelenmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı Türkiye’de fuarcılık faaliyetleri gerçekleştiren orta ölçekli bir şirketin (İnfoloji Fuarcılık A.Ş.), kurumsallaşma kararından sonra yaşadıklarını derinlemesine incelemek, kurumsallaşma yolundaki sorunları şirket genelinde analiz etmek, sonuçları raporlamak ve ortaya çıkan sonuçları değerlendirmektir.

Fuarcılık alanında performansını geliştirerek, başarı ve devamlılığı hedefleyen İnfoloji Fuarcılık A.Ş., makro ekonomik sorunların boy gösterdiği dönemlerde dahi kurumsallaşmayı ön planda tutmuş bir şirkettir.

Bu doğrultuda çalışmanın önemi, İnfoloji Fuarcılık A.Ş.’nin kurumsallaşma sürecinde yaşadıklarını araştırıp raporlayarak, özelden genele değerlendirme yoluyla, fuarcılık sektöründe ya da herhangi bir sektörde kurumsallaşmak isteyen küçük ve orta ölçekli şirketlere yol gösterici nitelikte bir çalışma olmasını sağlamaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden özel bir durumun derinlemesine incelenmesi anlamına gelen örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında ise derinlemesine mülakat ve doküman analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, İnfoloji grup şirketlerinden olan İnfoloji Fuarcılık A.Ş. oluşturmaktadır. Firma, iş hayatına ilk olarak 2012 yılında İnfoloji Kurumsal Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti. olarak, global bir temellendirme ile evrensel değerler çerçevesinde bir liderlik ve yönetim sistemi oluşturmayı hedefleyerek girmiştir. Ardından 2015 yılında İnfoloji Fuarcılık A.Ş. olarak İnfair markası

kurulmuştur. Ulusal ve uluslararası fuarcılık, kongre ve etkinlik organizasyonları hizmetleri, İnfair bünyesinde yürütülmeye başlamıştır. Son olarak 2016 yılında İnlab markasıyla kurulan İnfoloji Teknoloji ve İnovasyon A.Ş. ile yazılım ve tasarım faaliyetleri yürütülmektedir. İnfoloji grup şirketleri “Karakter İşe Alınır, Yetenek Eğitilir” anlayışını benimseyerek dinamik bir ekip oluşturmak, çağın gereksinimlerine göre inovatif çözüm ve fikirleri dinamik bir ekiple, kurum ve kişilerle buluşturmaktadır. Bu konuyla alakalı olarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi, Türk Hava Yolları, UNESCO, Yıldız Teknik Üniversitesi gibi bazı önemli işletme ve kuruluşlar ile işbirlikleri yapılmaktadır.

İnfoloji şirketi kurulduğu günden bu yana, Türkiye’nin ekonomik ve sosyal açıdan önem arz eden anakenti İstanbul’da, başta İstanbul Büyükşehir Belediyesi olmak üzere diğer kamu ve özel sektördeki iş ortaklarıyla beraber akıllı şehrin önemli öğelerinden alt ve üst yapı, ulaşım, enerji, teknoloji, çevre ve yönetim alanlarında projeler geliştirmek ve bunlara dair geniş görüşlülük oluşturmaktadır (İnfoloji, 2012).

İnfoloji grup şirketleri bünyesinde, Ortak Akıl Konferansı, Ideathon, Creathon, Çalıştay ve Gelecek Tasarımı gibi ürünleri de iş ortaklarına sunmaktadır. Ortak Akıl Konferansı ile hizmet talep eden kurumların ihtiyaçları analiz edilmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması için uygulanacak yöntemler akademik kadro sayesinde tespit edilir, sektördeki tüm paydaşları bir araya getirerek, moderasyon ekibiyle birlikte problem çözme teknikleri kullanılarak, katılımlı yaklaşım modeli ile yeni fikirler üretmeye yardımcı olunur.

Ideathon, sosyal sorunlara verimli ve inovatif çözümler geliştirerek yüksek etki ile ilham veren öğelerle beslenmiş bir sosyal inovasyon platformu kurarak yenilikçi ve yaratıcı modellemeler sunmaktadır. Alanında uzman kişiler ile çalışarak ilham verici konuşmalar ve eğitimlerle özel mentor desteği sağlamaktadır.

Creathon, farklı sektörlerden gelen bireylerin yeteneklerini çıkardığı, yaratıcılığın sınırlarının zorlandığı bir platform kurularak, yeni ve daha önce hiç kullanılmamış fikirlerin projelendirilmesini sağlamaktadır. Programda, bilgi ve yetenekler kullanılarak toplumsal sorunlar için yenilikçi çözümler üretilmesi amaçlanmaktadır.

Heckhaton, ortak bir hedefe ve fikre sahip insanların belirli bir zaman içerisinde, takım çalışmasıyla aynı ortamda inovatif fikirlerin kodlara dökülmesi esas alınarak ortak bir platform kurulmaktadır. İnovatif fikirlerin kodlanmasıyla oluşan süreçte, işbirliği ve takım çalışması esas alınır. Bu çalışma sonrası ortaya çıkan fikirlerin kodlanmış halleri, süre bitiminde uzmanlardan oluşan bir jüriye sunulur ve ortaya çıkan sonuçlar yarışır.

Çalıştay'da, farklı düşüncelerin çatışmasından uyum ve sinerji oluşması sağlanmaktadır. Çalıştay sonunda katılımcıların ürettiği fikirler ve sonuçlar, somut verilere dökülerek akademik bir analiz şeklinde sunulmaktadır.

Gelecek Tasarımı ise hizmeti alan kurumun sürdürülebilirliği üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Hizmet kalitesi ve standartların belirlenmesinde kurumlara ve şahıslara model oluşturularak, hizmeti alan kurum ya da kuruluşu değişime hazırlayarak trendlere uyması için destek vermektedir.

İnfoloji grup şirketleri şirketinin faaliyet gösterdiği sektörlerden bazıları şu şekildedir:

- Şehir; şehirlerin yaşam kalitesini arttırabilmek adına sürdürülebilir kalkınmayı temel alarak yeni tasarımları ve teknolojileri, global kriterlere uygun yönetim modelleri oluşturmaktadır.
- Enerji; sektöre yön veren firmalara danışmanlık desteği vermektedir.
- Ulaşım; literatür araştırmaları, konferans, çalıştay ve fuar organizasyonları ile sektöre katkı sağlanmaktadır.
- Çevre; düzenlenen Uluslararası Çevre Zirvesi, çalıştaylar ve kongreler ile katkı sağlanmaktadır
- Gıda; sektör için yol gösterici nitelikteki ürün ve ambalaj standartlarına ilişkin akademik çalışmalarla çözümler ve öneriler geliştirilmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu kısmında şirkete ait toplanan dökümanların incelenmesi ve derinlemesine mülakat yöntemiyle elde edilen bulgulara ve bulguların

değerlendirilmesine yer verilmiştir. Şirketin yöneticisine yöneltilen sorular, verilen cevap ve cevapların yorumlanması şeklindedir.

3.3.1. Şirket Geneline İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde doküman analizi yolu ile İnfoloji Fuarcılık A.Ş. hakkında yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

İnfoloji Fuarcılık, İnfoloji şirketler grubunda 2015 yılında kurulmuş, ulusal/uluslararası kongre, fuar ve zirve etkinlikleri düzenleyen bir şirket olmakla birlikte, grup şirketlerinin ikincisidir. Şirket, organizasyonlarını sürdürülebilir inovasyon odağında kurgulayarak iş ortaklarına ve tüm sektör paydaşlarına değer katmayı hedeflemektedir. İnfair (İnfoloji Fuarcılık A.Ş.); kongre, fuar ve zirvelerin yanı sıra kurum ve projelerin etkin yönetimi için toplantı organizasyonları ve başarılı organizasyon yönetiminin unsuru seyahat planlamaları konularında da hizmet vermektedir.

İnfair'in temel değerleri ve bu değerlerin şirket için anlamı aşağıda yer verildiği gibidir:

- İnsan Odaklılık
- Sıfır Hata
- Sosyal Fayda
- Empati
- Entelektüel Sermaye
- Sadelik
- Sürekli Gelişim
- Farklılık

İnsan Odaklılık; “Farklılıklara değer veriyor; din, dil, ırk, ve cinsiyet ayrımı yapmadan tüm düşünceler ve inançlara saygı gösteriyoruz.”

Sıfır Hata; “Gerçekleştirdiğimiz projelerde kaliteyi arttırmak için ortaya çıkabilecek hataları önceden tespit edip önlem alarak ciddi hataların önüne geçiyoruz.”

Sosyal Fayda: “Maddi değerler üretmenin ötesinde sosyal faydaya odaklanarak ülkemizin ve insanlığın kalkınması için üzerimize düşen görevi yerine getiriyoruz.”

Empati; “İkili ilişkilerimizde empati kurarak, karşımızdaki kişinin duyguları ve düşüncelerini anlamaya çalışıyoruz.”

Entelektüel Sermaye; “Bilgi çağının gerektirdiği gibi beceri ve deneyimlerimizden yola çıkarak entelektüel kapasitemizi geliştiriyoruz.”

Sadelik; “Sadelik odaklı çözümlerimizi basit, anlaşılır ve kullanışlı olacak şekilde tasarlıyoruz.”

Sürekli Gelişim; “Gerçekleştirdiğimiz her projede, en iyisi olma ilkesiyle sürekli gelişim ve yenilikçi yaklaşımı benimsiyoruz.”

Farklılık; “Hayatın her alanında etki ve fark yaratmamızı sağlayan yaratıcı zekamızı, dünyayı değiştireceğine inandığımız projeler üretmek için kullanıyoruz.”

Faaliyet gösterdiği alanlar doğrultusunda şirketin organizasyon yapısı, kullanılan unvanları diğer iki grup şirketine göre farklılık göstermektedir. İnfoloji grup şirketindeki fuar ve kongre organizasyonları sektöründe faaliyet gösteren İnfoloji Fuarcılık’ta kullanılan unvan ve departmanlar Tablo 6’da yer verildiği şekildedir.

