

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

SOSYAL MEDYA PAYLAŞIM VE YORUMLARININ
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK
YÖNETİM KARARLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

SELİM ALAN

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Hilmi Bahadır AKIN

KONYA-2024

 <p>KONYA</p>	<p>T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	 <p>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p>
--	--	--

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Selim ALAN		
	Numarası	17811201053		
	Ana Bilim /BilimDalı	Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora		X
Tezin Adı	Sosyal Medya Paylaşım ve Yorumlarının Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Kararlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Selim ALAN

 <p>KONYA</p>	<p>T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	 <p>NECMETTİN ERBAKAN KONYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p>
--	--	---

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Selim ALAN		
	Numarası	17811201053		
	Ana Bilim /BilimDalı	Turizm İşletmeciliği ABD		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	TezDanışmanı	Prof. Dr. Hilmi Bahadır AKIN		
Tezin Adı	Sosyal Medya Paylaşım ve Yorumlarının Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Kararlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma			

Sosyal medya sitelerinin son yıllarda popüler olmasıyla birlikte, sosyal medya sitelerinde yapılan paylaşım ve yorumlarda müşterilerin tercihlerinde önemli rol oynayan bir pazarlama aracı haline gelmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insanlar gitmek istedikleri seyahat yada destinasyon hakkında daha fazla bilgi elde edebilmekte ve yaşadıkları deneyimleri bu yolla kolaylıkla paylaşabilmektedirler. Sosyal medyanın bu öneminden dolayı konaklama işletmeleri rekabet avantajı sağlama adına sosyal medya platformlarını etkin kullanmanın yollarını aramaya başlamıştır. Bu çalışmanın amacı sosyal medya sitelerinde yapılan paylaşım ve yorumların konaklama işletmelerinde stratejik yönetim kararlarına etkisini belirlemektir. Verilerin elde edilmesinde nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve doküman incelemesi kullanılmıştır. Bu doğrultuda Ankara, Konya ve Eskişehir illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticiler ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler nitel analiz programı MAXQDA kullanılarak analiz edilmiş ve çeşitli tema ve kategoriler altında sınıflandırılmıştır. Ayrıca doküman incelemesi kapsamında bu bölgede bulunan otel işletmelerine yönelik seyahat ve yorum sitesi Tripadvisor üzerinden yapılan müşteri yorumları analize tabi tutulmuştur. Yapılan analiz neticesinde bulguların üç tema altında toplandığı görülürken, yapılan yorumların genellikle personelin davranışları ve hizmet kalitesi kategorilerinde toplandığı görülmüştür. Sosyal medya paylaşım ve yorumlarının genellikle hangi kategorilerde toplandığı ve stratejik yönetim kararlarına yaptığı etkinin ortaya konulduğu bu çalışma, ilgili alanyazına katkı sağlamak ve uygulamaya yönelik çeşitli öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Sosyal Medya Paylaşımları, Sosyal Medya Yorumları, Stratejik Yönetim Süreci, Stratejik Yönetim Kararları.

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	--

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Selim ALAN		
	Student Number	17811201053		
	Department	Tourism Management		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Prof. Dr. Hilmi Bahadır AKIN		
Title of the Thesis/Dissertation	A Survey on the impact of Social Media Sharings and Comments on Strategic Decisions of hospitality Businesses			

As social media sites have become popular in recent years, sharing and comments on social media sites have become a marketing tool that plays an important role in customers' preferences. With the development of technology, people can obtain more information about the travel or destination they want to go to and can easily share their experiences in this way. Due to the importance of social media, accommodation businesses have started to look for ways to use social media platforms effectively in order to gain a competitive advantage. The aim of this study is to determine the effect of shares and comments made on social media sites on strategic management decisions in accommodation businesses. Semi-structured interview technique and document review, which are among the qualitative research methods, were used to obtain data. In this regard, in-depth interviews were held with senior managers working in five-star hotel businesses operating in Ankara, Konya and Eskişehir. The data obtained was analyzed using the qualitative analysis program MAXQDA and classified under various themes and categories. In addition, within the scope of document review, customer comments made on the travel and review site Tripadvisor for hotel establishments in this region were analyzed. As a result of the analysis, it was seen that the findings were collected under three themes, while the comments made were generally collected in the categories of staff behavior and service quality. This study, which reveals the categories in which social media posts and comments are generally collected and their impact on strategic management decisions, contributes to the relevant literature and offers various suggestions for practice.

Keywords: Accommodation Businesses, Social Media Sharings, Social Media Comments, Strategic Management Process, Strategic Management Decisions.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1.Strateji Kavramı	4
1.2.Stratejinin Faydaları	5
1.3.Stratejik Yönetim Kavramı	6
1.4.Stratejik Yönetimin Özellikleri	8
1.5.Stratejik Yönetimin Önemi ve Faydaları	10
1.6.Stratejik Yönetim Araçları	12
1.7.Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları	23
1.7.1.Stratejik Düşünme ve Hazırlık	24
1.7.2.Stratejik Planlama.....	26
1.7.3.Strateji Oluşturma.....	29
1.7.4.Strateji Uygulama	32
1.7.5.Strateji Değerlendirme ve Kontrol	33
1.8.Karar Verme ve Stratejik Kararlar	34
1.9.Konaklama İşletmeleri Açısından Stratejik Yönetim	38
1.10.Stratejik Yönetime İlişkin Çalışmalar	43

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ VE SOSYAL MEDYA

2.1.Konaklama İşletmeciliği	47
2.1.1.Hizmet Kalitesi.....	52
2.2.Sosyal Medya Kavramı ve Kapsamı	54
2.2.1.Sosyal Medya	54
2.2.2.Sosyal Medyanın Gelişim Süreci	55
2.2.3.Geleneksel Medya ve Sosyal Medya Ayrımı.....	59
2.2.4.Sosyal Medyanın Önemi ve Etkileri	61
2.2.5.Sosyal Medyanın Avantaj ve Dezavantajları	67
2.2.6.Sosyal Medya Araçları	69
2.2.7.Sosyal Medya Paylaşım ve Yorumları	85
2.3.Konaklama İşletmeleri Açısından Sosyal Medya	87
2.4.Konaklama İşletmeleri ve Sosyal Medyaya İlişkin Çalışmalar	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL MEDYA PAYLAŞIM VE YORUMLARININ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM KARARLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	95
3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	99
3.3.Çalışma Alanı.....	101
3.4.Araştırma Metodolojisi	102
3.5.Araştırma Yaklaşımı ve Araştırma Deseni	103
3.6.Görüşme Soruları	108
3.7.Veriler Toplama Süreci.....	111
3.8.Geçerlilik-Güvenirlilik	114
3.9.Verilerin Çözümlemesi	116
3.10.Araştırmanın Bulguları	118
3.10.1.İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Bulgular.....	120
3.10.2.İşletmelerde Sosyal Medya Yönetimine İlişkin Bulgular.....	135
3.10.3.İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Bulgular	152
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	180
Araştırmacıya Yönelik Öneriler.....	186
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	186
KAYNAKÇA.....	189

Tablolar Listesi

Tablo 1.1: Stratejik Yönetime İlişkin Çalışmalar	44
Tablo 2.1: Geleneksel Medya ve Sosyal Medya Arasındaki Farklar.....	60
Tablo 2.2: Sosyal Medyanın Avantajları	68
Tablo 2.3: Sosyal Medyanın Dezavantajları	68
Tablo 2.4: Türkiye’de Son Üç Yıl Facebook Kullanım İstatistikleri	74
Tablo 2.5: Türkiye’de Son İki Yıl Instagram Kullanım İstatistikleri	75
Tablo 2.6: Türkiye’de Son İki Yıl Twitter(X) Kullanım İstatistikleri	77
Tablo 2.7: Konaklama İşletmeleri ve Sosyal Medyaya İlişkin Çalışmalar	93
Tablo 3.1: Çalışma Alanı Tanımlayıcı Bilgiler	119
Tablo 3.2: Katılımcılara Göre İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Deneyimleri	132
Tablo 3.3: Stratejik Yönetim Politikasına İlişkin Kodlar ve Frekansları.....	134
Tablo 3.4: Katılımcılara Göre İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri.....	148
Tablo 3.5: Sosyal Medya Yönetimine İlişkin Kodlar ve Frekansları	150
Tablo 3.6: Katılımcılara Göre İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Deneyimler	173
Tablo 3.7: Hizmet Kalitesine İlişkin Kodlar ve Frekansları	176

Şekiller Listesi

Şekil 1.1. Kıyaslama Süreci	21
Şekil 1.2. Stratejik Yönetim Süreci(1)	23
Şekil 1.3. Stratejik Yönetim Süreci(2)	24
Şekil 1.4. Stratejik Yönetim ve Bir Bileşeni Olarak Stratejik Planlama.....	27
Şekil 1.5. Karar Verme Süreci.....	35
Şekil 1.6. Stratejik Karar Süreci	38
Şekil 2.1. Sosyal Medyanın Tarihi.....	57
Şekil 2.2. Dünya Dijital İstatistik Göstergeleri	64
Şekil 2.3. Türkiye Dijital İstatistik Göstergeleri.....	65
Şekil 2.4. 16-64 Yaş Arası İnternet Kullanıcılarının İnternet Kullanma Sebepleri.....	66
Şekil 2.5. Türkiye’de En Yaygın Kullanılan Sosyal Medya Araçları (İnternet Kullanıcıları).....	70
Şekil 3.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	103
Şekil 3.2. Görüşme Sorularının Oluşturulma Süreci	110
Şekil 3.3. Görüşme Soruları	111
Şekil 3.4. Verilerin Çözümleme Süreci.....	117
Şekil 3.5. Temalar Gösterimi.....	120
Şekil 3.6. İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Görüşler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi.....	121
Şekil 3.7. İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi.....	136
Şekil 3.8. Katılımcıların Görüşlerine İlişkin Kod Bulutu	151
Şekil 3.9. İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Deneyimler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi	152
Şekil 3.10. Yorumlara İlişkin Kod Bulutu	177
Şekil 3.11. Kodlar Arası İlişki Haritası.....	178
Şekil 3.12: Kodlar Arası İlişki Haritası.....	179

Kısaltmalar Listesi

e-WOM	Electronic Word of Mouth (Elektronik Ağızdan Ağıza Pazarlama)
FME:	Future Management Akademi (Gelecek Yönetim Akademisi)
FMA:	Fayda Maliyet Analizi
GPS:	Global Positioning System (Küresel Konumlama Sistemi)
KVKK:	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
PDT	Planlı Davranış Teorisi
PESTLE:	Political Economical Social Technological Legal Environment
RSS:	Really Simple Syndication (Çok Basit Besleme)
STK:	Sivil Toplum Kuruluşları
STY	Satın Alma ve Tedarik Yönetimi
SWOT:	Strengths Weakness Opportunity Threat (Güçlü Zayıf Fırsat Tehdit)
TKM:	Teknoloji Kabul Modeli

Önsöz ve Teşekkür

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında desteğini hiç esirgemeyen ve her zaman bana değerli vaktini ayırarak beni motive eden kıymetli danışmanım Prof. Dr. Hilmi Bahadır AKIN'a, kafama takılan her sorunda rahatlıkla başvurabildiğim ve her yanına gittiğimde de mükemmel çözümlerle beni yönlendiren ve rahatlatan kıymetli hocam Prof. Dr. Yasin BİLİM'e ve her görüşmek istediğimde bir şekilde bana vakit ayırarak beni dinleyen, anlayan ve yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Yeliz PEKERŞEN'e sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim. Tezime verdiği katkılar ve değerli görüşlerinden dolayı Prof. Dr. Fahrettin Atıl BİLGE ve Doç Dr. Kadriye Alev AKMEŞE hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora sürecine başladığım günden beri beni motive eden arkadaşım Dr. Bünyamin ÖZLÜ'ye ve sürekli bitirebilirsin diyerek beni destekleyen arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Son olarak da maddi ve manevi desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen ve bu konuda daima bana güvenen ve benim yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

GİRİŞ

Geçmişten günümüze her dönemde sosyo-ekonomik, kültürel ve teknolojik gelişmeler yaşanmış ve insanların hayatını derinden etkilemiştir. İnternet çağı ile insanlar farklı bir döneme geçmiştir. Bu çağın en önemli getirilerinden bir tanesi son yıllarda popüleritesini artıran sosyal medya olmuştur. Günümüzde sosyal medya insanların hayatının merkezine oturmuş durumdadır. İnsanlar günün neredeyse her anında sosyal medyaya erişim sağlayabilmekte ve sosyal medyadan bilgi alabilmektedir. İnsanlar arasındaki mesafeleri kısaltan sosyal medya platformları, kullanıcılarına hızlı ve kolay bir şekilde iletişim kurma imkanı sunmaktadır. Sosyal medya ile insanlar farklı coğrafyalardan birbirleriyle iletişim kurabilmekte, haber ve bilgi alışverişi yapabilmekte, görüş ve düşüncelerini paylaşabilmektedirler. İnsanlar sosyal medya platformları üzerinden haber kuruluşlarının paylaşımlarını takip edebilmekte, günün gelişmelerinden haberdar olabilmektedirler.

Sosyal medya günümüzde işletmeler için de etkili bir reklam ve pazarlama aracı haline gelmiştir. İşletmeler, ürün ve hizmetlerini sosyal medya üzerinden tanıtabilmekte, hedef kitlelerine kolaylıkla ulaşabilmekte ve marka bilinirliğini artırabilmektedirler. Sosyal medyanın aktif rol oynadığı işletmelerden birisi de turizm sektörünün önemli ayaklarından biri olan konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmeleri, işletmeyi tercih eden misafirlerin konaklama yapmasının yanı sıra, yiyecek-içecek kısmen de eğlence taleplerini karşılayacak özelliklere sahip, turistik çekicilik unsurlarını bünyesinde barındıran işletmeler arasında yer almaktadır (Kozak vd., 2009: 48). Yoğun rekabetin yaşandığı konaklama sektöründe sosyal medya artık işletmeler için en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Çünkü sosyal medya, konaklama işletmelerinin marka bilinirliğini artırmasına, müşteri ilişkilerini geliştirmesine ve yeni müşteriler kazanmasına katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca sosyal medya, potansiyel misafirlere ulaşmada etkili bir pazarlama aracıdır.