Tablo 6: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Ünvan ve Departman Tablosu

INFAIR				
7	GENEL MÜDÜR			
6	GENEL MÜDÜR YARDIMCISI			
	SATIŞ DEPARTMANI	İŞ GELİŞTİRME DEPARTMANI	PAZARLAMA İLETİŞİMİ DEPARTMANI	ORGANİZASYON DEPARTMANI
5	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ
4	KIDEMLİ UZMAN	KIDEMLİ UZMAN	KIDEMLİ UZMAN	KIDEMLİ UZMAN
3	UZMAN	UZMAN	UZMAN	UZMAN
2	SORUMLU	SORUMLU	SORUMLU	SORUMLU
1	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN

Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Tablo 6’da görüldüğü üzere tepe yönetimde Genel Müdür ve Genel Müdür yardımcısı yer almaktadır. Departmanlar bazında unvanlar değişmemekle birlikte, terfi alma ve bir üst unvanı hak ediş süreleri de değişiklik göstermemektedir. Performans düzeyi ve görev sürelerine göre ise unvanlar değişmektedir.

Şekil 2: Kıdem, Performans Düzeyleri ve Kariyer Yolu

LEVEL CLASS	PL / FL	UNVAN	Min. Görev Süresi
Fonksiyon Düzeyi	1	GENEL MÜDÜR	
	2	GENEL MÜDÜR YARDIMCISI	
Performan Düzeyi	1	KOORDİNATÖR	
	2	YÖNETİCİ - DIRECTOR	
	3		
	4	KIDEMLİ UZMAN - SENIOR	24 Ay
	5		
	6	UZMAN - SPECIALIST	24 Ay
	7		
	8	SORUMLU - JUNIOR	18 Ay
	9		
	10		

Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Şekil 2’den görüldüğü üzere, yönetimin kıdem ve kariyer yoluna ilişkin süreci, performans düzeylerine göre değişiklik göstererek, şirket içi kariyer yolu 10 performans düzeyine bölümlenmiştir. Çalışanların; sorumlu, uzman, kıdemli, yönetici, koordinatör, genel müdür yardımcısı ve genel müdürlük seviyesine kadar yükselebileme olanağı sunan bir performans çizelgesi hazırlanmıştır. Bu performans çizelgesine göre çalışanlar, hangi ünvanda olduklarını, ne zaman ve nasıl hangi ünvanı/pozisyonu alacaklarını bilmektedirler. Böylelikle çalışanların motivasyonu düşmemekle birlikte, kıdem artışı konusunda çalışanların aklında soru işaretlerinin oluşmasını engellemek hedeflenmiştir.

İnfair’in (İnfoloji Fuarcılık A.Ş.) organizasyon şeması Şekil 3’te yer verildiği gibidir.

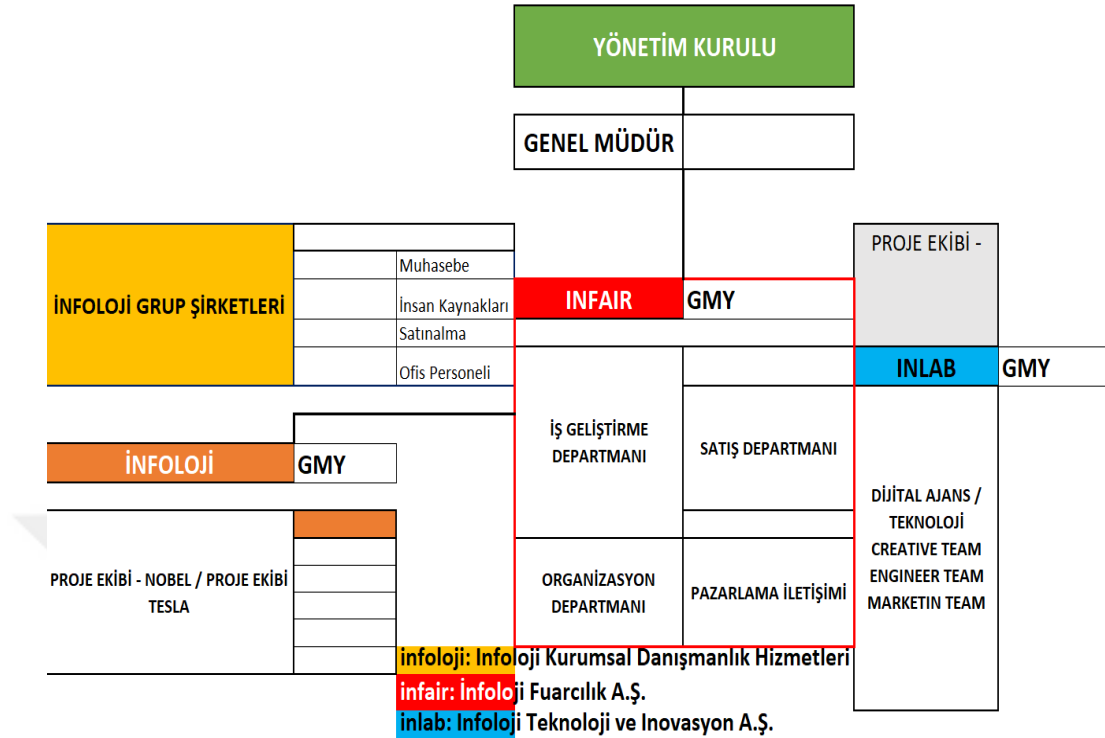
Şekil 3: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Organizasyon Şeması

YÖNETİM KURULU		
GENEL MÜDÜR	Muhammed Sevim	
INFAIR	Mesut Özer	Genel Müdür Yardımcısı
İŞ GELİŞTİRME DEPARTMANI	Kemal Gümüştak	Kıd. İş Geliştirme Uzmanı
	Ceren Şahin	İş Geliştirme Uzmanı
	Yavuz Bulut	İş Geliştirme Sorumlusu
	Özge Kırac	İş Geliştirme Sorumlusu
	Ece Görgöl	İş Geliştirme Asistanı
SATIŞ DEPARTMANI	Emin Kütüklü	Satış Yöneticisi
	Selin Demirdogan	Kıd. Satış Uzmanı
	Sinem Akay	Satış Sorumlusu
	Emre Kara	Satış Sorumlusu
ORGANİZASYON DEPARTMANI	Sercan Usta	Organizasyon Yöneticisi
	Ayberk Dellal	Organizasyon Sorumlusu
PAZARLAMA İLETİŞİMİ	Kürşat Bilgin	Pazarlama İletişimi Uzmanı

Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

İnfoloji grup şirketlerinin organizasyon şeması ise Şekil 4’te sunulduğu gibidir.

Şekil 4: İnfoloji Grup Şirketleri Organizasyon Şeması



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Şekil 4’te görüldüğü gibi, grup şirketleri tek bir idari merkezden yönetilmektedir. Muhasebe, insan kaynakları, satın alma ve ofis personeli direkt olarak genel müdüre bağlıdır. İnfoloji Kurumsal Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti. Nobel ve Tesla olarak adlandırılan proje ekiplerinden oluşmaktadır. İnlab (Teknoloji ve İnovasyon A.Ş.) ise Dijital Ajans ve Teknoloji bölümlerinden oluşmaktadır. Bu birimlerde de Creative Team, Engineer Team ve Marketing Team mevcuttur. İnfair (İnfoloji Fuarcılık A.Ş.), fuarcılık faaliyetlerinin yürütüldüğü birimde ise, iş geliştirme, satış, organizasyon ve pazarlama iletişimi departmanları mevcuttur. Bu üç farklı şirketin, üç ayrı genel müdür yardımcısı vardır ve hepsi genel müdüre bağlıdır.

Fuarcılık faaliyetlerini İstanbul'da sürdüren İnfoloji Fuarcılık A.Ş. (çalışmanın devamında İnfair olarak anılacaktır) gerek ulusal gerek uluslararası bir çok fuar organizasyonu düzenlemiştir. Şirketin 2018 yılı muhasebe raporuna göre, İnfoloji grup şirketleri içinde gelir oranı en yüksek şirket İnfair olmuştur ve gelir kalemleri içinde büyük oranda fuarcılık ve kongre organizasyonları yer almaktadır. Bunlardan bazıları Transist Ulaşım Kongresi ve Fuarı, Waterist-İstanbul Su

Kongresi ve Fuarı, IOHS EXPO - İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi ve Fuarı ve Genç Türkiye Zirvesi bu organizasyonlardan bazılarıdır.

İnfair tarafından düzenlenen fuarlar, fuar tarihleri arasında sadece alan kiralama usulü ile yapılmaktadır. Fuar öncesinde fuara katılmak isteyen şirketler, İnfair ile iletişime geçmektedir. Fuar planını inceleyen firmalar, kendilerine uygun yeri ve metrekareyi seçerek, sözleşme hazırlanmasını talep etmektedir. Fuarın niteliğine ve düzenlendiği alana göre metrekare fiyatları değişiklik göstermektedir. Ayrıca fuara katılmak isteyen firmalar, özel tasarım ya da fuar kiralama sözleşme bedeline ek olarak modüler stant talep etmektedirler. Fuarların çeşidine göre modüler stant bedelleri metrekare cinsinden farklılık gösterebilmektedir. Maliyet faktöründen dolayı özel stant yaptırmayan firmalar, modüler stant seçeneğini tercih etmektedirler. Şirketler tercih ettiği takdirde fuar alanı standartlarına uygun olmak koşulu ile, daha önce yaptırdıkları özel stantları da kullanabilir.

Şekil 5: Modüler Stant İçerik Görseli



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Şekil 5'te görüldüğü üzere, modüler stant içeriğinde, katılımcı firma bilgisinin yazıldığı alınlık yazısı, zemin halı, bir adet masa, 3'lü uzatma kablosu ve çöp kovası mevcuttur.

Sözleşme aşamasına geçen taraflar, sözleşmenin aslının katılımcı firma tarafından imzalanması için, İnfair yetkilileri firmaya, ıslak imzalı halini kendilerine iletmesi için, elektronik posta yoluyla yollamaktadır. Sözleşmenin ıslak imzalı halini alan İnfair yöneticileri, sözleşmenin son kontrolünden sonra kendilerine düşen kısmı imzalar ve böylelikle sözleşme gerçekleşmiştir ve sözleşme iki taraf için de bağlayıcı hale gelmiş olur. Taraflar sözleşme aşaması bittikten sonra fuar günü beklenir.