İşletmeler, sosyal medya platformlarındaki varlıklarını güçlendirerek potansiyel misafirlerle doğrudan etkileşime geçebilirler. Örneğin, sosyal medya hesapları üzerinden müşteri sorularını yanıtlayabilir, rezervasyon taleplerini yönetebilir ve yorumları takip ederek hizmet kalitesini artırabilirler. Özel teklifler, etkinlikler veya yenilikler hakkında bilgi vererek potansiyel misafirleri cezbetmeye

çalışabilirler. Aynı zamanda sosyal medya müşteri ilişkilerini güçlendirmek için de kullanılabilir. İşletmeler, misafirlerin ürettiği fotoğrafları veya yorumları paylaşarak müşteri memnuniyetini artırabilirler. Misafirleri sosyal medya üzerinden takip ederek onlarla iletişim kurabilir ve teşekkür mesajları göndererek sadakatlerini kazanmaya çalışabilirler. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında, konaklama işletmeleri için sosyal medyanın önemi oldukça yüksektir. İşletmeler, sosyal medya stratejilerini iyi planlayarak markalarını tanıtabilir, müşterileriyle etkileşimde bulunabilir ve daha fazla misafir çekebilirler.

Sosyal medyanın bahsedilen önemi ve sağlamış olduğu katkıların yanı sıra, konaklama işletmelerinde alınan kararlar üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. Karar verme, etkin ve doğru karar verme süreçlerinin nasıl oluşturulacağı üzerine modellerin geliştirildiği yönetim literatüründe oldukça fazla yer tutan bir alandır. Geliştirilen bu çeşitli modellerde psikoloji biliminden yararlanılmasının yanı sıra karar vermede etkisi bulunan yargılar ve sınırlılıklar üzerine konuların tartışıldığı çalışmalar mevcuttur (Basel ve Brühl, 2013: 745-754; Schwenk, 1988: 41-55). Örgütlerin en önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen karar almanın (Harrison ve Pelletier, 2000: 463), örgütlerin yönetim kademelerinin her aşamasında oldukça önemli olduğuna dikkat çeken Simon (1979: 500), ortaya koyduğu çalışmasında yapmış olduğu benzetmede karar alma sürecinin önemini vurgulamak adına “yönetimin kalbi” şeklinde betimleme yapmıştır. Örgütlerde yöneticiler açısından çok önemli bir olgu ve onların tutumlarını yansıtan eylem ve davranışlar olarak ifade edilen karar verme, örgütlerin kaynaklarını ve enerjilerini etkin kılmaya ve eyleme geçirmeye (Powell vd., 2011: 1377) ilişkin bir süreç (Garvin ve Roberto, 2001: 24), başlangıç noktası belli olan ve çeşitli iş, eylem ve düşüncelerin birbirini takip ettiği bir tercih kriteridir. İşletmelerin merkezi süreçlerinden biri olarak düşünülen karar verme, yönetimin tüm kademelerindeki birimlerini de içine alan en temel faaliyetlerden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle karar verilmesi gereken durumlarda, eylem planının oluşturulması, tasarlanması ve alternatif faaliyetlerin neticelerinin gözlemlenmesi adına gerekli planlamaların üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmesi verilen stratejik kararların ne kadar önemli olduğunu ve yöneticilerin bu kararlarda ne kadar etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle

işletmelerin geleceklere ile alakalı en iyi ve optimum tercihleri yapmak durumunda kalan üst düzey yöneticilerin, işletmelerde aldıkları kararlar işletmenin tüm kademelerini ve bütününe ilgilendirdiği için hayati önem taşımaktadır. Çünkü yanlış alınan stratejik ve operasyonel kararlar işletmelerin rekabet gücünü olumsuz etkileyecek ve işletmeye ciddi zararlar verecektir (Heracleous, 1994: 16). Bu anlamda işletmelerin rekabet gücüne zarar gelmemesi ve sektörde güçlü kalabilmesi adına kararların planlı ve doğru alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Sosyal medyanın ve stratejik kararların işletmeler için önemini verilmesinin ardından, sosyal medyanın konaklama işletmelerde alınan stratejik kararlar üzerinde etkisinin ortaya konulmasının araştırmacı ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sosyal medya üzerinden konaklama işletmeleri ile alakalı yapılan paylaşım ve yorumların hangi alanlarda yoğunlaştığı ve konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerinin aldıkları stratejik kararlarda bu paylaşım ve yorumları ne kadar dikkate aldıklarını ortaya koyarak, işletmelerin geleceğe yönelik stratejik adımlarını belirlemelerine yardımcı olacaktır. Bu amaçla yürütülen tez çalışmasının temel amacı, sosyal medya paylaşım ve yorumlarının konaklama işletmelerinde stratejik yönetim kararlarına etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde strateji ve stratejik yönetim kavramları, stratejik yönetimin önemi ve faydaları verilmiştir. Ayrıca stratejik yönetim araçları/metodları, stratejik yönetim süreci ve aşamaları, stratejik karar verme, konaklama işletmelerinde stratejik yönetim konuları ele alınmış ve ilgili çalışmalar ile bölüm sonlandırılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde sosyal medyanın gelişim süreci ve geleneksel medyadan farklılıkları verilmiş, daha sonra sosyal medyanın önemi, avantaj ve dezavantajları ve sosyal medya araçları açıklanmaya çalışılmış, konaklama işletmelerinde sosyal medya ve ilgili çalışmalar verilerek bölüm bitirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve sınırlılıkları, çalışma alanı, araştırma yaklaşımı ve deseni, veri toplama süreçleri, araştırma soruları, geçerlilik ve güvenilirlik ve veri çözümlemesi verilmiştir. Dördüncü bölümde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular raporlaştırılarak sunulmuş ve sonuç ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde strateji ve stratejik yönetim kavramları, stratejik yönetimin önemi, faydaları ve stratejik yönetim araçları ele alınmıştır. Daha sonra stratejik yönetim süreci ve stratejik kararların içeriği hakkında bilgi verilmiş ve son aşamada konaklama işletmeleri açısından stratejik yönetim ve ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

1.1. Strateji Kavramı

Sosyal bilimler alanında 1970’li yıllarda kullanılmaya başlayan strateji kavramı, ekonomik, yönetsel ve politik bir kavram olarak bilinmektedir (Mainardes vd., 2014: 44-45). İşletme yönetimine askeri literatürden geçmiş olan strateji kavramı askeri literatürde, bir savaş sırasında orduların hareket ve ilerleyişin tasarlanması ve yönetilmesi sanatı şeklinde ifade edilmektedir. Düşman güçlerinin zayıf ve güçlü yönlerini saptamak ve dış çevre şartlarını da dikkate alarak hareket etmek askeri stratejinin temelini oluşturmaktadır. Benzer şekilde işletmelerde sektörde amaçlarına ulaşmak için rakiplerinin gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilmesi muhtemel faaliyetlerini bilmek durumundadır. Bu açıdan işletmeler rakip işletmelerin sektördeki olası faaliyet ve kararlarını dikkate alarak pazarlama, finansman ve insan kaynakları stratejileri yapmak zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 33-34). Yani sahip olduğu kaynakların amaçlarına ulaşmak ve varlığını devam ettirmek amacıyla etkin bir şekilde kullanılması sağlanmalıdır.

Literatür incelendiğinde farklı birçok yazar stratejiyi, belirli noktalarda ortak belirli noktalarda ise benzer bir şekilde tanımlamışlardır. Strateji, örgütlerin rakipleriyle nasıl rekabet edebileceklerinin ve bu örgütlerde ki yöneticilerin işletmeleri adına değer yaratacak fırsatları nasıl oluşturacakları ve takip edebileceklerinin tanımıdır (Horngren vd., 2012: 5-467). Stieler (2017: 4) stratejiyi, bir işletmenin ulaşılması istenen hedefleri, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla ihtiyaç duyulan planların ve politikaların oluşturulması ve paydaşlarla da paylaşılan ekonomik ve ekonomik olarak kabul edilmeyen değerlerin tespit edilmesi adına oluşturulması planlanan kararlar şeklinde tanımlarken, Hitt vd. (2011: 27), stratejiyi, “temel yetkinliklerden yararlanmak ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış entegre ve koordineli bir dizi taahhüt ve eylem” olarak tanımlamışlardır.

Strateji, örgütlerin ve kurumların hedeflerine ulaşmaları ve rekabetçi anlayışla devam etmeleri amacıyla bir etkinliğe farklı bir anlam katmalarıdır (Grant ve Jordan, 2014: 58). Strateji, eyleme geçirilmesi düşünülen faaliyetler için atılacak adımları önceden belirleme, ulaşılması düşünülen vizyon ve hedefleri işletmenin sahip olduğu kaynaklar yönüyle değerlendirme konularını ifade etmede başvurulacak en doğru ifadedir (Freedman, 2014: 75). Bir işletmenin stratejisi, işletmenin vizyon ve misyona ulaşmak amacıyla yaptığı faaliyetlerin ne kadar tatmin edici olduğunu belirler. Diğer taraftan strateji, işletmenin rakip çevresine karşı ortaya koyduğu tepkiyi de ortaya çıkarır (William vd., 2011). Farklılık yaratma, değer katma, vizyon ve amaçlara ulaşma, çevreyle uyum içerisinde hareket etme gibi birçok konuda strateji kavramının önemi ortaya konmaktadır.

Strateji, karmaşık ve dinamik bir organizasyon içerisinde, çalışanlara cesaret verme ve onları harekete geçirme aracıdır. Strateji güdüleyici bir etkiye sahiptir. Belirsizliğin hakim olduğu bir organizasyonda, çalışanlar daha karamsar bir davranış gösterirler. Bu yüzden işletme içerisinde çalışanlara kurumun geleceği hakkında belirsizlikleri ortadan kaldıracak ya da minimuma indirecek bilgilendirmeler yapıldıkça ve ulaşmak istenen hedefler kesin bir şekilde açıklandıkça, çalışma adına hırslanacaklar ve cesaretleri daha da artacaktır. Bu yolla çalışanların ve özellikle yöneticilerin sergiledikleri ve sergileyecekleri tüm faaliyetlerin amaçlara uygun olup olmadığı kolayca saptanacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013: 36). Aynı zamanda stratejiler sadece yöneticiler tarafından kabul edilmemeli, herkes tarafından benimsenmeli ve bağlılık duygusu oluşturulmalıdır. Tüm çalışanların cesaretleri artırılmalı ve motivasyonları sağlanmalıdır.

1.2. Stratejinin Faydaları

Strateji, sürekli değişiklik gösteren, belirsizlik içeren ve oldukça riskli bir rekabet ortamında işletmenin yolunu ve yönünü bulması konusunda rehber olacaktır. İşletmelerin başarısız olmalarının temelinde stratejilerinin olmaması veya var olan stratejinin yanlış uygulanması yatmaktadır. Dolayısıyla stratejinin varlığı ve doğru uygulanması işletmelere birçok fayda sağlayacaktır. Strateji uygulamalarının işletmeye kazandıracığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Acar, 2003: 3-4):

- Strateji, çevresel etmenleri doğru değerlendirerek geleceğe sağlam adım atma imkânı sunar. Gelecekte nelerin beklediğinin öngörülmesi ise işletmeye bunlarla alakalı ne gibi tedbirlerin alınacağı ve nasıl yaklaşım sergileneceği konularında hazırlıklı olma fırsatı verir.
- Strateji, işletmenin hangi konumda olduğu ve ne türde bir işletme olduğu konusunda kendini değerlendirme imkânı verir. Bu değerlendirme sayesinde işletme, zayıf ve güçlü taraflarını belirleme, yönetim kadrosundakilerin yetkinliklerini ortaya koyma ve daha birçok konuda bir bütün olarak işletmenin tüm bölümleri hakkında bilgi sahibi olma imkânı bulur.
- Strateji, işletme içerisinde tüm birimlerin ortak bir amaç etrafında birleşmesini ve faaliyetlerde tutarlılık olmasını sağlar. İşletmenin her biriminde birbiriyle tutarlı uygulamalar yapılmasına imkân tanır.
- Strateji ve politikalar ile planlı ilerleme sağlamak için bir çerçeve oluşmasını sağlar. Yönetimde başarı sağlayabilmek için işletmenin genel amaçlarından en küçük detaylara kadar çeşitli planların tasarlanmış olması önemlidir. Belirlenen bu planlar ile stratejik hedefler, kurallar ve çerçeveler oluşturulur.
- Strateji, işletmede verilecek kararlar ve yapılması planlanan projelerin daha kaliteli olmasını sağlar. Strateji, işletmeyi iç ve dış çevre analizi yapmaya yönelttiği için oluşabilecek tehditler ve fırsatlar hakkında bilgi oluşturur.

1.3. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim, örgütlerin üretim anlamında barındırdığı kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak yoluyla uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi olarak ifade edilmektedir (Johnsen, 2016: 338). Ayrıca stratejik yönetim, bir işletmenin çevresiyle tam anlamıyla uyumlu hareket etmesine imkân tanıyan sürekli, tekrar eden çapraz fonksiyonel bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim ile bir yöneticinin hangi adımları atması gerektiği belirlenmiştir. Bu adımlar; çevresel analiz yapmayı, işletmeyi doğru yönlendirmeyi, stratejiler oluşturmayı, bu stratejileri uygulamayı ve bu uygulamaların kontrolünün gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Rao, 2010: 26). Sadece bu adımları bilmemek değil, bu adımları atabilecek potansiyelde bir yöneticinin eksikliği de başarı şansını düşürecektir. Bu yüzden

yöneticilerden beklenen kabiliyetlere sahip olanları ve bu sürece öncülük etmeleri işletme adına önemlidir.

İşletmelerin uzun vadede varlıklarını ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ile doğrudan ilişkili olan stratejik yönetim süreci, statik olmayan, dış çevreden oldukça fazla etkilenen ve aynı zamanda rakiplerin muhtemel davranış ve süreçlerini takip etmeyi gerekli kılan ve sonuçla da alakalı bir olgu olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 49). Pearce ve David (1987, 109), stratejik yönetim alanındaki çalışmalarıyla bilinmekte ve stratejik yönetimi, örgütlerin hedefledikleri noktaya ulaşmalarında yol gösterici olan vizyon, misyon ve ana hedefleri yoluyla stratejilerini ortaya koyma süreci şeklinde ifade etmişlerdir, Bryson (1988, 74) ise stratejik yönetimi, bir örgütün yaptıkları, neden var olduğunun sebebi ve gelecekte ulaşmak istedikleri hedefleri ortaya koyan yönetim metodu olarak ifade etmektedir. Bu tanımlardan hareketle stratejik yönetimi, öncelikle işletmelerin ana amaçları belirleme, kaynaklarını doğru kullanma, doğru bir planlama yapma ve bunların doğru yönetilmesi olarak ifade edebiliriz.

Olexandrivna (2016: 65) stratejik yönetimi sürekli değişim gösteren piyasa şartlarında işletmenin varlığını sürdürecektir faaliyetler olarak ifade ederken, Cox vd. (2012: 27-28) stratejik yönetimi, işletme yöneticilerinin rakiplere karşı rekabet avantajı oluşturmak amacıyla stratejiye başvurduklarını, kapsamlı bir iç ve dış çevrenin tespit ve analizini yapmak koşuluyla kaynakların doğru bir şekilde tahsisini ortaya koyan süreç şeklinde ifade etmişlerdir. İşletmelerdeki yöneticilerin etkin bir strateji oluşturmaları, bu oluşturulan stratejileri uygulamaya koymaları ve sonuçlarının artı eksi yönlerini değerlendirmeleri önemlidir. İşletmelerin kısa vadeli amaçlar ve uzun dönemli hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak kararlar topluluğu olarak ifade edilen stratejik yönetim (David, 2011: 9), aynı zamanda işletmelerin performanslarına etki eden karar ve faaliyetler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Hunger ve Wheelen, 2007: 2). Stratejik yönetim, üst yönetimin stratejiyi formüle etmeden önce bir organizasyonun faaliyet gösterdiği ortamın analizini ve aynı zamanda bu stratejinin uygulanması ve kontrol edilmesine yönelik planı içeren süreci tanımlayan geniş bir terimdir (Parnell, 2014).

Stratejik yönetim, detaylı bir planlama, etkili bir uygulama ve devamlı olarak takip etme ve sonuçları değerlendirmek isteyen; yöneticiler tarafından uzun dönemli hedeflerin konulduğu ve performans ölçümünün yapıldığı, odak noktası gelecek olan yönetsel süreçtir (Chemengich, 2013: 3). Stratejiler üst yönetimde değil, işletmelerin tüm birimlerinde oluşturulmakta ve uygulamaya konmaktadır. İşletmenin alt, orta ve üst tüm düzeylerinde oluşturulan ve uygulamaya konan stratejiler önem arz etmektedir. Özellikle stratejilerin yönetimin üst kademesi tarafından onların bakış açısıyla oluşturulup uygulamaya konulması oldukça önemlidir. Bu yüzden stratejilerde ağırlık ve önem üst yönetim stratejilerinde ve bu stratejilere bağlı olarak yürütülen sektör bazlı yönetim stratejilerinde olması gerekmektedir. Alt kademe de ki, belirli konularda uzmanlık gerektiren fonksiyonel stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2013: 52).

Stratejik yönetim; öncelikli olarak stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve son aşamada ise değerlendirilmesi aşamalarından oluşan bir süreçtir (Athapaththu, 2016: 126). Stratejilerin oluşturulması; işletmenin kendine has kaynak ve yeteneklerini bilmesi, misyon ve vizyonlarının doğru belirlenmesi ve bu doğrultuda stratejilerin oluşturulmasını içermektedir. Stratejilerin uygulamaya konması; politika ve belirli prosedürlerin oluşturulması, işletmede görev yapan çalışanların bu doğrultuda motivasyonlarını olumlu anlamda etkileyecek tedbirlerin alınması ve stratejilerin konulan hedef ve amaçlar doğrultusunda ilerlemesini sağlayacak kaynakların temin edilmesidir. Belirlenen stratejilerin doğru ve etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının kontrolünün sağlanması ise stratejilerin değerlendirme aşamasını oluşturmaktadır (David, 2011: 9). Stratejilerin planlanması ve uygulanması kadar kontrol ve değerlendirilmesinin yapılması da önemlidir. İşletmelerin geleceklelerini planlama ve eksiklerini görme açısından bu süreç doğru yönetilmelidir.

1.4. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Genel yönetim ilkelerinin içinde barındırdığı özelliklere benzerlik gösterse de stratejik yönetimin kendine özgü birtakım özellikleri de vardır. Bu özellikler şu şekilde ifade edilebilir (Akgemci, 2008: 8; Murat ve Bağdigen, 2008: 67-68, Aşgın, 2008: 16; Aktan, 2008: 7):

- Stratejik yönetimin ilk ve öne çıkarabileceğimiz özelliği, örgütün üst kademesindeki yönetiminin asli görevi olup, üst yönetimin ilgi alanında bulunmasıdır. Bir işletmede üst yönetim dediğimizde, stratejik anlamda kararların verildiği ve kurumun geleceğini ilgilendiren konularda kararların alındığı yönetim kademesi anlaşılmaktadır. Stratejik yönetim bu yüzden üst yönetimin fonksiyonu olarak ifade edilir. Ayrıca üst kademe tarafından alınan kararların uygulanması ve kontrolünün sağlanması görevi de alt kademedeki stratejistlere aittir. Stratejik yönetimin başarısı için bu süreçte aktif rol alan yöneticilerin doğru seçilmesi önemlidir.
- Stratejik yönetim konusundaki doğru planlamalar sayesinde örgüt, iç çevre ve dış çevresini kontrol altında tutabilir. Diğer taraftan stratejik yönetim ile örgüt kendi içinde ki güçlü ve zayıf yanlarını tespit etme imkânı bularak, kendini rakipleriyle kıyaslama ve durumunu değerlendirme fırsatı elde eder. Buradan hareketle stratejik yönetim sayesinde kuruluş kendi durumunu doğru değerlendirir ve doğru kararlar almasını sağlar.
- Stratejik yönetim, kuruluşun alt seviyesinde rol alan yöneticilere yol gösterir ve rehberlik eder. Kuruluştaki tüm çalışanların ortak noktası, kuruluşun misyonu, vizyonu, temel değerleri ve alınan stratejik kararlardır. Buradan hareketle stratejik yönetimin kuruluşun ortak kültürünü de yansıttığı söylenebilir. Stratejiler geniş katılımı oluşturulduğu için birlikte hareket etmenin önemine vurgu yapar.
- Stratejik yönetimde bakış açısı uzun vadeli olması gerektiği için böylece işletmenin geleceğine yönelik faaliyetleri organize eder, koordinasyonunu sağlar ve uygulama sonrası sonuçları değerlendirir.
- Stratejik yönetim, etkin kaynak dağıtımını ve kullanımı ile alakalı olarak, kuruluşun hedeflerine ulaşması için mevcut kaynakların en etkin değerlendirilmesine olanak sağlar.
- Örgütleri açık sistem şeklinde ifade eden stratejik yönetim ile örgütler, sürekli dış çevre ile etkileşim içerisinde olmakta, oluşabilecek tüm durumlardan etkilenebilmektedir. Stratejik yönetim ile kuruluş çevredeki değişim ve gelişmeleri takip eder ve tanımlar.

- Stratejik yönetim, kuruluşun faaliyetlerine devam ettiği esnada karşılaşılabacak sorunların tespit edilmesine ve çözülmesine fırsat verir.
- Stratejik yönetim, örgüt içerisindeki tüm ekibin sürece katılmasını sağlamak koşuluyla belirlenen amaçlara ulaşılacağına önemini vurgular. Kuruluştaki en üst yönetimden en alt kademeye kadar herkesin aynı amaç etrafında birleşmesi sağlanır.
- Stratejik yönetim, stratejik düşünmeyi ön plana çıkarır ve stratejik düşünmeye önem verir. Kuruluşun geleceğiyle alakalı doğru stratejiler oluşturulur ve uygulamaya konur.

1.5. Stratejik Yönetimin Önemi ve Faydaları

Sürekli olarak değişen ve yeniliklerin hayatımıza girdiği günümüzde, bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek ve kendini güncel tutabilmek hem kamu kurumları hemde tüm işletmeler için zorunluluk haline gelmiştir. Sahip olunan varlıklarının en iyi şekilde kullanılmasını sağlayarak, hedef kitleye sağlanan hizmetlerin kalite olarak en iyi noktaya çıkarılması ve tüketicilerin beklentilerini karşılaması oldukça önemli hale gelmiştir. Bu süreçte stratejik yönetim, içinde bulunulan durumun doğru değerlendirilmesine imkân tanıdığı için, bu imkandan alınan güç ile belirsizliklerin hâkim olduğu gelecekte, belirlenen hedeflere ulaşmak adına sapma payı kısmen daha az olan, uzun vadeye yayılmış bir anlayışın oluşturulmasına ve bu anlamda atılan adımların doğru ve hedefe yönelik olmasına imkan sağlamaktadır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 105). Diğer taraftan adımların doğru ve hedefe yönelik atılması işletmeyi başarıya götürmektedir.

Strateji ile üst yöneticiler kuruluşun amaçlarını belirler. Stratejileri oluşturulmamış işletmelerin amaçlarına ulaşma ihtimali yok denecek kadar azdır. Stratejik yönetim örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri adına elinde olan seçeneklerden işletme için en doğru olanını seçme sürecidir (Tapera, 2014: 123). Stratejik yönetim sayesinde işletmeler halihazırda ve geleceğe yönelik yapısal değişimlere uygun uzun vadeli planlar oluşturur. Geleceğe yönelik planlar yapmak, iç ve dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı hazırlıklı olmak ve kapsayıcı bir anlayışla devam etmek, işletmelere esnek olma yeteneği sunarak beklenmedik anlarda oluşabilecek durumlarla güçlü bir şekilde mücadele etme imkânı sunar

(Nedelea ve Paun, 2009: 103-104). İşletmelerde stratejik yönetim uygulandığında genel olarak sağlayacağı faydalar şu şekilde ifade edilmektedir (Aşgın, 2008: 11-12, Akgemci, 2008: 9);

- Stratejik yönetim ile örgütler belirsizlikleri yok ederek, değişimlere karşı dirençli olurlar.
- Stratejik yönetim sayesinde üst yönetim kuruluşa doğru yön verme fırsatı bulmaktadır.
- Stratejik yönetim ile kuruluş çevresel değerlendirmeyi doğru yaparak, değişiklikler karşısında hazırlıklı olur ve tedbirini alır.
- Kuruluş stratejik yönetim ile kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanır ve bu sayede daha doğru kararlar alma imkanına sahip olur.
- Kuruluşun dışındaki faktörlerden ortaya çıkabilecek tehditleri ve fırsatları bilir ve buna göre kendi pozisyonunu belirler.
- Stratejilerin kuruluşa yön vermesinden ve misyon ve vizyonun ortak hareket etmeyi gerektirmesinden dolayı alt birimler içerisinde de koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- Kaynakların etkin kullanımına imkan tanır.
- Stratejik yönetim sayesinde kuruluşlar gerçekleştirilebilir hedefler belirler.
- Stratejik yönetim ile değişimlere kolay uyum sağlayacak örgütsel bir kültür oluşturulur.
- Kurumsal olarak bütünsel bir performans artışı ve sürecin kaliteli olmasına odaklanılmasını sağlar.

Stratejik yönetim tarzını benimsememiş ve stratejik düşünme kabiliyetinden yoksun bir işletme, çevresinde oluşan tüm değişimleri tehdit olarak algılar. Aksine stratejik yönetim tarzını özümsemiş ve stratejik düşünme kabiliyetine sahip bir işletme ise bu oluşan tehditleri bir fırsat olarak düşünür ve bu değişimleri lehine çevirmek adına girişimler yapar (Jabbar, 2017: 99-100). Stratejik yönetimin faydaları şu şekilde de ifade edilebilir (Bradutan ve Sarbu, 2012: 51-52): Stratejik yönetim

sayesinde işletme; olabilecek değişimleri öncesinde tahmin eder, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda ilerler, uygulamada alınan kararlar bir sistem dahilinde alınır, işletmenin temel problemleri ortaya çıkarılır, çözüm adına öneriler ve sunulan çözüm yöntemlerinin ne kadar etkin olduğunu ölçebilmektedir. Stratejik yönetim; işletmenin iletişim ağını daha da güçlü hale getirir, sahip olunan kaynakların doğru kullanımına imkan sağlar ve kısa dönemli plan diyebileceğimiz bütçe gibi konuların etkin bir şekilde yürütülmesine imkân vermektedir. İşletmedeki yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, stratejik yönetim uygulamaları sayesinde yöneticilerin sorumluluk alanının daraldığı görülmektedir. Stratejik yönetim sayesinde otomatikleşen kararlar ve süreçler maliyeti düşük olarak ve etkin bir şekilde yürütülebilmektedir (Tapera, 2014: 123-126). Çünkü stratejik yönetim sayesinde sürecin tamamı planlanmış, üst ve alt kademedeki tüm çalışanların sorumlulukları anlatılmış ve bu süreci kontrol edecek denetim mekanizması oluşturulmuştur.

1.6. Stratejik Yönetim Araçları

Stratejik yönetim araçları, işletmelerin iç ve dış çevrelerini analiz etmelerine, işletmelerin rekabet stratejisini doğru belirlemelerine ve hedeflerine sağlam adımlarla gitmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda stratejik yönetim araçları, işletme yöneticilerinin karar verme süreçlerine katkı sunmakta, hedef kitlelerin ihtiyaçları ve beklentilerinin tespit edilmesi ve karşılanması konusunda karar almada katkı sağlamakta ve finansal yada finansal olmayan tüm stratejik yönetim süreçlerinin analizi ve değerlendirilmesinde işletmelere fayda sağlamaktadır (Anna, 2015: 19-36). Bu analiz ve değerlendirme sürecinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerin çok boyutlu görevleri yerine getirmesi ve yönetim sürecinin karmaşıklığından dolayı çeşitli becerilere sahip olmaları oldukça önemlidir. Bu beceriler, insan ilişkileri, kavramsal beceri, teknik anlamda beceri ve stratejik yönetim araçlarını etkili kullanma becerisi şeklindedir (Karalar, 2017). Paydaşlarla kurulan doğru ilişkiler, teknolojik gelişmelere ayak uydurma, vizyon ve misyon belirleme ve tüm çalışanları bu amaca inandırma yöneticilerin diğer görevleri olarak ifade edilebilmektedir.

İşletmelerde işletmenin türüne ve verdiği hizmetlere göre kullandıkları stratejik yönetim araçları farklı olabilmektedir. Burada konaklama işletmelerinde

rekabet avantajı sağlama, farklılık yaratma, dış çevre analizleri, paydaşlarla ilişkiler vb. açısından konu ile de ilgili olduğu düşünülen bazı stratejik araçlar verilmiştir. Bunlar: SWOT analizi, Portföy analizi, Senaryo analizi, Değişim yönetimi uygulamaları, PESTLE analizi, Risk analizi, Dış kaynak kullanımı, Stratejik işbirliği, McKinsey 7S kuramı, Porter beş kuvvet analizi, Kıyaslama ve Fayda-Maliyet analizidir.