8-10 Kasım'da 11.si düzenlenen Transist İstanbul Ulaşım Kongresi ve Fuarı İnfair tarafından organize edilmiştir. Fuar ve kongre eş zamanlı olarak İstanbul Kongre Merkezinde gerçekleştirilmiştir. Kamu ve özel sektörden kurum ve kuruluşların katıldığı ulaşım fuarı oldukça kalabalık geçmiştir. T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı katkılarıyla gerçekleşen organizasyon akademik iş ortağı Yıldız Teknik Üniversitesi, kurumsal iş ortağı Türkiye Belediyeler Birliği olup, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) desteğiyle İnfair imzasıyla organize edilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin ev sahipliğinde geçen fuar ulaşım sektörünün öncülerini bir araya getirmiştir. Her yıl farklı bir tema ile yapılan fuar organizasyonu 2014'te 4S (Smart, Safety, Simplicity, Sustainability), 2015'te 4P (Parking, Planning, Paratrans, Prodoctivity), 2016'da 4T (Traffic, Timing, Transform, Technology), 2017 4i (innovation, integration, intelligence) ve son olarak 2018 yılında 4C (Cost, Capacity, congestion, Connection) teması işlenmiştir.

“Toplu Ulaşımda ‘4C Teması’ Cost (Maliyet), Capacity (Kapasite), Congestion (Tıkanıklık) ve Connection (Bağlantı) ile hazırlanan, Transist 2018 sürdürülebilir bilgi alışverişinin sağlanmasını hedeflemektedir.” (Transist.net, 2018).

Şekil 6: Transist 2018 Sonuç Rapor Görseli



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Fuar ve kongre toplamda 3 gün sürmüştür. 4 ana oturum, 10.000'den fazla ziyaretçi, 60'tan fazla konuşmacı, Keynote oturum, 10.000 m²'lik fuar alanı, 70'den fazla fuar katılımcı firma, 20'den fazla ülkeden katılım, çalıştaylar ve Transist Ödüülleri ile son bulan bir etkinlik olmuştur.

Açılış konuşmasında konuşan İstanbul Eski Belediye Başkanı Sn. Mevlüt Uysal; “Ulaşımın en fazla kafa yorması gereken kentlerin başında İstanbul geliyor. Ulaşım Yönetim Merkezi olarak planlanan projede yaptığımız yatırımlar ve yönlendirme çalışmalarımız sayesinde İstanbul’un trafiğinde yüzde 17’lik bir rahatlama sağlanmıştır. İnsanlar trafikte daha rahat, daha güvenli seyredecek ve gideceği yerlere daha kısa sürelerde gidecek.” diyerek trafiğin ulaşım için önemine değinmiştir.

Ayrıca açılış konuşmasında ulaşım konusuna değinen UK Transport Systems Catapult İşletme İnovasyon Direktörü Dr. Yolande HERBATH, Türkiye’ye ilk olarak 30 yıl önce geldiğini belirterek, bu süre içinde ülkenin çok değiştiğini anlattı. “İstanbul, Avrupa ve Asya arasında bir köprü. Bugün bir değer ifade ediyor. Ancak önümüzde de bir dizi zorluk var. Eğer zorlukları iyi değerlendirip çözümler

ürettirsek tabii ki doğru bir hareketlilik stratejisiyle değerine değer katılabilir. Mobilite, erişebilirlik ve yetenekle yapılacak çalışmalar sorunlar çözülebilir. Bunun için iş birliğini çok önemsiyoruz.” diyerek İngiltere ve Türkiye arasındaki ulaşım etkileşimi hakkında konuşma gerçekleştirmiştir (Transist.net, 2018).

Transist Ulaşım Fuarı’nın katılımcı profili Şekil 7’de sunulduğu gibidir.

Şekil 7: Transist 2018 Katılımcı Firma Profili



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Şekil 7’de görüldüğü üzere, Fuara; toplu taşıma hizmeti veren kurum ve kuruluşlar, ulaşım firmaları ve yan sanayi üreticileri, belediyeler ve belediye iştirakleri, inşaat ve yapı tesisleri firmaları, altyapı ve planlama firmaları, kamu kuruluşları, üniversiteler ve bilgi teknolojileri firmaları katılmıştır.

2018 Transist Fuarı raporuna göre katılımcı firma sektörleri ise şu şekilde belirtilmiştir:

Şekil 8: Transist 2018 Katılımcı Firma Sektörleri



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Şekil 8’de görüldüğü üzere; otomotiv, otomotiv yedek parça sanayi, teknoloji, haritacılık, elektronik sistemler geçiş sistemleri, trafik firmaları, teknoparklar, yangın

söndürme cihazları, mühendislik, müşavirlik, inşaat firmaları, denizyolu taşımacılığı ve demiryolu taşımacılığı gibi birçok sektörden katılım gerçekleşmiştir.

Transist Fuarı için yapılan tanıtım faaliyetleri şu şekildedir:

Şekil 9: Transist 2018 Fuarı Tanıtım Faaliyetleri Raporu



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Şekil 9’da görüldüğü üzere 22 gazete ve haber ilanı, 9 sektörel dergi haber ve ilanı, 30 üst geçit, 300 billboard, 500 raket, 2000 afiş ve radyo spotları ile fuarın tanıtımı yapılmıştır.

Şekil 10: Transist Fuarı Tanıtım Mecraları



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Ayrıca klasik tanıtım faaliyetlerinin yanı sıra, dijital ortamda da tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Dijital ortamdan gerçekleştirilen medya faaliyetleri Şekil 11’de yer verildiği gibidir:

Şekil 11: Transist 2018 Fuarı Dijital Tanıtım Faaliyetleri Raporu



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

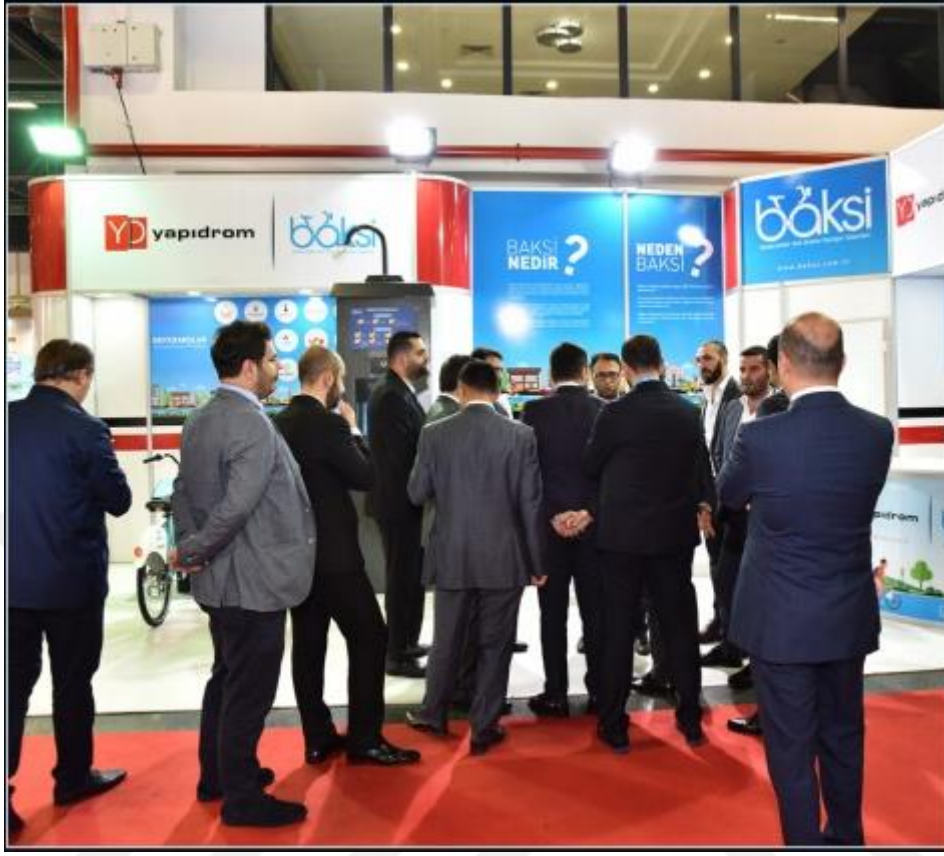
Dijital medya faaliyetleri olarak, etkinlik özelinde mobil uygulama ve internet sitesi, sosyal medyalarla hesapların yönetimi, modyo ekranları, Medya A.Ş. dijital ekranları, İBB Cep Trafik mobil bildirileri, ibb.istanbul web adresinde web banner, vms ekranlar, 20.000+ kişilik tanıtım datasına mailing çalışması ve 9 sektörel dergi banner ile İnfair'in, dijital medya tanıtımına büyük önem verdiği söylenebilir.

Şekil 12: Transist 2018 Fuar Alanı



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Şekil 13: Transist 2018 Fuar Alanı



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

70’den fazla firmanın katıldığı fuara yoğun bir ilgi olmuştur. Yaklaşık 10.000 kişiden fazla ziyaretçi, fuar ve kongre organizasyonlarına misafir olmuştur. Ayrıca fuarda farklı firmalardan temsilcilerin bir araya geldiği tanışma ortamı kurulmuştur. Böylelikle çeşitli iş görüşmeleri ve yeni iş ortaklıklarının kurulmasına zemin oluşturulmuştur.

Transist 2018 Ulaşım Fuarı için firmalar, fuardan en geç bir hafta öncesine kadar alan kiralama için İnfair ile irtibata geçmek durumundadırlar. Çünkü fuar alanında firmalar, fuardan maksimum fayda sağlamak istiyorsa, konumlanacakları yeri doğru seçmek ve hızlı davranmak zorundalar. Fuar alanı kira sözleşmesi yapan firmalar, fuar alanında boş kalan yerleri seçebilirler. Satış departmanı, satış aşamasında ilgili firmaya fuar planı atarak, yerlerini seçme şansı sunmaktadır. Kendi yerini fuar planında seçen katılımcı firma, onayı vererek planın üstüne firmanın isminin yazılmasını ve kendileri için kiralanacak yerin ayrılmasını talep etmektedir.

Şekil 14’te Transist 2018 fuar örnek planına yer verilmektedir.