1.6.1. SWOT (GZFT) Analizi

Stratejik yönetim araçlarından en çok kullanılanlardan ve birçok araştırmaya konu olan ilk analiz aracı SWOT analizidir. SWOT kelimesinin harflerinin aslında neyi ifade ettiği ve anlamlarının ne olduğuna bakacak olursak; S-İngilizce'de ki strengths (güçlü-G) ifadesini, W-weakness (zayıf-Z) kelimesini, O-opportunity (fırsat-F) kelimesini, T-threats (tehdit-T)) kelimesini ifade etmektedir. Bu analiz örgütlerde ki yönetici ve liderler tarafından sıklıkla uygulanan bir analiz türüdür (Team FME, 2013: 6). Sürdürülebilir gelişim sağlamanın, ürünler veya hizmetlerin yaşam döngüsünün (life-cycle) sağlanmasında öneminin büyük olduğu ifade edilebilir. İlk olarak lider tarafından operasyonel veriler ve istihbaratlar temin edilir. Sonrasında, örgütün iç ve dış çevresinin detaylı analizi ortaya konur. Örgütün iç çevresinin analiz edilmesinde ki amaç; örgütün içinde bulunduğu zayıf ve güçlü yönlerini tespit etmek ve ortaya koymaktır. Dış çevre analizinde de amaç; örgütün rakiplerine karşı üstünlük sağlama adına üzerinde durması gereken tehditler ve fırsatları tespit edip bunları en doğru şekilde avantaja çevirmektir (Team FME, 2013: 6). Bu anlamda konaklama işletmeleri de bu analizi sıklıkla kullanmaktadır. Çünkü konaklama sektöründe de rekabet oldukça yoğun yaşanmaktadır.

Kaya'ya (2010) göre, konaklama işletmelerinin en önemli ayağı olarak ifade edilebilecek otel işletmesinin örnek bir SWOT analizi şu şekilde ifade edilebilir: Öncelikle bir otel işletmesinin iç çevresinin analiz edildiği güçlü ve zayıf yönlerine bakacak olursak;

- Otel işletmesinin sahip olduğu oda sayısı, etkinlik açısından potansiyeli ve donanım durumu,

- Sahip olduğu yetenekli ve kaliteli çalışanların ve yöneticilerinin eğitim durumu ve tecrübeleri,
- Personel temin etme eğitme imkanları,
- Rakiplerine kıyasla sunulan ürünlerdeki çeşitlilik ve kalite,
- Kalite konusunda işletmenin belge alması ve bunu sürdürülebilirliği,
- İşletmenin güvenlik, müşteri tatmini ve benzer durumların nasıl denetlendiği,
- Maliyet etkinliği,
- Güvenlik ve güvenilirlik konularının tüm yönleriyle rakiplerine göre durumu,
- Aniden ortaya çıkabilecek durumlara karşı işletmenin pozisyonu,
- Sosyal, ekonomik, politik, çevresel ve diğer ortaya çıkabilecek kriz durumlarına karşı hazır olmak,
- Örgüt içi iletişim, marka imajı, çalışanların işletmeye duyduğu sadakat vb.

Otel işletmesi i evre analizi kapsamında verilen güçlü ve zayıf yönlerinin ardından şimdi otel işletmesinin dış evre analizi ile alakalı veriler sunulacaktır. Bir otel işletmesinin dış evre analizi için tehdit ve fırsatlar:

- Otelin bulunduğu konum,
- Ulaşım imkanları, alışveriş merkezleri, ticaret alanları vb. yerlere mesafesi,
- Rekabet ettiği diğer işletmelerin rekabet yönlü oluşturdukları stratejiler,
- Ülkenin ve bulunulan destinasyonun kültürel, ekonomik, sosyal ve politik durumu,
- Teknolojik yenilenme, iletişim ve ulaşım konusunda yapılan yenilikler,
- Belirli aralıklarla düzenlenmekte olan festivaller, fuarlar, konserler sosyal etkinlikler,
- Ülkenin ve özellikle yerel bazda kamu kurumlarının turizmle alakalı uygulamaları,
- Ülkenin ve işletmenin konumlandığı bölgenin alt ve st yapı durumu,
- Dünyada, ülkede ve bölgede turizm sektöründe ki gelişmeler,
- İklim durumu ve iklimsel değişiklikler,
- Küresel ölçekte yaşanan ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler.

Otel işletmesinin dış çevresine yönelik olarak yukarıda verilen ifadelerden de anlaşılacağı üzere aslında bu analiz otel işletmeleri için çok önemli olmaktadır. Otel işletmeleri hassas işletmelerdir çünkü hizmet satan işletmeler olduğu için çevresinde veya ülkede, hatta dünyada yaşanan gelişmelerden etkilenebilmektedir. Bu yüzden belirli aralıklarla bu şekilde çalışma ve analizlerin yürütülmesi işletmenin oluşabilecek sorunlara karşı önceden hazırlık yapmasına, eksikliklerini görmesine, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesine imkan sağlayacaktır.

1.6.2. Portföy Analizi

Konaklama işletmeleri açısından önemli olarak kabul edilebilecek diğer stratejik yönetim aracı Portföy analizidir. Bu analizin özel sektörde ve bilhassa merkezi karar almada önemli stratejik kararların alınması ve acil ihtiyaçların temin edilmesi noktasında önemli rolü vardır. Diğer taraftan, birbirleri ile bağlantılı olan farklı işletmelerin kıyaslanmasında da bu analiz yöntemi kullanılmaktadır. Kazanan ve kaybedenleri tespit etmeye, bu doğrultuda stratejiler belirlemeye destek olmaktadır. Bu analizi kullanmak, genel olarak büyük işletmelerin karmaşık işlevlerinde daha çok tercih edilmektedir. Genellikle işlemler, portföy matrisleri yoluyla uygulanır. Bu şekilde, kurumun farklı birimlerinde belirlenen stratejiler kurumun tamamına yayılarak bütüncül yapıya kavuşturulur (Zic vd., 2009: 101).

1.6.3. Senaryo Analizi

Senaryolar, gelecekte olabilecek ihtimallerin yazılı ifadelerle sunulmasıdır. Senaryo analizinin ortaya çıkışına bakacak olursak, 1950'li yıllarda RAND Corporation firmasında araştırmacı olan Herman Kahn tarafından oluşturulmuş bir analiz yöntemidir. Senaryo analizi (ya da diğer bir ifadeyle senaryo planlaması), aslında alternatif olabilecek bir gelecek adına yapılan bir araştırmadır (Langford ve Male, 2001). Yıllardır özel sektör tecrübesi şeklinde kullanılan senaryo analizi, işletmelerde belirli temel stratejiler oluşturulmadan önce karşılaşılabilecek fırsat ve risklerin belirlenmesinde kullanılır. Bu analizdeki temel amaç, başarılı stratejik planlar oluşturarak belirsiz gelecekte yaşanabilecek riskleri etkin bir şekilde yönetmektir. Özel sektör tarafından, kurumsal stratejiyi farklılaştırmak ve büyük çaplı yapılması planlanan yatırımları yönetmek için başvurulan bir yöntemdir. Orta

ve uzun dönemli planlamalar için daha uygun ve daha etkili olmaktadır. Kamu sektörüne bakıldığında ise ağırlıklı olarak nüfus artış oranı, bölgesel kalkınma, ulaştırma yatırımları ve depolama bölgelerinin belirlenmesinde fayda sunmaktadır (Maack, 2013: 62). Risk faktörünün yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmelerinde bu analiz yönetimin uygulanması, işletmenin belirsizlikleri ortadan kaldırmasına ve fırsat ve risklerin belirlenmesine katkı sunacaktır.

1.6.4. Değişim Yönetimi Uygulamaları

İşletmeler belirlenen uzun vadeli hedeflerine ulaşmak ve elde edecekleri karı maksimize etmek amacıyla yeni iş modelleri kurmak ve oluşturulan bu süreçlerinin kontrolünü sağlamak amacıyla olurlar. Rigby'e (2017: 22) göre değişim yönetimi uygulamaları sayesinde örgütler; değişimi planlar, örgütsel olarak satın alma işlemlerini yürütür, oluşabilecek değişim durumlarını mümkün olduğunca en az sorunla ilerletir ve gelecekteki değişim faaliyetlerinin daha başarılı olması adına yenilenebilir modeller oluşturur.

Hiatt ve Creasey'e (2012: 1) göre varılan sonuç ve çözüm yolu arasındaki ilişki olarak ifade edilen değişim yönetimi uygulamaları, tüm paydaşların işletmelerin hedeflerine ulaşması için çabalamasına imkân tanır. İşletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının belirlenen hedefe ulaşabilmesi adına yönetimin üst kademesinin destek görmesi önemlidir. Yapılan planlamaların başarıya ulaşması için işletme içi tüm birim ve süreçlerle uyumlu hale getirilmesi gerekir (Riposo vd., 2013: 23). Değişim yönetimi uygulamaları, 21. yüzyılın en önemli başarı kıstasları olan süreç yenileme, kalite, maliyet, müşterileri memnun etme, hizmet ve yenilik gibi konularda gelişim sağlama, kendini yenileme, ilerleme katetme ve rekabet üstünlüğü elde etmek hedefiyle yapılmaktadır. Örgütün mevcut yönetim şekli ve uygulamada olan yöntemler bırakılarak, süreci ilk anından itibaren inceleme, yenileme ve radikal olarak tasarlama olarak ifade edilebilir (Dinçer, 2013). Değişim ve kendini güncelleme konaklama işletmeleri için de önemlidir. Çünkü günümüzde sürekli olarak teknolojik ve yönetsel anlamda değişimler yaşanmakta, işletmelerin hedef kitlelerinin talepleri değişmekte ve dijitalleşme hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Değişime ayak uyduran ve kendini güncelleyen konaklama işletmeleri varlıklarını sürdürmeye devam ederken, kendini güncellemeyen ve

değişime ayak uydurmayan konaklama işletmeleri yok olma ile karşı karşıya kalabilirler.

1.6.5. PESTLE Analizi

İlk olarak Fahey ve Narayanan (1986) tarafından politik (political-P), ekonomik (economical-E), sosyal (social-S) ve teknolojik (technological-T) şeklinde oluşturulan PEST analizi, bir işletme, marka veya yeni bir iş biriminin dış çevresinin analiz edilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Dört boyutun dahil olduğu PEST analizine daha sonra yasal (legal-L) ve çevresel (environment-E) eklenerek PESTLE analizi olarak son halini almıştır (Sammut-Bonucci ve Galea, 2015). PESTLE analizi, bir iş veya herhangi bir varlık üzerindeki dış etkileri ölçmek amacıyla bir çerçeve oluşturulmasına imkan veren, stratejik iş planlamasının analitik bir aracı olarak ifade edilebilir. İşletmeler tarafından yapılacak olan bir proje veya üretilecek bir ürün üzerinde dış çevrenin etkisinin değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Christodoulou ve Cullinane, 2019). Verilen bilgilerden hareketle konaklama işletmeleri açısından da önemli olabilecek bir stratejik yönetim aracıdır. Konaklama işletmeleri dış çevreden gelebilecek her türlü tehdide karşı hazırlıklı olmak durumundadır.

Diğer taraftan PESTLE analizi işletmeler üzerinde ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişkenlerin etkilerinin değerlendirildiği bir analiz olarak ifade edilebilir (Koumparoulis, 2013: 32). Gupta'ya (2013: 13) göre PESTLE analizi sayesinde hizmet sunan bir işletme, hizmet sunduğu kitleye farklı ve daha geniş bir açıdan bakabilir ve böylece oluşabilecek tehdit ve fırsatları kolaylıkla algılayabilir.

1.6.6. Risk Analizi

Risk analizi, işletmelerin iç ve dış çevresinde var olan zayıf taraflar, oluşan tehditler, dış etkenler ve diğer tüm ihtimalleri ele almaya ve değerlendirmeye yönelik olan ve ayrıca etkin bir karar mekanizması oluşturmak yoluyla ihtiyaç duyulan bilgileri elde etmeye katkı sunan işletme odaklı bir analiz çeşididir (Verdon ve McGraw, 2004: 32). Risk analizi, işletmelerin kaybetme ihtimalini, tehlike oluşturabilecek anlaşmaların etkilerini ve işletmenin imajının zedelenmesi ihtimalini en aza indirmek amacıyla hem akademik hem de pratik anlamda değer verilen ve

işletmelere başarılı olabilme garantisi verebilecek bir analiz çeşididir. Temel risk analizi üç adımda ifade edilmektedir; riskin belirlenmesi, tahminlerin yapılması ve ölçülmesidir (Startiené ve Remeikiené, 2007). Sürecin bu aşamalar üzerinde bina edilmesi neticesinde işletmeler oluşabilecek risklere karşı hazırlıklı olabilmektedir. Bu analizin sağlamış olduğu faydaları ve konaklama işletmelerinin de risklere maruz kalabilme potansiyelinden dolayı, konaklama işletmelerinin de belirli aralıklarla başvurduğu bir analiz çeşidi olabilmektedir.

1.6.7. Dış Kaynak Kullanımı

Konaklama işletmeleri diğer işletmelere göre farklılık arzedeabilmektedir. Talebin ve doluluğun çok esnek olduğu ve sürekli olarak anlık değişimler gösterebildiği görülmektedir. Bu değişiklikler karşısında konaklama işletmeleri faaliyetlerini aksatmamak ve operasyonel maliyetleri azaltmak adına bazı kaynakları (personel, teknik destek vb.) dışarıdan temin etmek yoluna gidebilir. Bu anlamda konaklama işletmelerinin sıklıkla başvurduğu bir stratejik yönetim aracıdır.

Kavcic'e (2014: 14) dış kaynak kullanımını; işletmenin temel fonksiyonlarını ön plana çıkararak organizasyonel faaliyetleri ve kaynak maliyetlerini minimize etmek yoluyla ölçek ekonomisine ulaşmak olarak ifade ederken; Iqbal'e (2013: 92) göre ise özellikle çok uluslu kuruluşların operasyonel maliyetlerini azaltmak amacıyla uygulamaya koydukları bir strateji, bir yada daha fazla iş kolunun dışarıdan bir sağlayıcı tarafından yürütülmesidir. Giertl vd. (2015: 1081)'nin değerlendirmesine göre ise belirlenen tarih ve karar verilen fiyatlarda sunulması planlanan faaliyetlerin dış kaynak veya bu hizmeti sağlayacak hizmet sağlayıcısına devredilmesidir. İşletmeler dış kaynak kullanımına başvurma sayesinde öz yeteneklerine yönelme fırsatı bulurlar. Bazı operasyonları ise dış kaynak kullanımı yoluyla yerine getirirler. Bu yolla işletmeler zaman kaybını ortadan kaldırır ve artan rekabet ortamında rakiplerinden daha avantajlı duruma gelebilir (Çatı vd., 2015: 57). Özellikle rekabet avantajı adına konaklama işletmelerinin kullanmak durumunda olduğu bir yöntemdir.

1.6.8. Stratejik İşbirliği

Rekabet düzeyinin artışı ve müşteri taleplerindeki farklılaşma sebebiyle işletmeler müşterilerin isteklerini tam anlamıyla karşılayamama durumuna gelebilmektedir. Müşterilerin taleplerine karşılık veremeyen ve onları tatmin edemeyen bir işletmenin uzun vadeli hedefleri başarısızlığa uğrayabilmekte ve uygulamaya konması düşünülen planlar sekteye uğrayabilmektedir. Bu yüzden işletmelerin içsel ve dışsal faaliyetlerinde stratejik işbirliği yolunu seçmesi hedefler açısından doğru olacaktır. Fakat işletmeler stratejik işbirliği yoluna gitmeden önce detaylı analiz yapılmalıdır. Yapılması gereken analizler; yapılan bu stratejik işbirliğinin örgütün misyon ve vizyonuna uygunluğunun belirlenmesi, işbirliği planlanan ortakla çalışabilme yeteneğinin varlığı, potansiyel ortakla ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilebilmesi kabiliyeti ve performansı ön plana çıkaran resmi bir sözleşmenin olup olmadığıdır (Rigby, 2017: 52).

Konaklama işletmelerinde de rekabetin yoğun yaşandığı ve müşterilerin beklentilerinin sürekli değiştiği göz önünde bulundurulursa, belirli dönemlerde işbirlikleri yapmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü beklentisi karşılanmayan müşteriler işletmeler için kayıp olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta işbirliği yapmadan önce doğru bir analiz yapılmasıdır. İşbirliği yapılan ortakla uyumlu olmak başarılı olmak için önemli bir kriterdir.

1.6.9. McKinsey 7'S kuramı

McKinsey'in 7'S kuramı, strateji oluşturma amacıyla olan işletmelerin sahip oldukları üstünlükler, paylaşılan değerler ve ayrıca rekabetin seviyesini maksimuma çıkaran unsurlardan meydana gelmektedir (Zengin ve Uyar, 2016). İşletmelerin başarılı olması McKinsey'in 7'S içinde yer alan yedi değişkene bağlı olmaktadır. Bu değişkenlerden üç tanesi; yapı (structure-S), strateji (strategy-S) ve sistemler (systems-S) "sert unsurlar" olarak verilmektedir. Diğer dört değişken ise, paylaşılan değerler (shared values-S), kabiliyetler (skills-S), yönetim tarzı (style-S) ve işletmedeki çalışanlar (staff-S) olarak bilinmekte ve "yumuşak unsurlar" terimi ile ifade edilmektedir. Sert unsurlar; stratejik olarak tanımlamayı ve yönlendirmeyi, prosedürler ve politikaları, iç genelgeler, taktik, amaç, yönetim şeması,

talimatnameler, el kitapçıkları, iletişim yolları, toplantı tutanakları, iş ve görev tanımları gibi unsurları içerisinde barındırmaktadır. Yumuşak unsurlara baktığımızda, zor tanımı yapılan, zor ifade edilebilen, zor değerlendirilmesi yapılabilen, manevi, sosyal ortam ve kültür gibi konulardan etkilenmeye meyilli unsurları barındırmaktadır (Yaşlıoğlu, 2016).

Konaklama işletmeleri açısından ele aldığımızda, büyük ölçekli işletmelerin içsel faktörlerinin analiz edilmesine ve verimli işleyen bir organizasyonel yapının oluşturulmasına ve aynı zamanda etkin bir yönetim ve iletişim ağının kullanılmasına katkı sunduğu için kullanılabilen bir yöntemdir. İşletmeler bu yöntemi kullanarak aynı zamanda faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirme ve performans ölçümleri yapabilmektedirler.

1.6.10. Porter Beş Kuvvet Analizi

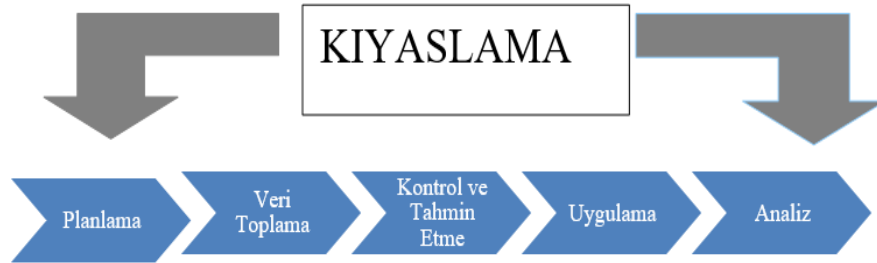
Michael E. Porter, rekabet alanında ortaya koymuş olduğu çeşitli inceleme ve bu alanda oluşturduğu ve ortaya koyduğu kuramlar ile 21. yüzyılın en çok bilinen ve kabul edilen işletme düşünürlerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Saruhan, 2021). Porter, Beş Güç Modeli ve Jenerik Pazarlama stratejileri gibi birçok rekabet stratejisi geliştirmiş ve literatüre kazandırmıştır. Porter'in ifade ettiği beş rekabetçi güç modeli; piyasaya yeni katılımcıların dahil olması, ikame ürünler veya hizmetlerin bulunması, tüketici gruplarının pazarlık yeteneği, tedarikçi firmaların pazarlık yapabilme yetenekleri ve rakip firmalardır (Grundy, 2006: 215). Porter'a göre işletmeler çevrelerinde yaşanan değişimleri iyi takip eder ve doğru pozisyon alırsa rekabet anlamında avantaj sağlayabilirler. Porter beş kuvvet yaklaşımı endüstriyel örgüt teorisini temel alır. Bu teoriye göre örgütlerin hizmet sundukları pazarın cazibesini o pazarda faaliyet gösteren katılımcılar belirler (Raible, 2014: 4).

Porter stratejiyi, işletmelerin gelecekleri adına hangi aşamada olmak istediklerinin belirlenmesi ve bu hedefe ulaşmak için neler yapılması gerektiği konusunda karar verme süreci olarak ifade etmiştir. Porter'ın ortaya koyduğu bu şekilde bir yaklaşımla strateji konusu tekrardan şekillenmeye başlamıştır. Aslında bilindiği üzere işletmeler faaliyette buldukları sektörde, rakipleriyle girdikleri mücadelede kendilerini savunur, avantaj ve dezavantajlarını tespit eder ve böylelikle

kendilerine fayda sağlayacak stratejiler geliştirirler (Nguyen, 2017: 10-11). Burada önemli nokta hizmet sundukları sektörde doğru pozisyon almaları. Rekabetin yoğun olarak kendini gösterdiği konaklama işletmeleri için de önemli olabilir. Çünkü sürekli bir mücadele ve değişim yaşanmaktadır. Doğru pozisyon alma, doğru zamanda yapılan değişimler ve verilen doğru mücadele başarıya ulaştırabilir.

1.6.11. Kıyaslama

İşletmeler piyasada rekabet avantajı sağlamak ve belirlenen stratejik amaçlar ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla çeşitli araçlar kullanırlar. Kullanılan bu araçlardan bir tanesi de kıyaslamadır. Kıyaslama, işletmelerin buldukları zamandaki anlık durumları ile benzer diğer işletmelerin durumlarını karşılaştırma şeklinde ifade edilmektedir (Sower, 2007: 58). Yapılan araştırmalarda kıyaslama çeşitli kaynaklarda farklı pek çok aşamada verilmektedir. Bunun sebebi, yapılan her kıyaslama faaliyetinin farklı hizmetler sunan kuruluşlara yapılmasıdır. Fakat Şekil 1.1'e bakıldığında genel olarak bir kıyaslama uygulaması; planlama, veri toplama, analiz etme, uygulama, kontrol ve tahmin etme gibi aşamalardan oluştuğu ifade edilmektedir (Goncharuk vd., 2015: 30).



Şekil 1.1. Kıyaslama Süreci

Kaynak: Goncharuk, 2015: 30

Kıyaslama sayesinde başarıya ulaşmış işletmelerin rekabete hazırlık süreçleri, kararları nasıl aldıkları ve sektörü analiz etme yöntemleri değerlendirilmektedir. Kıyaslama, dışa dönük, çevreyi takip etme ve sistematik yolla veri elde etme olarak tanımlanabilir (Eker ve Zengin, 2016). Kıyaslama, farklı veya benzer piyasada faaliyetini devam ettiren işletmelerin hayata geçirdikleri en iyi uygulamalarını belirlemek ve sonrasında kendi işletmelerine de o uygulamaları uyarlamaya çalışmak

amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Fakat, kıyaslama uygulanan işletmenin faaliyetlerinin iyileşmesine katkı sağlasa da o işletmeye rekabet üstünlüğü sağlama konusunda garanti veremez (Enz, 2010). Rekabet üstünlüğü sağlama adına işletmelerin fark yaratacak ve kendilerini öne çıkaracak adımlar atması gerekmektedir. İşletme içi ve dışı faktörler dikkate alınarak ve güncel gelişmeler takip edilerek alınacak aksiyonlar konusunda karar verilebilir.

Konaklama işletmeleri açısından ele alındığında, rekabet edilen diğer işletmelerle olan durumunu belirlemek adına sıklıkla kullanılan bir yöntem olarak ifade edilebilir. Özellikle hizmet verdikleri bölgenin durumuna göre sundukları ürünlerin fiyatları ve çeşitleri, hizmetlerin fiyatları, çalışanlara sağlanan imkanlar gibi birçok konuda kıyaslama yoluna gitmektedirler. Örneğin aynı konseptte hizmet sunan diğer otellerin oda fiyatları, şirketlere sundukları fiyat teklifleri ve organizasyonlar için belirlenen fiyatlar kıyaslama yapılarak belirlenebilir.

1.6.12. Fayda-Maliyet Analizleri

1844 yıllarında J. Dupuit tarafından sağlanan faydanın hesaplanması ve tüketici artığı terimlerinin kullanılması neticesinde ortaya çıkan Fayda-Maliyet analizi yöntemi, Fransız iktisatçıların 19. Yüzyılda sosyal iyileşme konusundaki vermiş oldukları olumlu katkı neticesinde daha da yaygınlaşmıştır. Fayda-maliyet analizi, çeşitli yatırım alternatifleri içerisinde, işletmeye en yüksek karı sağlayacak, en az maliyetli ve rasyonel olarak düşünülenin seçilmesi hedefiyle uygulanmaktadır (Şataf, 2014: 108). Fayda-maliyet analizi (FMA); yatırım alternatifleri olarak sunulan birçok yatırım içerisinde ekonomik olarak işletmeye faydası en yüksek olacağı düşünüleni belirlemek amacıyla, yatırımların ihtiyaç duyduğu gerekli bütün maliyetlerin ve işletmeye sağlayacakları tüm katkıların parasal terimlerle belirtilmesi, sistematik yolla karşılaştırma yapılması ve içerisinde en uygun olan seçeneğin seçilip devam edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Işık ve Organ, 2005). Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de amaç en az maliyetle en fazla faydayı sağlamaktır. Bu doğrultuda yöneticiler kararlar almakta ve uygulamaya koymaktadır. Bu kararların alınması aşamasında başvurulan yöntemlerden birisi fayda-maliyet analizleridir. Bu analizler ışığında konaklama işletmeleri yöneticileri stratejiler belirleyebilmekte ve uygulamaya koymaktadırlar.

1.7. Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları

Stratejik yönetim süreci, bir kuruluşun hedeflerinin belirlenmesi, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesini kapsayan bir dizi adımdan oluşur. Bu süreç, kuruluşun stratejik vizyonunu gerçekleştirmek için stratejik planlamayı kullanır. Stratejik yönetim işletmelerin var olma sebepleriyle ilişkili olan ve genellikle işletmelerde hakim olan geleneksel yönetim anlayışından farklılaşarak birbirini izleyen çeşitli süreçlerden meydana gelmektedir. Bu süreçler; misyon ve hedefler belirleme, çevre analizi yapma, çeşitli stratejiler oluşturma, stratejileri uygulama ve uygulanan stratejileri değerlendirme şeklinde ifade edilebilir. Bu aşamalar aşağıda şekilde sunulmuştur. Beş aşamadan oluşan stratejik yönetim süreci Şekil 1.2’de gösterilmiştir (Bratton, 2003: 40-41 alıntı, Murat ve Bağdigen, 2008: 70-71):

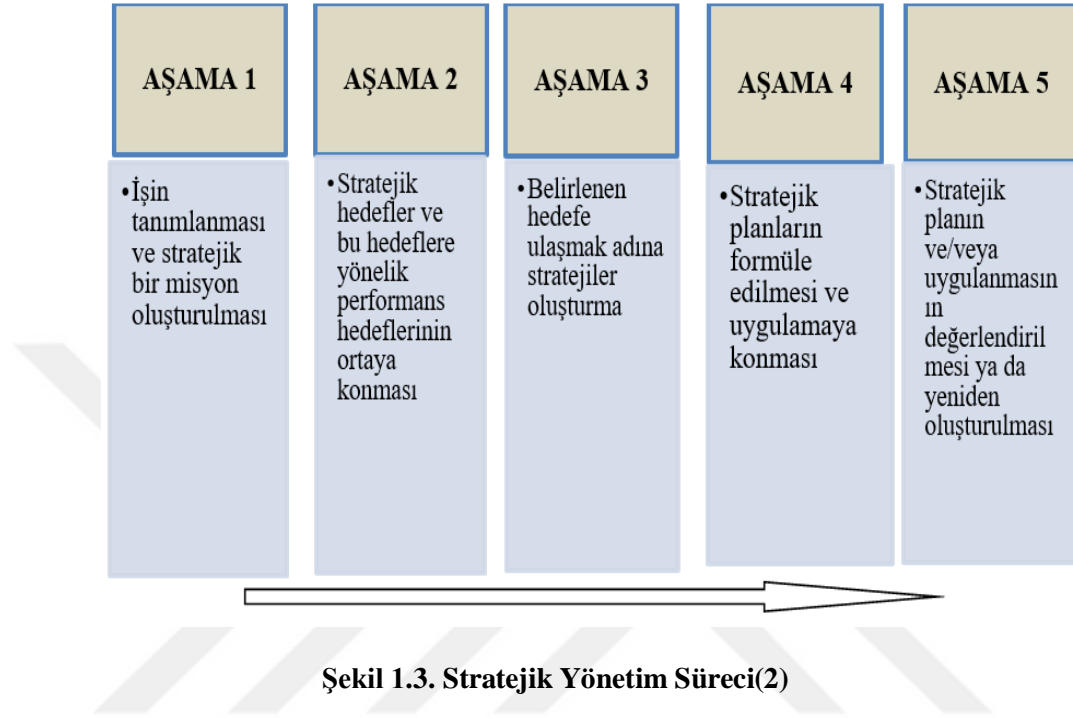


Şekil 1.2. Stratejik Yönetim Süreci(1)

Kaynak: Bratton, 2003: 40-41 alıntı, Murat ve Bağdigen, 2008: 70-71

Diğer taraftan Nedelea ve Paun’a (2009: 102) göre de stratejik yönetimin çeşitli aşamaları vardır. Bu aşamalar beş maddede ifade edilebilir. Bu aşamalardan ilk üçü işletmelerin işleyişlerine yön vermek hedefiyle uygulanır. Dördüncü aşama bu aşamalar içinde nispeten daha karmaşık ve zorlu olanıdır. Bu aşamaya gelindiğinde stratejik planlar oluşturulur, formüle edilir ve bu yönde yönetimsel kararlar alınmaya çalışılır. Son ve beşinci aşamada ise uygulamaya konan

stratejilerin performans kriteri kontrol edilir ve ihtiyaç duyulması halinde onarıcı faaliyetlerde bulunulur. Nedelea ve Paun'un stratejik yönetim süreci aşamaları Şekil 1.3'te gösterilmiştir;



Kaynak: Nedelea ve Paun, 2009

Stratejik yönetim süreci, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için benimsediği stratejileri belirlemek ve uygulamak için kullanılan bir yönetim sürecidir. Bu stratejik yönetim süreci organizasyonun başarısı için hayati bir öneme sahiptir. Bu süreç, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlar, riskleri yönetir, kaynakları etkili bir şekilde kullanır, rekabet avantajı sağlar, değişime uyum sağlar, performansı ölçer ve iç iletişimi teşvik eder. Stratejik yönetim süreci aşamaları başlıklar halinde aşağıda verilmiştir.