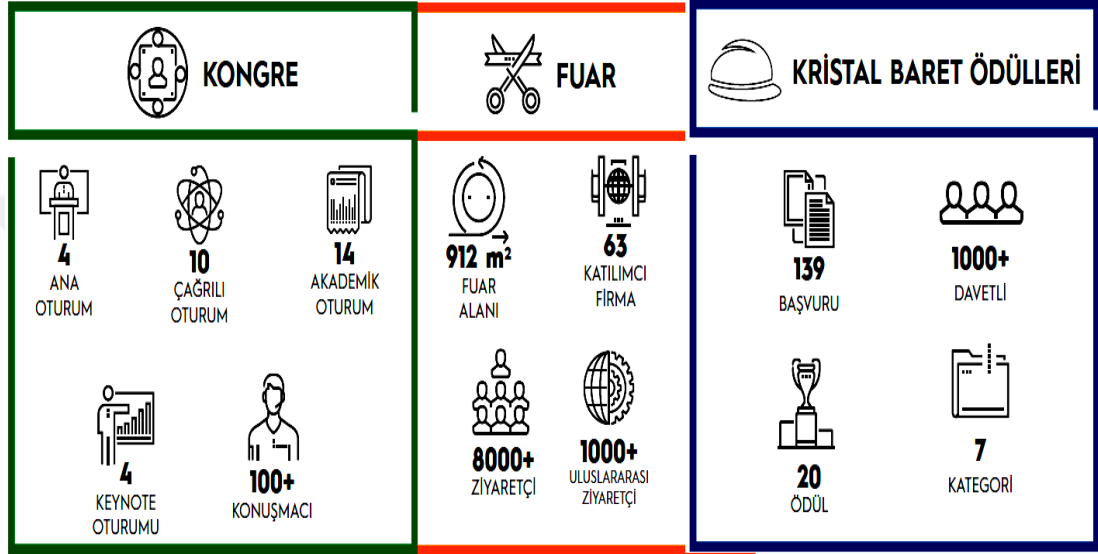
Şekil 14'te görüldüğü üzere, 11.si düzenlenen İstanbul Ulaşım Kongresi ve Fuarı fuar alanının firmaların isteği doğrultusunda, arzu edilen metrekare ve konuma göre kira süreci başlatılmıştır. Firmaların seçtiği yere göre stant tasarımları yapılmaktadır. Fuar öncesinde ağırlamak istenilen iş ortaklarını yahut misafirlerini öncesinden fuar alanındaki yeri hakkında bilgilendiren katılımcı firma, fuar alanındaki yerinin bilinirliği konusunda ön çalışma yapabilme imkânına sahiptir.

64

eksiklikler, çözüm önerileri, örnek bilimsel araştırmalar ve teknolojik gelişmeler “Değişim Artı” teması kapsamında ele alınmıştır. Gelişen ve yükselen teknoloji ile birlikte içinde bulunulan dijital evrimin ve değişimin bireylere sunduğu yenilikler katılımcılara aktarılmıştır.

Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği alanında öncü şirketlerin katılımıyla gerçekleşen eş zamanlı bir fuar alanı kurulmuştur.

şekil 15: IOHS EXPO Sonuç Raporu Görseli



Kaynak: İnfoloji Fuarçılık A.ř. İnsan Kaynakları Birimi

IOHS EXPO Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi ve Fuarı kongre, fuar ve Kristal Baret ödülleri olmak üzere üç farklı organizasyona ev sahipliği yapmıştır. Kongre kısmında ana oturumlar, çağrılı oturumlar, akademik oturumlar, keynote oturumları ile 100’ü geçkin konuşmacıyı ağırlamıştır. Fuar kısmında ise 912m² fuar alanı, 63 katılımcı, 8000’den fazla ziyaretçi ve 1000’den fazla uluslararası ziyaretçiyi ağırlamıştır. Kristal Baret ödülleri ise 1000’den fazla davetliye, 7 kategoride 20 ödöl takdim edilmiştir.

Akademik salonda, akademik alanda iş sağlığı ve güvenliğine katkı sağlamak için bilimsel araştırmalar yapan akademisyenler ve genç profesyonellerin izlenimlerini ve deneyimlerini aktardığı oturumlar gerçekleştirilmiştir. Sunulan bildirilerle katılımcılar, belediyeler ve sektörün önemli temsilcileri arasında bilgi trafiği sağlanmıştır. alışan sağlığı, çalışan güvenliği, iş sağlığı kültürü ve

farkındalığı, iş sağlığı güvenliği ve yönetim sistemleri gibi konular akademik olarak ele alınmıştır.

IOHS EXPO Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi ve Fuarı'nda “Değişim Artı” ana teması kapsamında sunulan fikirlerin iş sağlığı ve güvenliği konularında sektöre katma değer sağlaması hedeflenmiştir.

Çağrılı salonlarda, İş sağlığı ve güvenliği sektöründe, alanlarında uzman profesyonellerin, yöneticilerin tecrübelerini paylaştıkları ve tecrübeler üzerinden kritiklerin gerçekleştiği oturumlar düzenlenmiştir.

Fuar alanında iş sağlığı ve güvenliği konusunda öncü firmaların bilgi ve deneyimlerinin ziyaretçilerle bulunduğu bir platform oluşturulmuştur. Fuar katılan firma profilleri; iş güvenliği firmaları, akademik okullar, akademiler ve okullar, kişisel koruyucu donanımlar iş elbiseleri ve iş kıyafetleri yüksekte çalışma ekipmanları yazılım iş güvenliği hizmetleri trafik ve yol çalışma güvenliği, tehlikeli durumlara karşı koruma, elektrik güvenliği, hava kirliliği kontrolü, ses kirliliği ve titreşim kontrolü, çevre koruma ve kontrol yönlendirme ekipmanları, yükleme, nakliye ve araç güvenliği, iş sağlığı hizmetleri, iş ve iş yeri sağlığı, temizlik ve temizlik malzemeleri, ilkyardım malzemeleri ve acil durum, ilgili dernek ve odalardır.

Şekil 16: IOHS EXPO Fuar Alanı Görseli



Kaynak: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İnsan Kaynakları Birimi

Şekil 16’te yer verildiği gibi, IOHS EXPO Fuar alanının girişinde, fuar için özel tasarlanmış büyük bir logo konumlandırılmıştır. Fuar alanında renkli ve samimi bir ortam olması için özel tasarımı stantlar ve ferah bir ortam hazırlanmaya özen gösterilmiştir.

Şekil 17: IOHS EXPO Fuar Alanı Stant Örneği



Kaynak: <http://iohscexpo.org/galeri/>

Fuar alanını canlı tutmak için firmalar kendi ürünlerini, kendilerine ayrılan alan içerisinde istedikleri gibi dizayn edebilir. Şekil 17’de görüldüğü gibi, IOHS EXPO fuarında, iş güvenliği ürünleri üreten firmanın stantının, çevre stantlara göre görsel anlamda daha ilgi çekici olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2. İnfoloji Fuarcılık A.Ş. İle Yapılan Derinlemesine Mülakat Bulguları

Araştırma kapsamında, kurumsallaşma sürecinde olan bir firmanın şirket içinde yaşadıkları sorunları birincil kaynaktan öğrenebilmek adına, şirketin Genel Müdürü olan Dr. Sayın Muhammed Atilla Sevim öncülüğünde, süreci koordineli şekilde yürüten Genel Müdür Yardımcısı Sayın Mesut Özer ile kurumsallaşma süreci

ve karşılaşılan sorunlar, kurumsallaşmaya bakış açıları ve bu sektörde kurumsallaşma koşullarına dair derinlemesine mülakat yapılmıştır.

İnfoloji Fuarcılık A.Ş.'nin kurumsallaşması ile ilgili hazırlanan 11 soru, İnfair markası ile fuarcılık faaliyetlerinde bulunan İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı olan ve iş geliştirme ve insan kaynakları birimleri ile koordineli çalışan Sayın Mesut Özer'e yöneltilmiştir. Yanıtlar önce tek tek yansıtılmıştır. Sorulan 11 soru önceden Genel Müdür yardımcısına gönderilmiştir. Şirket içinde kurumsallaşma süreci ile yakından ilgilenen birimlerin yorumlarıyla birlikte, nihai yorumları Sayın Mesut Özer yapmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında sorular, sorulara verilen yanıtlar ve yanıtların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

1. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. ne zaman, nasıl ve hangi amaç doğrultusunda kuruldu?
Şirket kurulduğunda kurumsal bir firma haline dönüşme planı var mıydı?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: 2012 yılında kurumsal danışmanlık serüveniyle tecrübe kazanan İnfoloji grup şirketlerinin portfolyosunu genişletmek ve Türkiye'nin geleceğine katkı sağlayacak projeler gerçekleştirmek amacıyla hizmet verdiği alanda uzmanlaşmak adına 2015 yılında İnfoloji Fuarcılık A.Ş kurulmuştur. Şirket kuruluşundan itibaren müşterilerine 360 hizmet vermek, kişilerden bağımsız kalite odaklı nitelikli ürünler oluşturmak vizyonu ile kurumsallaşma adına emin adımlar attı ve orta - uzun vadeli kurumsallaşma planları ile aksiyonlar almaya devam etti. Tüm bu kurumsallaşma süreçleri ile alanında Türkiye'nin başarılı şirketleri arasında yer almak hedefini gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Soru 1'e Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: Yaklaşık 4 yıldır fuarcılık faaliyetlerinde bulunan İnfoloji Fuarcılık A.Ş.'nin genç bir şirket olduğu görülmektedir. Buna rağmen bu genç şirketin, kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar yaptığını ve kuruluşundan itibaren kurumsal bir şirket gibi müşterilerine, kişilerden bağımsız kaliteli bir hizmet verme amacını benimsediği görülmektedir.

Kurumsallaşma niyetinde olan şirket için bu çok önemli bir olgudur. Ancak bu kadar genç bir şirketin, dördüncü yılında bu çalışmalara girmiş olmasının beraberinde bir takım sorunları da getirebileceğini söylemek mümkündür.

2. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

Şirketin mevcut organizasyon yapısı, kurumsallaşmaya yardımcı rol oynamakta mıdır? Organizasyon yapısında neler eksik/neleri tamamladınız?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: Organizasyon yapısı sağlıklı bir iç işleyiş ve kurumsallaşma için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle şirketimizde iş akışına göre birimlerin ve sorumluların birbiriyle ilişkisini ve fonksiyonlarını gösteren organizasyon yapısında zaman zaman değişiklikler yapılmaktadır. Şirket içindeki birimlerin yaptığı projelere göre unvan kullanımlarında ve hiyerarşik yapıda değişiklikler yapıp, zaman içerisinde eksikler tamamlanmıştır.