1.7.1. Stratejik Düşünme ve Hazırlık

İşletme yöneticileri görev yaptıkları ve işlerini yürüttükleri rekabetin yoğun olduğu piyasayı daha iyi anlamak ve basitleştirmek amacıyla “mental modeller” kullanma yoluna giderler (Song vd., 2002: 969). Bu kullanılan modeller sayesinde yöneticiler düşüncelerine, seçeneklerine ve davranışlarına karar verirler (De Witt ve Meyer, 2005: 27). Bu yüzden stratejik düşünme, bu sürecin en önemli ayaklarından

biri olarak ifade edilebilir. Stratejik düşünme süreci stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturur ve başlangıç noktasında yer alır.

Stratejik düşünme genel anlamı ile “bilişsel” (cognitive) bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu bilişsel süreç iki şekilde ifade edilmektedir. İlki ağırlıklı “rasyonel anlamlandırma perspektifi”, diğeri ise ağırlıklı “yenilikçi düşünme perpektifi” şeklindedir. Bu iki perspektifin her birinin diğesine nazaran üstün ve zayıf tarafları bulunmaktadır. Strateji literatüründe bazı yaklaşımlar mantıksal düşünceyi öne çıkarırken diğere yaklaşımlar yenilikçi düşünceye vurgu yapabilir (De Witt ve Meyer, 2005: 39).

İşletmelerin piyasada rekabet üstünlüğünün sağlanmasının tasarlanması ve bunu devam ettirilmesi amacıyla başvurulan bir yöntemdir. Stratejik düşünme, görsel sezgisel ve diğere taraftan yaratıcı süreçleri temel alır. Stratejik kararlar almada işletmelerde ki yönetici kademesinde olanların; eleştirel düşünme, kültürel düşünme, işbirlikçi düşünme, yaratıcı düşünme ve iletişimsel düşünme yöntemlerine başvurmaları hayati öneme sahiptir (McCauley, 2016). Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde stratejik düşünme; işletmelerin iç ve dış çevrelerinde ortaya çıkan, tahmin edilemeyen durumlara karşı güçlü durup, fikirlere ve çözüm önerilerine açık bir dönüşümünü gerekli kılan, yeniliğe açık, yaratıcı ve doğru kabul edilen süreç içerisinde düşünmek ve ortaya konan düşünceleri uygulamak amacıyla yapılan faaliyetlerin tamamı olarak ifade edilebilir (Haycock vd., 2012). Stratejik yönetim yaklaşımları şu şekilde ifade edilebilir;

Pozisyon okulu yaklaşımı, işletme üst kademe yöneticileri tarafından değerlendirmeye alınan, stratejik planlamayı önemseyen, bilginin elde edildiği, analizinin yapıldığı, varsayımların yapıldığı ve organizasyona fayda sağlayacak en iyiye karar verilen yukarıdan aşağıya şeklinde oluşan bir stratejik yaklaşımdır (Dobson vd., 2004: 2). Pozisyon okulu yaklaşımı genellikle analitik bir yaklaşım göstermekte ve bundan dolayı rasyonel anlamlandırma bakış açısını ön plana çıkarmaktadır (De Witt ve Meyer, 2005: 44).

Kaynaklara dayalı yaklaşımı, yönetim süreçleri öne çıkaran, bilgi edinilemez ve tahminde bulunulamayan çevreye yanıt vermek amacıyla işletmenin yeteneklerini

kullanmasına fırsat verecek yönetim sistemini öne çıkaran bir yaklaşımdır (Dobson vd., 2004: 2). Kaynaklara dayalı yaklaşım genel olarak üretken bir özelliğe sahip olmasından dolayı yenilikçi anlamlandırma perspektifine daha uygun olduğu ifade edilebilir (De Witt ve Meyer, 2005: 44).

Rasyonel anlamlandırma perspektifi, düşünme aşaması mantığını daha fazla ön planda tutarken; diğer taraftan yenilikçi anlamlandırma perspektifi ağırlıklı olarak sezgileri öne çıkarır. Yönetici, stratejik problemlerle baş etmeye çalışırken, bilinçli olarak probleme daha da yaklaşır. Veriler elde edilir ve işlenir. Sorunun ne olduğu tespit edilir. Bu problemin çözümü ile alakalı alternatif stratejik seçenekler ortaya konur. İçsel ve dışsal etkenler, fizibilite, rekabet avantajı sağlama, potansiyel kar durumu ve zarar etme gibi önemli noktalar ışığında belirlenen stratejik seçenekler değerlendirmeye tabi tutulur. Ortaya çıkabilecek risk faktörleri de düşünülerek bu seçeneklerden birisi tercih edilir ve uygulamaya geçirilir. Böyle bir çalışmanın yürütülmesi için analitik becerilerin olması şarttır (De Witt ve Meyer, 2005: 40). Bu noktalardan hareketle rasyonel anlamlandırma perspektifi ile bakıldığında strateji mantıksal bir faaliyettir (Andrews, 2003: 53).

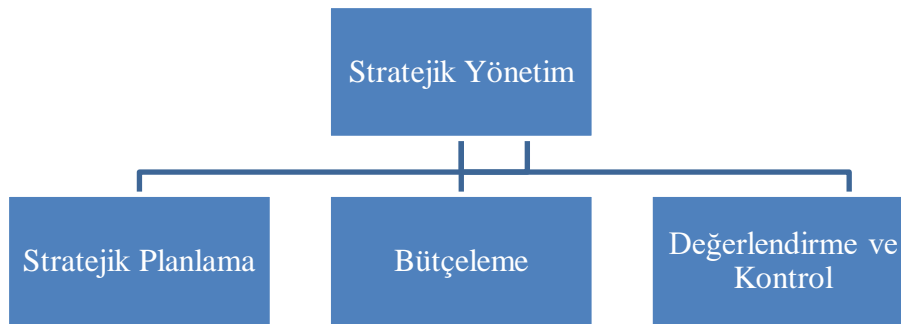
Stratejik yönetimin temelinde işletmedeki tüm çalışanların sürecin başından sonuna kadar katılımı vardır. İşletme içerisinde en alt birimlerden en üst birimlere kadar çalışanların tamamının bu süreçte rol alması, sürece sahip çıkması ve kendilerinin de belirlenen bu süreçte varlıkları ile işletme için değerli ve kıymetli olduklarını hissetmeleri hedefleri gerçekleştirme adına önemlidir. Bundan dolayı işletmedeki üst yönetim, tüm personeli benimsediği ve uygulamaya geçirecekleri stratejik yönetim konusunda bilgilendirmeli, tüm kurumun stratejiyi sahiplenmesi sağlanmalıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 8). Konaklama işletmeleri açısından da hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak adına yönetim ve çalışanların tamamının sürece dahil edilmesi, gerekli bilgilendirmelerin yapılması ve bu konuda yetkinliklerinin artırılması dikkate alınmalıdır.

1.7.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama; işletmeye ve faaliyet gösterilen piyasa şartlarına uygun strateji geliştirme ve bunların uygulanması sürecidir (Kotler ve Murphy, 1981: 471).

Stratejik planlama, işletmenin ne olduğu, neler yaptığı ve neler yapacağını şekillendiren ve işletmenin yönünü bulmasına yardımcı olan kararları ve uygulamaları belirlemek amacıyla disipline edilmiş çabaların tamamı şeklinde ifade edilebilir (Yılmaz, 2005: 71). Diğer taraftan stratejik planlama, belirlenen stratejilerin sistemli ve mantığa uygun bir silsile yoluyla hayata geçirilmesi ve denetlenmesi sürecidir. Bir işletmede stratejik planların oluşturulması ve uygulamaya konması, geniş bir yelpazedeki hedef ve vizyona özgü yönetimsel yaklaşımları içerir (Haycock vd., 2012).

Stratejik planlamanın işletmenin tamamını sürecin içerisine katması ve tüm birimleri bu sürece dahil etmesinden dolayı bağlayıcı bir özelliğe sahip olmaktadır. Ayrıca bu bağlayıcı özelliği sayesinde oluşturulan stratejik planların, kurumun daha alt kademelerinde uygulamaya konan çeşitli planlarına da temel oluşturduğu ifade edilebilir (Özçam, 2007: 34). Özel sektör açısından incelediğimizde stratejik planlama ilk olarak 1690'lı yıllarda kullanılmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise kar amacı olmayan kuruluşlar tarafından önemsenmiş ve kullanılmaya devam edilmiştir (Gürer, 2006). Şekil 1.4'te Stratejik yönetim ve alt bileşenleri olan stratejik planlama, bütçeleme, değerlendirme ve kontrol verilmiştir.



Şekil 1.4. Stratejik Yönetim ve Bir Bileşeni Olarak Stratejik Planlama

Kaynak: Edwards, 2012: 10

Şekil 1.4' te görüldüğü gibi stratejik yönetimin üç önemli bileşeni vardır. Bu bileşenlerden en önemlisi de stratejik planlamadır. Sonraki sürecin tamamını etkileyecek ve işletmeyi başarıya ulaştıracak bu bileşenin doğru formüle edilmesi oldukça önemlidir. Yapılacak planlamada uzman kişilerin görüşlerinin alınması,

işletmenin tamamının bu sürece dahil edilmesi, kaynakların doğru kullanımı, değerlendirme ve kontrol ile süreç arzu edilen noktada tamamlanabilir.

Stratejik planlama özellikle, II. Dünya Savaşı'nın ardından örgütlerde uygulanması zorunlu hale getirilen uzun vadeli planlamaların oluşturulması ve formüle edilen bu stratejik planların uygulamaya konması neticesinde kullanılmaya başlanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2010). Temelde stratejik planlama askeriye dayandırılmasına rağmen, 1960'lı yılların ortasından başlayarak 1970'li yılların ortalarına gelinceye kadar ki bu süreçte iş dünyasında da en önemli konulardan biri haline almıştır. İşletmeler, genellikle stratejik planlar oluşturmaktadırlar fakat bakıldığında genellikle yapılan bu stratejik planlar günlük rutin işler ve alınan kararlarda yer bulmaz ve işletmeyi hedeflenen sonuca götürmez. Taranan çeşitli kaynaklardan elde edilen sonuçlara göre, iş dünyasında çok fazla stratejik plan yapılmasına rağmen, yapılan bu planların yaklaşık %70'ten fazlasının hiç uygulamaya konmadığı görülmektedir (Timothy vd., 2011).

Stratejik planlama, işletmelerin mevcut durumu, neler yaptığı ve neleri hangi amaçla yaptığı ile alakalı yönünü belirleyecek temel kararları ve faaliyetleri belirleme sürecidir. Bu bağlamda, stratejik planlama statik bir yapının aksine, fırsatların durumuna göre tekrar eden dinamik bir süreci ortaya koymaktadır. Stratejik planlama, çevreye, bilimsel ve teknolojik iyileşmelere ayak uydurmak ve işletmeyi daha etkin kılmak maksadı ile uygulanmaktadır. Buradan hareketle, stratejik planlamada bulunması gereken özellikler şöyle ifade edilebilir (Gürer, 2006: 98-99; Kevser, 2007: 90-91);

- Stratejik planlama işletmelerin diğer tüm bölümlerinde oluşturulan planların üzerinde ve aynı zamanda onlar için bir rehber ve başvuru kaynağı özelliğine sahiptir. Stratejik planlama işletmenin genel hedef ve amaçlarını ortaya koyduğundan dolayı yapılan diğer tüm planlar işletmenin stratejik planını destekleyici ve bu planla ters düşmeyecek mahiyette oluşturulmalıdır.
- Stratejik planlama yapılan diğer tüm planlardan daha esnek bir yapıya sahiptir. Çünkü stratejik planlamanın çevrede meydana gelen değişikliklere ve aniden ortaya çıkan durumlara ayak uydurması ve uyum sağlaması

kolaydır. Bu yüzden stratejik planlamalar iç ve dış çevrede ortaya çıkabilecek değişim ve hesap edilmeyen durumlar dikkate alınarak hazırlanmaktadır.