Soru 2'ye Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısının verdiği yanıtta da anlaşıldığı üzere proje özelinde organizasyon yapısı, unvanlar ve şirket içi değişiklikler görülmektedir. Yönetici, kurumsallaşma sürecinin bilinciyle, şirket içindeki sorumluların birbiriyle ilişkisinin bu değişiklikler için önemli olduğuna değinerek, proje özelinde yapılan değişikliklerin işleyişi çok aksatmayacağını, bu sebeple çevik bir yapının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Şirket zaman içerisinde organizasyon yapısındaki ihtiyacın tam olarak böyle olduğunu düşünerek, kurumsallaşma yolculuğundaki İnfoloji Fuarcılık, organizasyon yapısında köklü değişiklikten ziyade, proje odaklı mevcut organizasyon içerisinde değişikliği benimsemiştir.

Aynı zamanda proje özelindeki değişimlere çabuk adapte olan bir ekip, şirkete maliyet avantajı kazandırmaktadır.

3. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

Kurumsallaşma ihtiyacını ilk ne zaman hissettiniz? İnfoloji Fuarcılık A.Ş. olarak, kurumsallaşma kararını ne zaman ve nasıl aldınız? Hangi durum/durumlar sizi kurumsallaşmaya itti?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: Kurumsallaşma ihtiyacı genel şirket perspektiflerinden olduğu gibi iş hacmi büyüdüğünde ve mevcut insan kaynakları kapasitemizi zorlamaya başladığında ortaya çıktı. Kurum vizyonunun sağlam temellere oturtulması ve her süreçte bunun hissedebilmesi tüm işlerimize aynı kaliteyi veriyor. Bu bilinçle yine alanımızda farklılaşmak, örnek teşkil etmek ve sistematik işleyişe ulaşmak için kurumsallaşma sürecimizi iyileştirerek devam ettiriyoruz.

Soru 3'e Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: Temel anlamda şirket, iş hacminin büyümesi sonucu kurumsallaşma ihtiyacı hissetmiştir. Fuarların artmasıyla artan insan kaynağı potansiyelinin, sistematik bir yapı ve düzenli bir organizasyon yapısı, İnfoloji Fuarcılığı kurumsallaşmaya ittiği söylenebilir. Bunun yanı sıra, genişleyen organizasyon yapısıyla işleyişin kişilerden bağımsızlaşma ihtiyacı da bu sebeplerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda verilen hizmet ile fuarcılık sektöründe rakiplerden farklılaşma ihtiyacı ve örnek bir şirket yapısı oluşturma bilinci görülmektedir.

4. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

Fuarcılık sektöründe kurumsallaşma sizce ne derece önemli? Kurumsallaşamayan firmalar, fuarcılık alanında daha mı dezavantajlıdır? Örnek verebilir misiniz?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: Kurumsallaşma sektörlerden bağımsız olarak öznel kaygılardan ziyade toplumsal faydayı sağlamak adına tüm şirketlerin bir süreci haline gelmeli. Bizim için kurumsallaşma çok önemli.

Kontrolsüz işleyiş önlemek, hizmette kaliteyi artırmak ve bunlara bağlı olarak başarıyı sürdürmek adına kurumsallaşamayan şirketler her zaman yok olma ihtimaliyle karşı karşıyadır.

Örneğin; hizmet verdiğiniz alanda müşteriye bağlı kalite veya memnuniyet değişkenlik gösteriyorsa sürdürülebilirliği sağlayamazsınız. Bu da sizin iş hacminizin giderek azalmasına ve küçülmenize sebebiyet verecektir.

Soru 4'e Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: Kurumsallaşmanın sektörel bir öneminin olmadığını vurgulayan Sn. Özer, kurumsallaşmanın sektörlerden bağımsız, şirketler için büyük önem taşıdığına değinmiştir. Çünkü işlerin kontrolsüzlüğünü engellemek, kaliteyi arttırmak ve bununla birlikte başarının sürdürülebilirliğini sağlanması amaçlanmaktadır. Bunlar başarılı bir şekilde uygulanmaz ise, şirketin iş hacminin azalması ve sonrasında şirketin küçülme tehlikesine değinmiştir.

5. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. olarak kurumsallaşma planlaması yapıldı mı? Bu planlar yapılırken organizasyonun diğer parçaları, bu planlama sürecine dâhil oldu mu?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: Tüm faaliyetlerin sistematik bir hale getirilmesi için organizasyonun tüm parçaları sürece dâhil edilerek bir kurumsallaşma planlaması yapıldı. Ancak iş hayatında yer alan neredeyse tüm şirketler gibi şirketin zamanla şişmanlamaması, kontrolünün zorlaşmaması adına büyüme başladıkça planlarda küçük değişiklikler oluyor ve olmaya devam edecektir.

Soru 5'e Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: Kurumsallaşma için yapılan planlamalarda, İnfoloji Grup Şirketlerinin her bir birimi sürece dâhil edilmiştir. Ancak verilen cevaba göre planlama yapılırken, değişen ve gelişen organizasyon yapısıyla doğru orantılı olarak, planlarda değişikliklerin de yapıldığı söylenebilir. Çünkü kurumsallaşma sürecinde büyüyen ve gelişen organizasyonlarda, kurumsallaşmaya yönelik planlamalarda değişikliklerin olması, sürece yeni katılan birim, kurum veya kuruluşların dâhil edilmesi, şirketin bir bütün olarak kurumsallaşma isteğini ortaya koymaktadır.

6. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

Mevcut duruma bakıldığı zaman İnfoloji Fuarcılık A.Ş. kurumsallaşmanın tam olarak neresindedir? Sizce kurumsallaşmak için öncelikli işler nelerdir? Kurumsallaşma adına gelecek planlarınız nelerdir?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: İnfoloji Fuarcılık A.Ş. mevcut durumda pozitif bir şirket kültürü yaratma aşamasındadır. Oluşturulan bu kültür ile beraber sektörde şirketimizle ilgili algının pozitif yönde etkilenmesi ve her zaman, her dönemde kaliteli iş yapan, güvenilir bir kurum olduğumuzu göstermesi beklenmektedir.

Kurumsallaşmak için öncelikli işleri bir kaç başlık altında ele almak gerekirse;

- Kuruluş ve personel ihtiyaçlarının tespit edilmesi,
- İş tanımlarının ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Adaptif iş bölümünün oluşturulması,
- Ekip ruhunu yakalayabilen bir ekip oluşturulması,
- Çalışanlar için değişim ve gelişim sürecine ayak uydurmaktan memnun olunan bir çalışma ortamı hazırlanması,
- Çalışanların zihninde bir kurumsallaşma bilinci yaratılması,
- Kariyer yönetimi yapılması,
- Çalışma kültürü ve disiplini oluşturulması,
- Uzun vadede bütçe, hizmet ve imaj gibi başlıklarda vizyon ve misyona uygun doktrinler oluşturmasından bahsedebiliriz.

Bütçe, ürün ve hizmet konularında Ar-Ge çalışmaları yürütmek ve müşteri - tedarikçi - ortaklar ile olan ilişkilerde kaliteyi ve verimliliği artırmak öncelikli işlerimiz arasında olmakla birlikte yeni pazar araştırmalarının detaylı olarak yapılması gibi kurumsallaşma adına gelecek planları yapılmaktadır.

Soru 6'ya Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: Şirketin; bütçe yönetimi ve verimli hizmet sunma gibi konularda Ar-Ge çalışmaları yürütmesi, mevcut müşteri ve tedarikçilerle ilişkileri geliştirmesi, yeni pazar araştırması yapmak gibi önem arz eden konularda çalışmalar yapması ile doğru orantılı gelişim göstererek

kurumsallaşma için şirketin geleceğine yatırım yaptığı söylenebilir. İnfoloji, mevcut durumda pozitif bir şirket kültürü yaratma aşamasındadır. Bunun temel amacı, şirketin sektördeki algısını pozitif şekilde yansıtarak, kaliteli ve güvenilir bir şirket imajı oluşturulmak istenmektedir. Kurumsallaşmaya dair eksiklerinin ve ihtiyaçlarının bilincinde olan İnfoloji Fuarcılık; personel ihtiyacının belirlenmesi, kariyer yönetimi planlaması, çalışma disiplini oluşturulması ve adaptif iş bölümü dağılımı gibi birçok konuda eksiklerini tespit etmiştir. Kurumsal bir şirket olma yolunda eksiklerin tespit edilmesi ve objektif bir bakış açısıyla eksiklerin giderilmeye çalışılması, süreç için oldukça önemlidir.

7. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

Şirketinizin kurumsallaşma yolundaki en büyük engeli sizce nedir?
Karşılaşılan en büyük zorluk ne oldu?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: Kurumsallaşma yolundaki en büyük ivme kanalize ettiğimiz nitelikli iş gücüdür. Bu açıdan incelediğimizde kurumsallaşma yolunda en büyük engel de ihtiyaç kapsamında yeni oluşturulan ekiplere nitelikli iş gücünün bulunamamasıdır. İş hacmimizin gelişimi ve müşterimize nitelikli hizmet sağlamak adına kaslarımızı geliştirmek için organizasyon yapımıza dâhil edeceğimiz yeni birimlere nitelikli iş gücü bulamamak en büyük zorluğumuz. Buna bağlı olarak da mevcut iş gücünün odak dışı iş tanımlarıyla demotive edilmesi kurumsallaşma sürecinin sancılarındandır.

Soru 7'ye Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: İnfoloji Fuarcılığa göre kurumsallaşma sürecinde fark edilen en büyük zorluk, nitelikli iş gücünün bulunamamasıdır. Görüşme yapılan yönetici, proje tabanlı iş hacminin gelişmesiyle ve müşterilerin sağlıklı hizmet beklentisiyle birlikte, bunları kavrayacak ve çeviklik gösterecek nitelikli iş gücü bulmakta zorluk çektiklerini dile getirmiştir. Bu sebeple iş gücünün odağındaki işler dışında yeni iş tanımlarıyla motivasyonun düşmesi ve bununla beraber çalışanlardan verim alınamaması durumunun, kurumsallaşma sürecindeki büyük engellerden birisi olduğu vurgulanmıştır.

8. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. kurumsallaştığındaki halinden beklentileriniz nelerdir? Kurumsal bir firma haline geldikten sonra, firma için olumlu/olumsuz olacağını öngördüğünüz şeyler nelerdir?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: İnfoloji Fuarcılık A.Ş.'nin kurumsallaşma sürecini tamamladığında iş süreçlerinin kişilerden bağımsız olarak akışını devam ettirmesi beklenmektedir. Net iş tanımları ve yerleşik prosedürlerle şirketin ilerleyen büyüme safhalarında bu sistemi koruyarak büyümesi en temel amaçlardandır. Burada kritik nokta, sistemin kurulmasının ardından gelecek nesillerde de bu sistemin devam ettirilebilmesidir. Bu ve bundan kaynaklı problemler aşıldıkça firma için süreçleri daha hızlı ve verimli hale getiren, bunun yanında işi yalınlaştırarak işlem sürelerini azaltıp, maliyetleri düşüren bir sistem, kurumsallaşmanın firmamıza en büyük yararı olacaktır. Kurumsal çevikliği koruyarak uyum sağlandığı sürece kurumsallaşmanın olumsuz bir durum oluşturmayacağını düşünmekteyiz.

Soru 8'e Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: Görüşme yapılan yöneticinin verdiği cevaba göre, İnfoloji Fuarcılık A.Ş.'nin kurumsallaşma süreci tamamlandıktan sonra, işleyişin ve diğer tüm süreçlerin kişilerden bağımsız olarak akışını bulup devam ettirmesi en büyük beklentiler arasındadır. Net iş tanımları ve yerleşik prosedürlerle devam ettirilen büyümenin sistemi koruyarak devam etmesi en temel amaçlardandır. Fakat sistemin kurulmasının ardından gelecek nesillerin de bu sistemi devam ettirebilecekleri konusunda şüpheler mevcuttur. Bu ve bundan kaynaklı sorunların aşılması işletme dâhilinde daha az problemlere yol açacaktır. Dahası maliyetleri düşüren bir sistem firmanın kurumsallaşmasını ileriye götürecektir. Sistem korunduğu ve ona uyum sağlandığı sürece kurumsallaşmada olumsuz bir durum oluşmayacaktır.

9. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. kurumsallaşması, beraberinde yeni departmanları ya da organizasyon yapısı getirecek midir? Mevcut organizasyonda değişiklikler öngörülmekte midir? Bunlar nelerdir?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: İnfoloji Fuarcılık A.Ş., kendi markalarıyla olan hizmetlerinin yanı sıra müşterilerine de sürekli gelişim temel değeriyle hizmet vermektedir. Bu kapsamda markalarımızın ve müşterilerimizin ihtiyaçlarına göre ve en önemlisi kalitemizi korumak için gerekli olacak yeni ekiplerin kurulması adına orta vadede aksiyonlar alınacaktır. Etkinliklerde yenilikçi yaklaşım ile sürekliliği ve sıfır hatayı sağlamak adına organizasyonel değişikliklere her zaman açık olmak gerekir.

Soru 9'a Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: Bu kapsamda markalar ve müşterilerinin ihtiyaçlarına göre dahası sağlanan kaliteyi koruma gerekçesiyle yeni ekiplerin kurulması adına orta vadede adımlar atılacaktır. Bunun yanı sıra yenilikçi yaklaşım ile sürekliliği ve sıfır hatayı sağlamak adına organizasyonel değişiklikler her zaman yenilikçi fikirlere ve yaklaşımlara açık olmalıdır.

10. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

Süreçte yaşadığınız sıkıntılar oldu mu? Bugün olsa neleri farklı yapardınız?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: Kurumsallaşmak aslında yaşadığımız sıkıntıların tekrarlanmaması adına en büyük yatırımdır. Kurumsallaşma süreçlerini durdurmak ya da yavaşlatmak yaşadığımız en büyük sıkıntıdır. Kurumsallaşmak bugün olsa neleri farklı yaparsınızdan ziyade, 'Gelecekte neyi ve neleri hedefliyoruz?' sorusunun cevabıdır. Bugün olsa neleri farklı yapardım diyebileceğimiz bir şey yok. Çünkü kurumsallaşma sürecinden aksiyon alındığı için (gün be gün) sorunlar, pürüzler gideriliyor.

Tümevarım tündengelim denklemlerinin kontrollü simülasyonu ile organizasyon yapısının oluşturulması ve en hızlı şekilde uygulanması en büyük farklılığı ortaya koyacaktır.

Soru 10'a Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: İnfoloji Fuarcılık açısından kurumsallaşmak, yaşanan tüm sıkıntıların tekrarlanmaması adına yapılan en büyük yatırım olarak görülmektedir. Bu süreçleri durdurmak ya da yavaşlatmak büyük problemlerin arasında yer almaktadır. Bu durumda tümevarım - tündengelim denklemlerinin kontrollü simülasyonu ile organizasyon yapısının oluşturulması ve aynı zamanda uygulanması en büyük farkı yaratacak unsur olarak belirtilmektedir.

Ayrıca, İnfoloji Fuarcılık için kurumsallaşma sürecinde, anlık değişimlere verilen anlık cevaplar ile pürüzler giderildiğinden, geçmişte yaşanan sorunlara da o günün koşullarıyla cevap verildiği vurgulanmıştır.

11. Soru ve Yöneticinin Yanıtı:

Son olarak eklemek istediğiniz bir şey var mı?

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı: Hatalardan ders çıkarıp yanlışla sebebiyet vermemek tüm kurumların en büyük prensibi olmalıdır. Kurumsallaşma süreci de tam bu noktada hataların en iyi ilacı, yanlışların en güçlü engelidir. Sektörden bağımsız kurumsallaşmak ilerleme yolunda en büyük yatırımdır. Fuar sektöründe yaptığımız kurumsallaşma çalışmalarımızın tüm sektör paydaşlarına örnek olmasını dileriz.

Soru 11'e Verilen Yanıtın Değerlendirilmesi: Son soruya verilen cevaptan da anlaşılacağı gibi, İnfoloji Fuarcılık A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı, kurumsallaşma sürecini, firmanın geleceği için bir yatırım olarak görmektedir. Firmanın, kurumsallaşma çalışmalarına tüm ekibin katılımı ile hatalardan ders çıkartıp yanlışla ihtimal vermeyerek devam etmeyi hedeflediklerini söylemek mümkündür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmecilik anlayışı, küreselleşmenin etkisiyle yakın geçmişe kıyasla oldukça değişmiştir. Küresel bağlamda 1960'lı yıllarda yoğun şekilde kendisini hissettiren sert rekabet ortamı, işletmeleri yaşamlarını daim kılabilmek, uzun ömürlü olabilmek için firmaları yeniliğe ve araştırmacılığa zorlamaktadır. Bu noktada sektör ayrımı yapmaksızın işletmeleri durağan bir yapı olarak görmemek, onların da zaman içinde canlı bir yapıymış gibi değişim içinde olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

Fuarcılık sektörünün ülke ekonomilerine önemli katkı sağlaması son yıllarda tüm dünyada sektöre yatırımları arttırmış ve devlet nezdindeki politikalar etkili olmaya başlamıştır. Fuarlar, birçok profesyonel ziyaretçiyi bir araya toplama özelliğiyle, katılımcı firmalara, muhtemel müşterilerine veya mevcut müşterilerine en kısa zamanda ulaşma şansı vermektedir. Firmaların ofislerinden arama yaparak veya firmalara yaptıkları ziyaretlerle harcanan zamanı en aza indirmektedir. Fuarlar, aynı zamanda katılımcı firmaların stantları ziyaret eden müşterilerine de görsel anlamda firma imajı sağlamaktadır.

Fuar sözcüğü Latince sevinç anlamına gelen 'Feria' kelimesinden gelmektedir. Dilimize ise Fransızca 'Foire' dilinden geçmiştir. Fuarcılık faaliyetleri, bir tür tanıtım ve organizasyon çalışması olmakla birlikte ticari amaç taşıması nedeni ile öncesinde detaylı bir hazırlık gerektirmektedir. Söz konusu faaliyetler, pazarlama tutundurma yöntemleri içerisinde yer alan satış geliştirme faaliyetleri arasında yer almaktadır. Fuarcılık faaliyetleri, serbest piyasa ekonomisinin dünyaya sunmuş olduğu en önemli pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinden biridir.

Türk tarihinde ilk olarak 'panayır' adıyla yerel pazarlar kurularak, fuarcılık faaliyeti gerçekleştirilmiştir. Geçmiş dönemlerde panayırlar sayesinde, bölgenin ekonomik ve sosyal hayatı canlılık kazanmaktaydı. Bu panayırlarda genel olarak eşya alışverişi ve hayvan satışları yapılmaktadır.

Türkiye tarihinde bilinen ilk uluslararası fuar, 1863'te İstanbul şehrinde düzenlenen "Sergi-i Osman"dır. Türkiye'de 1920'li yıllarda, sanayi ile yeni tanışmasıyla birlikte panayırlarda küçük sergiler kurulmuştur. Sanayinin gelişmesiyle 1940'lı yıllara doğru, panayırların yerini daha profesyonel ve geniş kitlelere hitap eden fuarlar almıştır. Yaklaşık bir asırlık geleneğe sahip olan İzmir Enternasyonal

Fuarı, bu geçişin ve modern anlamda Türkiye fuarcılık faaliyetlerinin en önemli tanığı ve aktörüdür.

Fuarcılık da diğer sektörler gibi, geliştikçe değişim yaşamıştır. Fuarları; ‘düzenlendiği coğrafya ve hedef kitleye göre fuarlar’ ve ‘düzenleniş amacına göre fuarlar’ olarak iki başlıkta incelemek mümkündür. Sektörel özellik taşımasıyla, ülke ekonomisine katkıda bulunan fuarların başında İhtisas Fuarları gelmektedir.

TOBB verilerine göre, 2018 yılı itibariyle Türkiye’de 499 fuar düzenlenmiştir. Ulusal 366 İhtisas Fuarı, uluslararası 128 İhtisas Fuarı düzenlenmiştir. Toplam ziyaretçi sayısı 22.84.137, kiralanın alan ise ~ 3.5milyon/m² olmuştur. 2018 yılı içerisinde en çok fuar düzenlenen ilk 3 il İstanbul, İzmir ve Ankara’dır. En fazla Mart ve Ekim ayında, en az Temmuz ve Ağustos ayında fuar düzenlenmiştir. Hizmet ve ürün gruplarına göre en çok fuar 72 fuar ile tarım, seracılık ve hayvancılık teknolojileri üzerine düzenlenmiştir. İkinci sırada ise 48 fuar ile eğitim, eğitim donanımları ve teknolojileri gelmektedir.