- Stratejik planlama eyleme yönelik hazırlanır. Çevrede oluşabilecek değişimleri önceden tahmin ettiğinden dolayı bu değişimler için pozisyonunu ve çeşitli tedbirlerini öncesinde hazır etmektedir. Paydaşlar arasındaki çatışmaların önüne geçmek amacıyla bir stratejiye ya da yönetime sahip olunması önemlidir. Bu özelliği sebebiyle stratejik planlama proaktifdir.
- Stratejik planlamanın vizyon yaratma niteliğinden dolayı güçlü bir yapısı vardır. Dışsal belirsizliklerin işletmeye yapabileceği olumsuz etkiyi minimum seviyeye indirgeyerek yok etmekte ve böylece çalışanların motivasyonunu artırıcı bir özelliğe sahip olmaktadır.
- Stratejik planlama uzun vadeli yapılan bir plan çeşididir. Fakat uzun vadeli yapılan her planlama stratejik planlama değildir. Stratejik planlama uzun dönemli planlamadan ziyade işletmenin kendini iyi tanımlaması ve problemlerin çözümlenmesine odaklanmaktadır.
- Stratejik planlama işletme içi ve işletme dışı gelişmelere değer vermekte ve bu yolla başarı elde etme vizyonunu ifade etmektedir. İşletmenin hedeflerine ve amaçlarına uygun olabilecek tüm anlayışları aktif olarak uygulamaya koymaktadır.
- Stratejik planlamalar işletme yöneticilerinin tümüyle desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bu planlar işletmenin her kademesindeki yöneticiyi ve çalışanları içine alan katılımcı bir düşünce ile hazırlanmaktadır.
- Stratejik planlama hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler ile alakalı gerçekleri yansıtan, sorumlulukları açık bir şekilde ifade eden ve sonuçlar konusunda esnek bir özelliğe sahip bir anlayışla oluşturulmaktadır.

1.7.3. Strateji Oluşturma

İşletmelere yön verilmesi şeklinde de belirtilebilecek olan strateji oluşturma, işletmelerde uzun vadeli hedefler için bir başvuru kaynağı, gerçekçi olan ve adım adım uygulamaya konan ilişkiler bütünü olarak ifade edilebilir. Stratejiler, belirli

zaman içerisinde işletmeye katkı sunacak kaynaklar ve ürünler aynı zamanda teknolojiler sunmalı ve rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması konusunda fayda sağlayacak şekilde hazırlanmalıdır (Murat ve Bağdigen, 2008: 72).

Büyük işletmelerde değişik yönetim birimlerinin katılım sağlaması ile yürütülen çeşitli stratejilerden bahsedilebilir. Bu stratejiler rekabet, kurumsal ve fonksiyonel stratejiler olabilir. Bu anlamda kurumsal strateji, çok sayıda iş sahası bulunan işletmelerde kurumun tüm stratejisini, diğer taraftan rekabet stratejisi, işletmenin rekabet etme yöntemini ve hangi faaliyetler gerçekleştirileceğine yönelik stratejileri, fonksiyonel stratejiler ise, orta seviyede yönetime ihtiyaç duyan eylemlere yönelik stratejileri ifade etmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010: 13). Strateji oluşturmada en önemli ve bilinen stratejiler vizyon, misyon, hedefler ve çevre analizidir.

Vizyon, Misyon ve Hedefler

Vizyon, işletme yöneticilerinin daha önce ve mevcut durumda düşünülmemiş veya hayata geçirilmemiş, gelecekte hayata geçirmeyi düşündüğü fikirleri ile alakalı açık olarak ifade ettiği ve o yöneticinin kişisel kendine has fikirleridir. Vizyon, henüz strateji oluşturulmadan denenmemiş ve ham fikirlerdir (Eren, 2010, s.19). Vizyon, işletmelerin varlık sebebini açıklığa kavuşturur ve işletmenin problemlerini çözüme kavuşturmak adına gereksinimlerini ortaya koyar (William vd., 2011).

Vizyon kavramı, yöneticinin aklındaki, aktif görev yapmakta olduğu işletmenin gelecekteki durumu ile alakalı hayali ifade etmekte, bu açıdan vizyon ayrıca bir önderlik kavramı şeklinde de ifade edilebilmekte, bu noktada önderlerin vizyon sahibi bireyler olmaları istenmektedir (Koçel, 2007: 99). Vizyon, işletmedeki çalışanları ortak bir noktada birleştirme gücüne sahip olmakta ve ayrıca bir vizyonu olan işletmelerin diğerlerine oranla daha başarılı bir performans gösterdiği görülmektedir (Sönmez, 2010: 81-82).

Misyon, işletmelerin olmak istediği durum ve hizmet sunmak istediği kesimi belirleyen uzun vadeli vizyonunu ifade etmektedir. İşletmenin misyonu, açık, kısa ve işletmeyi diğer tüm işletmelerden farklı kılan özelliğe sahip olmalıdır. İyi

oluşturulmuş bir misyon işletmenin amaçlarını, ticari hedeflerini, temel inanç ve değerlerini, işletmenin paydaşlarının bilgilerini ve çalışanların davranış şekillerini açıklayan rehber ilkeleri ortaya koymaktadır (Dobson vd., 2004:10). Yani, bir iş stratejisini belirlemek, uygulamaya koymak ve sonuçlarını değerlendirmek için iyi formüle edilmiş bir misyona ihtiyaç vardır çünkü iyi bir misyon, aynı zamanda tüm hedeflerin ve planların iyileştirilmesinde de katkı sağlamaktadır (Muzondo, 2012: 58).

Misyon, işletmelerin niçin var olduklarının cevabını veren veya bu işletmelerin rekabet piyasasında kendilerini nasıl görmek istediklerini ifade eden bir kavramdır (Eren, 2010: 21). Misyon kavramının işletmeler açısından anlamına bakarsak; işletmenin yönünü belirlemek ve değer katmak amacıyla ortaya konmuş, işletmeyi rakiplerinden farklılaştıran sorumluluklar ve değerler (Ülgen ve Mirze, 2010) ve diğer taraftan hizmet sunduğu piyasadaki kendi ürünlerini ve pazar alanının durumunu belirtir (Bakoğlu, 2010: 31). Ayrıca, misyon oluşturulurken aşağıda belirtilen sorulara da cevap beklenmelidir (Toftoy ve Chatterjee, 2004: 41):

- İşletmenin varlık sebebi nedir?
- İşletmenin hizmet sunduğu kitle kim?
- İşletmenin hizmet sunduğu alan nedir?
- İşletme ne tür ihtiyaçlara cevap veriyor?
- İşletmenin yapmak mecburiyetinde olduğu yasal görevler nelerdir?
- İşletmenin amacında ilk kurulduğu günden bugüne değişiklik oldu mu?

Verilen bilgilerden hareketle bir işletmenin misyonu, işletmeye bir yol haritası sağlamak ve işletmenin hedeflerini belirlemesine yardımcı olmaktadır. Bu şekilde, işletme çalışanları, yöneticiler ve paydaşlar arasında birlik ve uyum sağlanmaktadır. İyi bir misyon, işletmenin başarısının ötesinde, bir anlam ve amaca sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, misyonu olan bir işletmede çalışmanın daha tatmin edici olduğunu hissetmektedirler çünkü sadece bir iş yapmanın ötesinde bir amaca hizmet ettiklerini bilmektedirler. Bu da işletmenin motivasyonu ve verimliliği artırabilmektedir.

Çevre Analizi

Çevre analizi, işletmenin sahip olduğu hangi ürünler ve hizmetler ile hangi çevrede faaliyette bulunacağı, nerelerde bu faaliyetini sonlandıracağı veya başarı oranını artırmak amacıyla, nasıl bir yeniden oluşum içine gireceği konularında kararlar alınırken göz önünde bulundurulacak çevresel etkenler analiz etmelerine katkı sunmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009: 13). Yapılan değerlendirmeler neticesinde doğru kararlar almak daha kolay olur.

1.7.4. Strateji Uygulama

İşletmede ortak kurumsal kültürün oluşturulması bu aşamada oldukça önemlidir. İşletmedeki tüm alt ve üst kademedeki çalışanların benimsediği ve işletmenin toplum nezdindeki konumunu belirleyen ortak değer, ilke ve inançların herkes tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Yine bu aşamada, işletmenin sahip olduğu kaynakların tamamının en doğru biçimde dağıtılması ve tahsis edilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Aşgın, 2008: 20). İşletmelerde belirlenen stratejilerin uygulanmasında başarı sağlanması için yapılan stratejilerin işletmenin yapısıyla uyumlu olması gereklidir. Bu yüzden işletmelerde stratejiler belirlenirken, o kurumun kurumsal yapısı, kurumsal yapının önemli unsurları diyebileceğimiz yöneticiler ve çalışanlarının kişisel bilgi birikimleri ve deneyimleri de dikkate alınmalıdır (Sobacı, 2008: 113). İşletmelerle uyumlu olmayan stratejilerin işletmeleri başarıya götürmesi mümkün değildir.

Günümüzde işletmelerdeki en önemli husus, stratejinin uygulanması aşamasıdır. Belirlenen stratejinin başarılı ile uygulamaya konabilmesi için stratejiyi oluşturan ve uygulamaya koyan kişiler, oluşturulan bu stratejiler ve kişiler arasındaki koordinasyon ve aynı zamanda kontrolü sağlayan sistemler, fonksiyonel uzmanlık ve işletmedeki liderlik ile alakalı eksik olan noktalar gibi çok farklı durumlardan etkilenmesi mümkündür. Örgütsel iyileştirmeler, sosyal etkenler, işletme içi bireysel tutumlar, tüm süreçler ve teknoloji gibi çeşitli kurumsal farklılıkların uyumlu olmasına etki edecek sistemsel analiz etme ve faaliyetlerdeki eksik noktalar da stratejinin başarıya ulaşmasına etki eden etkenlerdir (Mwijuma vd., 2013: 146). Uzmanlık, koordinasyon, gerekli teknolojik donanım ve diğer tüm ekipmanlar stratejilerin uygulanmasında başarıya götürecek faktörlerdir.

1.7.5. Strateji Değerlendirme ve Kontrol

Stratejik değerlendirme ve kontrol süreci, stratejik yönetim sürecinin son aşamasıdır ve bu aşamada uygulamaya konan stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü yapılır. Yapılan değerlendirmeler neticesinde ihtiyaç duyulması halinde stratejik planda değişiklik yoluna gidilebilir. Stratejik yönetimin başarıya ulaşması için üst yönetimin bu konuda kararlı olması ve destek vermesi gerekir (Dinçer, 2003: 18). Değerlendirme ve kontrol aşamasında konulan hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı ve ulaşılamadıysa bunun sebepleri ortaya konmaya çalışılır.

Bir işletmenin kontrolü, o işletmenin hizmet süreci boyunca aktivitelerinin takip edilmesi, kontrolünün yapılması ve iyileştirilmesidir. Değerlendirme ve kontrol sağlama her işletmede yönetim kademesindeki her bireyin en önemli stratejik görevlerinden biridir. Bu anlamda kontrol, bir sürecin planlandığı şekilde gerçekleşmesi ve ulaşılması amaçlanan noktaya ulaşması için çabalamak olarak düşünülmelidir. Kontrol önceden planlanmış amaçları gerçekleştirmek amacıyla faaliyetlerin takip edilmesi ve ihtiyaç duyulan yapısal düzenlemelerin hayata geçirilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 73).

Stratejik yönetim ve kontrol aşaması birbirinden bağımsız olmayan ilişkili dört bölümden oluşmaktadır. Bu aşamalardan ilki başarı ölçütleridir ki bununla stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı kontrol edilmiş olur. İkinci aşama olarak işletmede uygulamaya konan stratejilerin neticesinde elde edilen sonuç ve başarı durumu kontrol edilir. Üçüncü olarak ortaya konulan başarı ölçütleri ile uygulama sonuçlarının bir karşılaştırması yapılır ve böylece stratejik açıklık varmı yokmu tespit edilebilir. Son aşamaya gelindiğinde ise varsa stratejik bir açıklık o açıklığı giderici önlemler alınır ve yeniden sürece dönüş sağlanır (Dinçer, 2013: 376).

Etkin bir kontrol süreci yöneticilerin, takip edilen süreçlerin çıktıları ile alakalı net bir anlayışa sahip olmasını gerektirmektedir. İşletme yöneticileri sonrasında hedeflenen sonuçlara ne kadar yaklaşıldığını gözlemleyebilirler ve gerek görürlerse düzeltici tedbirleri alma yoluna gidebilirler. İşletme yöneticilerinin etkin kontrolü sayesinde belirlenen planlar hedeflenen noktaya ulaşabilmektedir. Bu yüzden yapılan planlar konusunda yöneticilerin gerçekçi bir anlayış göstermeleri önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 73-74). Stratejik kontrol, kurumların hedeflerine

ve amaçlarına ulaşma derecesini değerlendirdiği için işletmelerin başarı elde etmelerinde çok önemli bir rolü bulunmaktadır (Kaya, 2010).

1.8. Karar Verme ve Stratejik Kararlar

Karar verme yönetsel olarak yürütülen ve işletmeler adına önemli olarak kabul edilen bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu başlıkta karar verme kavramı tanımı, karar verme süreci, karar tipleri, karar verme stilleri ve stratejik kararlar ele alınmaktadır.

1.8.1.Karar Verme

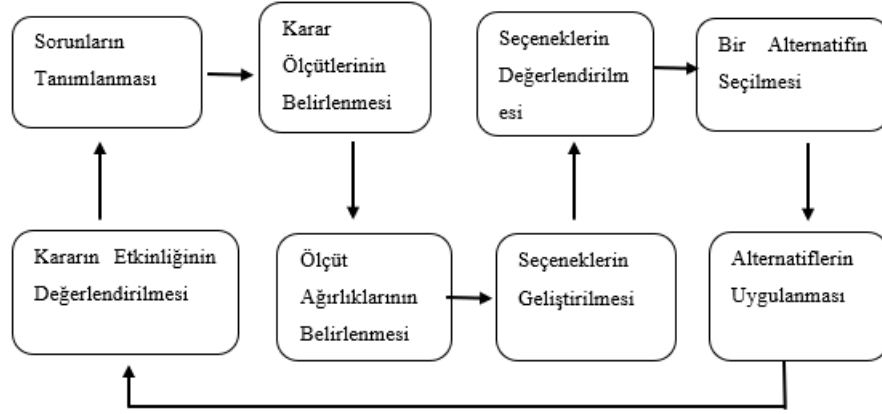
Karar verme, istenilen sonuçlara ulaşabilmek adına hem kişisel hem de örgütsel anlamda takip edilecek yolun belirlenmesi ve hali hazırdaki seçenekler içerisinde en uygun ve rasyonel olanın belirlenmesi sürecidir (Adsız, 2016). Karar verme kavramı, farklı yönleriyle ele alınmış ve tanımı yapılmıştır. Fakat ortak bir fikir birliği oluşmamıştır. Buradan hareketle karar verme ile yapılan tanımlardan tespit edilen ortak özellikler şu şekilde ifade edilmektedir (Koçel, 2007: 5-24);

- Karar verme, en etkin eylemin seçilmesidir.
- Verilen her yargı eylemi etkileme gücüne sahiptir.
- Yapılan analizler neticesinde hüküm verme süreci şeklinde ifade edilmektedir.
- Hedefe ulaşıldığında farklı davranışları içerisinde barındıran alternatifler içerisinde etkin olanın seçilmesi sürecidir.
- Problem çözme faaliyetidir.
- Olay veya problemlere sebep olan durumların detaylarını analiz ederek ve karşılaştırma yaparak bir sonuca varmaktır.