Kâr etmek için yatırım yaparak kurulan kurum ve kuruluşların en büyük hedeflerinden bir tanesi de sürdürülebilirliği sağlamaktır. Sürdürülebilirlik ise sağlam bir organizasyon yapısına ihtiyaç duymaktadır.

Kurumsallaşma, işletme yapılarının biçimlenmesinde önemli bir yer tutar. Kurumsallaşma ile şekillenen şirketlerin özellikleri direkt olarak performansına etki etmektedir. Araştırmacılar, işletme yapısının performansına direkt etki ettiğini vurgulamaktadırlar. Kurumsallaşma stratejileri, şirketin çeviklik yetenekleri ve pazarlama eylemleri gibi önemli unsurları etkileyerek performansı doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Kurumsallaşma, işletme çevresindeki kaynakların örgütlerce daha verimli kullanılabilir hale gelmesini sağlamaktadır. Bu durum örgüt performansını olumlu şekilde etkilemektedir.

Bu çalışmada, İstanbul’da fuarcılık alanında faaliyet gösteren, birçok ulusal/uluslararası fuarlar düzenlemiş olan İnfoloji Fuarcılık A.Ş.’nin, kurumsallaşma süreci incelenmiştir.

Nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yönteminin kullanıldığı çalışmada, veriler ise doküman analizi ve derinlemesine mülakat yoluyla toplanmıştır. Bu bağlamda özel bir durumun derinlemesine incelenmesi yapılarak, söz konusu özel durumu ya da olguyu daha iyi anlamak amacıyla yapılan örnek olay

yöntemiyle fuarcılık sektöründe ya da herhangi bir sektörde kurumsallaşmak isteyen KOBİ'lere yol gösterici nitelikte bir çalışma gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Yapılan derinlemesine mülakatta, kurumsallaşma sürecini başından beri takip etmekte olan yöneticiye 11 soru yöneltilmiştir. Verilen yanıtlara göre:

2015 yılında kurulan İnfloji Fuarcılık A.Ş., kuruluşundan bu yana kurumsal bir yapıya sahip olmayı hedeflemiştir. Kurumsallaşma ile ilgili çalışmalara devam edildiği belirtmiştir.

Sağlıklı ve güçlü bir organizasyon yapısı için adımlar atan firma, bu yapıyı sürdürülebilir kılmak adına, zaman içerisinde organizasyon yapısında değişikliklere gidilerek hantal ve verimsiz bir organizasyon yapısından kaçınmıştır.

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. yetkilisi, kurumsallaşma sürecinin sürekliliğine vurgu yaparak, koşullara göre süreç içerisinde değişiklikler yapılması gerektiği düşüncesindedir.

Şirketin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı en büyük engel ise ihtiyaç kapsamında nitelikli iş gücünün bulunamaması olarak değerlendirilmiştir.

Verilen yanıtlara göre, İnfoloji Fuarcılığın kurumsallaşmaya olan ihtiyaçları; şirket içi işlerin kişilerden bağımsız (otonom) şekilde sürdürülebilir hale gelmesi ve kurumsallaşma sürecinde ve öncesinde yapılan hataların, gelecekte tekrarlanmasından kaçınmak istenilmesi olarak ifade edilebilir.

Yapılan derinlemesine mülakata göre İnfoloji Fuarcılık A.Ş. yöneticisi, kurumsallaşma sürecini, firmanın geleceği için bir yatırım olarak görmektedir. Şirketin sürdürülebilirliğinin sağlanması için kurumsallaşma süreci iyi takip edilmelidir. Proje bazlı işlerde, organizasyon yapısı içerisindeki değişiklikler, çalışanlar için kolay bir süreç olmayabilir. İnfoloji Fuarcılık A.Ş. olarak örgüt içerisindeki keskin değişiklikler, çalışanların moral ve motivasyonu doğrudan etkileyebilir. Ancak bu tür değişiklikler, şirket lehine çevrilebilir. İnfoloji Fuarcılık kurumsallaşma yolunda çalışmalarına sıklık getirmeli, kurumsallaşma sürecine yönelik uygulamaların, planlama aşamasından itibaren tüm çalışanların katkılarıyla gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Şirket içi görev ve sorumluluklar daha net olmalı, yapılan planlamada ekiplerin birbiriyle koordineli çalışması sağlanmalıdır. Şirket içerisinde çalışanlara, kariyer planlaması ve eğitim politikası oluşturulmalıdır. Çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilmesi gerekmektedir. Uzun ve orta

vadede kurumsallaşma planlaması yapılmalı, bu planlamaya şirketteki her çalışan dâhil edilmelidir. Orta ve uzun vadede yapılan planlar sonucu kalifiye çalışan istihdamı konusunda çözüm geliştirmesi ve gelecek planlarıyla doğru orantılı olarak, kalifiye çalışan alımları için ciddi bir planlama ve yatırım yapılması gerekmektedir.

Genel anlamda kurumsallaşma çabalarının net bir yolu ve bu süreçte yaşanan sorunların tek bir çözümü yoktur. Fakat şirketler kendi durumlarını analiz ederek, aşağıdaki durumlara göre kurumsallaşma sürecini gerçekleştirebilirler:

İşletmenin misyonu ve çalışanların amaçlarının birbiriyle uyum içersinde olması şarttır. Çalışanların işletme amaçlarına odaklanarak profesyonel şekilde davranmaları gerekmektedir. Aynı zamanda grup işletmelerinde çalışanların, fikir ve isteklerine değer vererek onları dinlemeli ve birlikte karar alma mekanizmasını bünyelerinde oluşturmaları gerekmektedir. Böylece oluşturulan katılımcı yönetim modeli sayesinde kolektif bir çalışma ortamı hazırlanmış olur. Ayrıca bu kolektif çalışma ortamı ile grup bünyesinde alınan kararların yalnızca yönetim içinde değil, kolektif şekilde herkesin, en azından her birimden birer temsilci olacak şekilde gerçekleşmesinin, motivasyona da pozitif katkı sağlaması yönünden olumlu olacağını söylemek mümkündür.

Şirketlerin faaliyette bulunmakta oldukları sektörel çevreye bakarak farklılaşma düzeylerini, başka bir deyişle diğer şirketlerden ayrılan özelliklerini belirlemeleri gerekmektedir. Firmaların çevrelerinin oldukça dinamik olması ve hızlı bir değişim sürecinin olması, modern yönetim uygulamalarının firma bünyesinde uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Sektörün lider firmaları takip ederek, şirket içi eksik ve güçlü yönler analiz edilerek eksiklikler giderilmelidir.

Kurumsallaşmak isteyen şirketlerin dikkate alması gereken bir diğer husus, şirket içerisinde düzgün işleyen bir sistemin kurulmasıdır. Bu sistemin elemanları; üretim, planlama, stratejik planlama, insan kaynağı planlama, v.b. olarak örneklendirilebilir. Böylelikle esnek ve bütünsel bir işletme yapısı sağlanabilir.

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre, planlı bir insan kaynağı yönetimi yapılması şarttır. Şirket içi rotasyonlara dikkat edilmeli, çalışanlar için özel eğitim planları oluşturulmalıdır. Böylelikle motivasyon ve ortaya çıkan ürün/hizmet kalitesi yüksek olacaktır.

İnfoloji Fuarcılık A.Ş. üzerine yapılan bu araştırmada, kurumsallaşma faaliyetlerini yürüten yöneticinin fikirlerinin yanı sıra, şirketin diğer bölüm sorumlularıyla da fikir alışverişleri yapılarak, planlanan ile şirketin bölümleri içerisinde yaşanan süreç harmanlanmıştır. Bu doğrultuda kurumsallaşma faaliyetlerini incelemek isteyen araştırmacılara; fuarcılık ya da küçük/orta ölçekli firmalar üzerinde kurumsallaşma çabası içerisinde olan firmalar incelenirken süreç hakkında şirketin tüm bölümleriyle iletişim kurulması ve sürecin bütünüyle ele alınması öneri olarak sunulabilir, ayrıca bu süreci sadece yöneticiler bazında incelememeleri tavsiye edilebilir.

Sonuç olarak, kurumsallaşmanın kesin ve tek bir reçetesi yoktur. Fuarcılık sektörü yahut başka sektörlerdeki değişkenlerin farklı olması bir yana, aynı sektör içerisinde bile kurumsallaşmak isteyen şirketlerin, şirket yapılarına göre farklı faaliyetler içerisine girmeleri gerekebilir. Bu sebeptendir ki şirketlerin kendilerini iyi analiz etmesi, çevrelerine iyi adapte olması, esnek bir kurum yapısına sahip olması, değişime açık ve bu süreçte sabırlı olması, sürecin başarısı için büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Türkiye’deki Özel Diş Kliniklerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Finansal Yapılarına Etkileri ve Anket Çalışması. (2008). *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 16.
- Acartürk, K. (2013). Türkiye'de Fuarçılık ve Fuarların Coğrafi Dağılımı. *Coğrafya Dergisi* , 57-58.
- Ak, B. G. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 81.
- Akçura, G. (2009). Türkiye Sergicilik ve Fuarçılık Tarihi. İstanbul: Tüyap.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Kaizen Resital Yayıncılık.
- Alp, A., ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?* İstanbul: Doğan Kitap.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 10 (1), s. 6.
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri. Adana.
- Arieti, S. (2005). Crativity: The Magic Synthesis. New York: Basic Books Publishers.
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. *Haziran* (s. 123). içinde Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Aymankuy, Y. (2010). *Kongre Turizmi ve Fuar Organizasyonları* (s. 186). içinde Ankara: Detay Yayıncılık.
- Badak, S. (2018). Türkiye'de Milli Fuarçılığın Durum Tespiti ve Gelişimine Yönelik Bir Model Önerisi. BURDUR.
- Baş, A. (2014). Uluslararası Fuarların Katılımcı İşletmelere Etkileri: Marmomacc Taş Tasarımı ve Teknolojisi Fuarı Katılımcı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. 37.
- Beier, J., ve Damböck, S. (2006). *The Role Of Exhibitions In The Marketing Mix*. Mayıs 15, 2019 tarihinde https://www.ufi.org/archive/ufi-online-course/UFI_education.pdf, Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2019
- Birliği, T. O. (2018). *2018 Fuar İstatistikleri*. Ankara: Tobb.

Bureau International des Expositions. (2012). <https://www.bie-paris.org/site/en/2016-antalya> Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2019

Bushman, R., Piotroski, J., ve Simith, A. (2004). What Determines Corporate Transparency? *Journal of The Accounting Research* , 42.

Büyük Lügât ve Ansiklopedi. İstanbul: MEYDAN YAYINEVİ.

Cambridge Dictionary. *Dictionary of Cambridge*. [dictionary.cambridge.org: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/exposition](https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/exposition) Erişim Tarihi 5 Mayıs 2019

Candan, A. (2018). Kobilere Kurumsallaşma Süreçleri, Kurumsallaşmanın Kobilere Etkileri ve Perakende Mağazacılık Sektöründe Örnek İşletme Modeli. Bursa.

Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 7 (32), 583-594.

Childe, G. (1996). Tarihte Neler Oldu? İstanbul: Alan Yayıncılık.

Çakmakçı, M. (2012). *Expo 2020 İzmir "Herkes İçin Sağlık" Projesi Araştırması*. <https://itf.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/06/YASAR-UNI.-EXPO-2020-%C3%96DEV-%C3%87ALI%C5%9EMASI.pdf> Erişim Tarihi 5 Mayıs 2019

Çalışkanel, S. Ş. (2018). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Sorunları - Türkiye Geneline Üretim Yapan Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. 24-26.

Çavuşgil, S. T., ve Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing* , 1 (58), 2.

Çavuşoğlu, M. ve Varlı, R. (2006). Küresel Zeytinyağı Pazarlamasında Yeni Bir Model, Sanal Fuarçılık. *Dünya Gıda* (4).

Dalay, İ. (2002). *Modern Yönetim Yaklaşımları* (s. 454). içinde İstanbul: Beta Yayınları.

Dünya Atlası. (2017, Kasım 12). <https://www.dunyaatlasi.com/expo-nedir/>. Dünya Atlası: <https://www.dunyaatlasi.com/expo-nedir/> Erişim Tarihi 5 Mayıs 2019

Efil, İ. (1987). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Örnek Kitabevi.

(1979). Fairs. T. N. Encyclopedia. içinde Londra: The Caxton Publishing Company Limited.

Erdinerçelebi, M. (2012). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklararası Farklılıklar. Konya.

Fındıkçı, İ. (2005). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Fuarcılık, D. (2015). *Demos Fairs Organization Ltd.* <http://demosfuarc.com.tr/fair/1/2/> Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2019

Fuarcılık, İ. (2012). *İnfoloji Fuarcılık A.Ş.* <https://infooloji.com/hakkimizda/> Erişim Tarihi 215 Haziran 2019

Göksel, A., ve Sohodol, Ç. (2005). *Stratejik Fuar Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Göksu, M. (2016, Eylül 30). *Techinside*. Mayıs 15, 2019 tarihinde www.techinside.com: <https://www.techinside.com/turkiyede-yapilan-ilk-online-sanal-fuar/>

Grewal, R. ve Dharwadkar, R. (2002). The Role Of The Institutional Environment In Marketing Channels. *Journal of Marketing* , 66 (3), 82-97.

Güçlü, H. (tarih yok). *Hakan Güçlü*. 6 5, 2019 tarihinde <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/kurumsallasma-ve-kurumsal-yonetim/>

Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A ve Erdirençelebi, M. (2013). Aile Şirketleri "Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum". Ankara: Gazi Kitabevi.

Gürol, Y. (2005). Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

İnce, M. E. (2013). *Konya Ticaret Odası*. Haziran 02, 2019 tarihinde <http://www.kto.org.tr/d/file/kurumsal-kimlik.pdf>

İzmir Ticaret Odası. (2019). *İzto*. Fuarların Tarihsel Gelişimi, İzmir'in Türkiye Fuarcılığındaki Rolü: <http://www.izto.org.tr/portals/0/pusuladergisi/2012/10> Erişim Tarihi: 29 Nisan 2019

Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. içinde İstanbul: Hayat Yayınları.

Kayacıklı, T. (1995). Pazarlar, Panayırılar, Fuarlar. *EXPO DERGİ* (s. 16). içinde İstanbul: Universal Dil Hizmetleri Yayıncılık A.Ş.

Kobi Vadisi. (2018, 02 17). www.kobivadisi.com: <https://www.kobivadisi.com/fuar-nedir-fuarcilik-nedir/> Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2019

Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. (2008). *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* , 121-145.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Alanı. Fuarcılık*:

http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Fuarc%C4%B1l%C4%B1k.pdf Erişim Tarihi 13 Mayıs 2019

Msi Mimarlık. (2013). <http://www.msimimarlik.com.tr/iletisim/s-k-sorulan-sorular/item/14-fuar-turleri> Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2019

Nakip, M., Akdoğan, A., Çelik, A., Uzay, Ş., ve İlkay, S. (2002). *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: Litaretür Yayıncılık.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015, Eylül 4). *Principles of Corporate Governance G20* . <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2019

Otomotiv Distribütörleri Derneği. (2018). [http://www.odd.org.tr/web_2837_1/entitalfocus.aspx?primary_id=2149&type=15&target=categorial1&detail=single&sp_table=&sp_primary=&sp_table_extra=&openfrom=sortal](http://www.odd.org.tr:www.odd.org.tr/web_2837_1/entitalfocus.aspx?primary_id=2149&type=15&target=categorial1&detail=single&sp_table=&sp_primary=&sp_table_extra=&openfrom=sortal) Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2019

Ozankaya, Ö. (1991). *Toplumbilim*. İstanbul: Cem Yayınevi.

Özdeveci, M. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller. *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 2 (2), 107-113.

Özuysal, H. D. (2006). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paker, S. (2009). Satış ve Geliştirme Yöntemi Olarak Fuarcılık ve Güncel Bir Uygulama. ss. 1.

Pehlivan, Ç. (1996). Türkiye ve Avrupa Fuarcılığına Karşılaştırmalı Bir Bakış. İstanbul: T.C. Yükseköğretim Kurulu Dökümantasyon Merkezi.

Püsküllüoğlu, A. (1995). *Türkçe Sözlük*. içinde İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

ResmîGazete.(2012,Kasım10).*Kanun*.<http://www.resmigazete.gov.tr/Eskiler/2012/11/20121110-6.Htm> Erişim Tarihi: Mayıs 15, 2019

Sağlam, N. (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Sarıçay, Ş. (2010). Küçük ve Orta Boy İşletmelere (Kobi) Yönelik Fuar Teşvikleri ve Fuarların Türkiye Ekonomisine Katkısı. 11.

Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New. *Administrative Science Quarterly* , 270-277.

Shleifer, A. ve Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. (E. Kara, Dü.) *The Journal of Finance* , 2 (2), 737-783.

Sönmez, Ü. (2011, Ekim 8). *Ülkemizde Muhasebe ve Denetim Mesleğinde Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller*. ismmmo.org.tr: http://archive.ismmmo.org.tr/docs/SEMPOZYUMLAR/SEMPOZYUM_10/sunumlar/ulkusonmez.pdf Erişim Tarihi: 06 Haziran 2019

Sülün, U. (2006). *İhracatın Geliştirilmesinde Fuar, Sergi ve Panayırlara Yönelik Mali Teşviklerin Etkinliği (1990–2005 Dönemi Analizi)*. İzmir: İzmir Ticaret Odası.

TDK. (2006, 10 26). 05 2019, 02 tarihinde Tdk: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cca d38072ee52.30471878 Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2019

Tekin, D. (2016, Aralık 4). *Demet Tekin Yönetim Danışmanlığı*. <http://www.demetekin.com.tr/kurumsallasma-ve-kurumsal-yonetim/> Erişim Tarihi : 04 Haziran 2019

TOBB. (2015, Ocak 1). Yurt İçinde Fuar Düzenlemesine Dair Usül ve Esaslar: http://www.tobb.org.tr/FuarlarMudurlugu/Documents/FUARLAR/Yurt%20%C4%B0%C3%A7inde%20Fuar%20D%C3%BCzenlenmesine%20Dair%20Usul%20ve%20Esaslar_01.01.2015%20tarihinde%20y%C3%BCr%C3%BCrl%C3%BC%C4%9Fe%20girecek.docx Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2019

TOBB. (2018, Aralık 30). *Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 2018 Fuar Takvimi*. Mart 10, 2019 tarihinde Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği : <https://www.tobb.org.tr/FuarlarMudurlugu/Documents/FUARLAR/2018fuartakvimi.xls>

Toker, B. (2007). İzmir İlinin İhtisas Fuarları Bakımından Arz Potansiyeli ve Mevcut Durumun Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış* , 421-443.

Transist.net. (2018, Kasım 8). <https://transist.net/transist-hakkinda/> Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2019

Tutar, N. (2009). Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa'da Faaliyet Gösteren Kobi Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma.

Türk, U. (2007). Kobi'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. Osb Uygulaması). 47-51.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2011). Kurumsal Yönetim Temel İlkeleri. *Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı* (s. :16). içinde İstanbul: <http://www.tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html?T=1&Result=pagecontent>.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi "Perspectives of Institutionalization". *Sosyal Bilimler Dergisi* , 34-35.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 05 (2), 36.

Uygur, S. M., ve Gerçel, D. (2009). *Bir Pazarlama Aracı Olarak Turizm Fuarları ve Fuar Yönetimi*. Ankara: Barış Platin Kitapevi.

Ülgen, H. (1990). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul: Gençlik Basımevi.

www.ticaret.gov.tr. (2000). TÜRKİYE CUMHURİYETİ TİCARET BAKANLIĞI: <https://www.ticaret.gov.tr/ihracat/fuarlar> Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2019

www.tobb.org.tr. (tarih yok). www.tobb.org.tr. <https://www.tobb.org.tr/FuarlarMudurlugu/Sayfalar/AnaSayfa.php> Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2019

Zengin, A. N., ve Yılmaz, A. A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları "Principles And Standards Corporate Governance". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 10 (48), 1.