1.8.2.Karar Verme Süreci

Karar vermede süreç problemin belirlenmesi ile başlamaktadır. Problem genel olarak mevcut içerisinde bulunulan durum ile arzu edilen durum arasındaki farklılığa işaret etmektedir. Bu noktada işletmelerde karar vericilerin bu aşamada üzerinde durması gereken önemli husus problemi tanımlamasının yanı sıra, problemin çözüme

kavuşmasında etkili olabilecek karar mekanizmasını da ortaya koyması gerekmektedir. Bütün karar vericilerin açık olarak ortaya konulsun veya konulmasın, alacağı kararlarını yönlendiren bazı ölçütleri bulunmaktadır. (Robbins vd., 2013). Şekil 1.5'te karar verme süreci aşamaları verilmiştir:



Şekil 1.5. Karar Verme Süreci

Kaynak: Robbins vd., 2013: 72-73

Şekil 1.5 incelendiğinde karar verme sürecinin ilk aşamasında sorunların tanımlanması gelmektedir. Sorunlar belirlendikten sonra karar ölçütleri belirlenmekte ve sonrasında ölçüt ağırlıkları üzerinde tartışılmaktadır. Sonraki aşamada seçenekler geliştirilerek seçeneklerin değerlendirilmesi aşamasına geçilmektedir. Seçenekler değerlendirildikten sonra bu seçenekler arasında bir alternatif belirlenmekte ve bu seçilen alternatif uygulamaya konulmaktadır. Son aşamada ise uygulamaya konulan bu alternatif kararın etkinliği ölçülmektedir. Bu sürecin her aşaması önemlidir. İşletmelerin alınacak kararlarda bu süreçlere uygun olarak hareket etmesi kararın başarıya ulaşması adına önemlidir.

1.8.3. Karar Tipleri

Literatür incelendiğinde farklı türde karar tiplerinin mevcut olduğu görülmektedir. Olaylar ve olayların gerçekleşme ihtimalleri arasındaki ilişki açısından ele alındığında kararları şu şekilde ifade edebiliriz (Yeşilada vd., 2003):

- *Belirlilik halinde verilen karar;* karar matrisine bakıldığında, sadece belirli bir duruma has seçenekler ve bu seçeneklerinde neticelerinin belirgin olduğu problemleri ifade eder.

- *Risk olması durumunda karar verme*; bakıldığında belirli sayıdaki olayların gerçekleşme ihtimalinin olduğu durumda, tahmin edilen değerlerin hesap edilmesi ile risk durumunda karar alınabilir.
- *Belirsizlik durumunda karar verme*; gerçekleşme ihtimali olan olayların belirlenemediği durumlardır, böyle durumlarda karar problemleri, belirsizlik durumunda karar verme şeklinde kriterler vasıtası ile değerlendirilir.
- *Kısmi bilgi olması halinde karar verme*; olasılık dağılımının şekli hakkında bilgi sahibi olunmuşsa ve dağılımın parametrelerinin nitelikleri ile alakalı bilgiler mevcutsa karar probleminin sadece kısmi bilgilere baz alınarak karar verilmesini gerekli kılar.
- *Rekabet halinde karar verme*; rekabet ortamının daha da sertleştiği günümüzde, yeni ve uzun vadede katkı sağlayacak rekabet araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde bilgi sistem teknolojilerinin varlığının önemi anlaşılmaktadır.

1.8.4. Karar Verme Stilleri

İnsanların karar verme davranışları incelendiğinde temel olarak birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bireysel karar almaya etki eden etkenler üzerinde yapılmış çalışmalar, bireylerin karar verme şekillerinde dört farklı davranış çeşidinin ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Naktiyok ve İşcan, 2004). Bunlar:

Yön gösterici karar verme: Problemin çözümünde kolay yolu tercih etme olarak ifade edebileceğimiz, bireyler tarafından verilen karar verme çeşididir. Böyle karar verme yöntemi ile nispeten daha az bilgiye başvurulup sınırlı sayıdaki alternatifler içerisinde tercih edilmesinden dolayı kararlar hızlı alınmaktadır.

Analitik karar verme: Bu karar verme yöntemi, belirsizlik durumunda, önceki ifade edilen yön gösterici karar verme yöntemine göre daha hoşgörülüdür. Belirsizlikler karşısında hoşgörülü olma durumu çok daha geniş ve kapsamlı veri ve seçenekleri ele almayı gerekli kılar.

Kavramsal karar verme yöntemi: Bu karar yönteminin tercih edilmesi neticesinde kişilerin diğer karar verme biçimlerine göre toplumsal yönelim oranı

daha fazladır. Bu karar verme stiline başvuran bireylerin yaklaşım biçimi daha insancıl ve sanatsaldır. Güçlü bir gelecek yönelimini kendilerinde barındıran bu kavramsal karar vericiler yenilikçi fikirleri hayata geçirmekten büyük keyif alırlar.

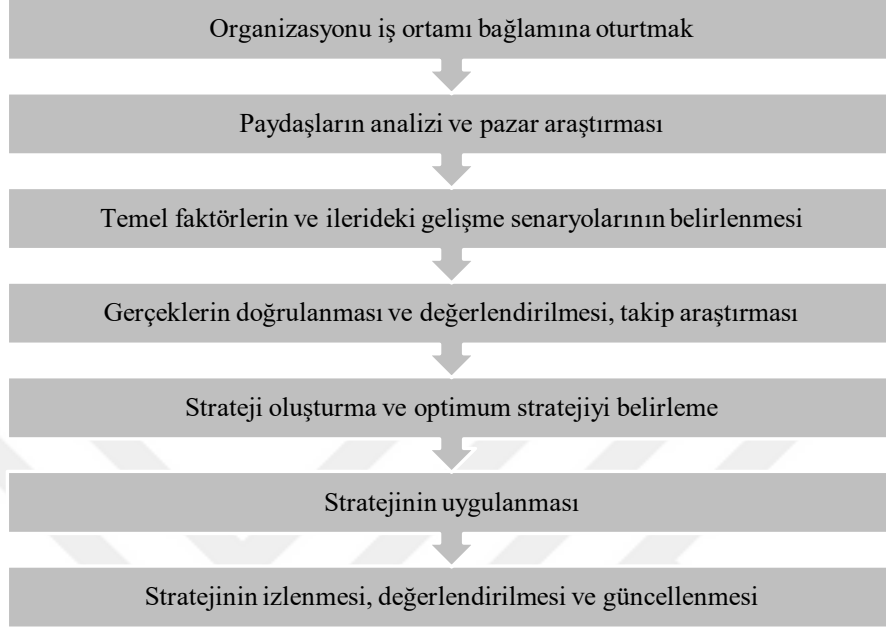
Davranışsal karar verme yöntemi: Davranışsal karar alma yöntemini seçen kişiler, birlikte çalıştıkları kişilerin konu ile alakalı önerilerini dikkate alır ve bu amaç adına toplantılar organize eder; bu kişiler genellikle çatışmadan uzak durmayı tercih eder, kabul ve karşı tarafı ikna etmeyi amaçlar.

1.8.5. Stratejik Kararlar

Stratejiler, işletmenin geleceğine doğrudan etki eden ve işletme üst yönetimi tarafından alınan kararlardır. Karar alma psikolojik bir süreçtir bu yüzden zihinsel çaba gerektirir. Bu zihinsel çaba göstermenin sebebi bilgi toplama, elde edilen bilgileri analiz etme, bilgiyi içselleştirme ve bu bilgileri işletmenin faydasına olacağı düşünülen kararlara ve faaliyetlere dönüştürmektir (Yaşlıoğlu, 2016: 17). Karar verme, işletmenin devamlılığını sürdürmesinde önemli bir meseledir. Bu yüzden işletme yöneticilerinin en önemli özelliği devamlı olarak işletme ile alakalı önemli kararlar almak, uygulamaya koymak ve yönetmektir. Yöneticiler, işletme ile alakalı bir konu hakkında var olan alternatif çözümler arasından en doğru olanını seçerek işletmeyi ayakta tutmakta ve işletmeyi geleceğe taşımaktadırlar (Karalar, 2004: 37). Bu doğrultuda yöneticilerin yöneticilik kabiliyetleri öne çıkmaktadır.

Stratejik karar verme, bir organizasyonun uzun vadeli planlanmasını ve yönetilmesini amaçlayan en önemli karar verme süreci olarak kabul edilmektedir. Kural olarak gelecekteki gelişimin gerçekleşeceği tüm koşulların bilinmediği durumlarda, şirketin dış ilişkilerini uzun süre çevresine göre ayarlama eğilimi ile karakterize edilmektedir. Kısmi belirsizlik koşullarında ortaya çıkan ve olası başarısızlık riskinin eşlik ettiği benzersiz ve tekrarlanamayan bir karardır. Stratejik yönetim ilkelerini belirleme veya değiştirme yetkisi üst yönetimin ayrıcalığı olmaya devam etmektedir ve daha alt düzey yönetime devredilemez (Planellas, 2019: 4). Son yıllarda yönetsel karar alma, kuruluşların operasyonlarını ve aynı zamanda potansiyel refahlarını büyük ölçüde etkilediğinden güç ve önem kazanmıştır

(Štedroň, 2021). Hlavatýa ve Ján Ližbetin (2023: 1130) stratejik karar verme sürecini şu şekilde ifade etmişlerdir:



Şekil 1.6. Stratejik Karar Süreci

Kaynak: Hlavatýa ve Ján Ližbetin, 2023

Konaklama işletmeleri için de karar verme süreçleri çok önemlidir. Bu anlamda konaklama işletmeleri yöneticilerinin de yönetsel süreçte doğru kararlar alması rekabet ve hedeflere ulaşma adına önemli olmaktadır. Bu anlamda stratejik kararlar, özellikle konaklama işletmeleri yöneticilerinin tüm süreci takip etmeleri gereken önemli kararlardır. Şekil 1.6’da görüldüğü gibi stratejilerin belirlenmesi, izlenmesi, değerlendirilmesi ve güncellenmesi gibi süreçlerin tamamı başarıya ulaşma adına önemli olmaktadır.

1.9. Konaklama İşletmeleri Açısından Stratejik Yönetim

Turizm sektörü, içerisinde başka farklı birçok yapıda işletme bulunan sektörlerden birisidir. Konaklama, yeme/içme, ulaştırma, eğlence gibi farklı türde birçok hizmet çeşidi turizm sektörünün içerisinde bulunmaktadır. Fakat bu sektör içerisinde yer alan konaklama işletmeleri zamanla diğer tüm hizmet veren birimlerini de kendi bünyesinde barındırmaya başlamıştır. Büyük ölçekli hizmet sunan otel işletmelerin bu hizmetlerin tamamını hatta fazlasını sunduğunu söyleyebiliriz

(Guilding, 2002: 4-5). Konaklama işletmeleri, müşterilerine öncelikle temel ihtiyaçlarını gidermeye yönelik hizmetler sunan, ayrıca beraberinde çeşidine göre farklılık arz etse de yeme-içme, dinlenme, eğlence imkanları ve tur çeşitleri sunmaya çalışan kuruluşlardır (Sarı, 2012: 20-21). İncelendiğinde genel olarak konaklama işletmeleri, yiyecek ve içecek bölümü, satış ve pazarlama bölümü, odalar bölümü, muhasebe bölümü ve personel gibi farklı beş birimden oluşmaktadır (Nebel, 2007: 78). Bu birimlerden bazıları ile alakalı bilgiler verilmiştir;

Yiyecek- İçecek Birimi: Konaklama işletmelerinde yiyeceklerin üretilmesi ve sunumu, içeceklerin organize edilmesi, oda servisi, mutfak, restoran alanları ve lounge/barlar gibi konularda hizmet sunan önemli bir birimdir (Özdoğan, 2010: 14).

Odalar Birimi: Gelir sağlama açısından ilk sırada bulunan bu birim konaklama işletmelerinin en önemli birimlerinden biridir. Odalar birimi ele alındığında kendi içerisinde resepsiyon yani ön büroyu, kat hizmetleri departmanını yani diğer bir deyişle housekeeping ve üniformalı hizmetler şeklinde adlandırılan servis uygulamalarını barındırır (Angay, 2003: 14-15).

Ön büro: Odalar biriminin bir alt birimi olan ön büronun temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Weissinger, 2000: 52):

- Gelen rezervasyon taleplerini almak,
- Misafirlerin karşılanması ve giriş işlemleri,
- Misafirlerin oda anahtarlarının hazırlanıp verilmesi,
- Misafirlere oda anahtarlarının verilmesinin ardından otel ve oda hakkında detaylı bilgi aktarılması,
- Misafirlerin bilgi verilerek odalarına yönlendirilmesi,
- Misafirlerin bavullarına yardımcı olunmasının sağlanması,
- Müşterilerden gelebilecek mailleri devamlı olarak takip etme,
- Telefon trafiğini organize etme,
- Müşterilerin ödemelerini temin etme ve fatura düzenleme,
- Misafirlerin konaklama sonrası çıkış işlemlerini gerçekleştirme.

Muhasebe: Büyük ölçekli hizmet sunan konaklama işletmelerinde ayrı birim olarak hizmet veren muhasebe birimi, işletmede diğer hizmet sunan birimlerle koordinasyon içerisinde çalışarak yönetimin ihtiyaç duyacağı verileri sağlamakla görevli bir birimdir. Konaklama işletmeleri bünyesinde hizmet sunan muhasebe biriminin özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Kahraman, 2012: 32-33);

- Verilerin sağlanması ve işletmede bilgi işlem faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Hesap defterlerinin takibi,
- İşletmedeki çalışanların ücret bordrolarının yürütülmesi,
- Kurumun vergileri ile alakalı hesapların yürütülmesi,
- Konaklama işletmelerinin 7/24 hizmet sunmasından dolayı gece yapılan faaliyetlerini takip etme,
- Konaklama işletmelerinde gelir sağlayan barlar ve restoranlar, resepsiyon gibi birimlerin kasalarının devri ve kasaların tahsil işlemlerinin takibi,
- Konaklama işletmesinin kullanması gereken durumlarda banka hesaplarının ve kredilerinin takibinin yapılması muhasebe biriminin sahip olması gereken bazı özelliklerdir.

Konaklama sektöründe hızlı bir değişim gösteren iç ve dış çevre şartları dikkate alınarak, teknoloji odaklı yapılan tüm planlamalar ve programlar devamlı olarak güncellenerek günün şartlarına uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, konaklama sektörü açısından geçmişte yaşanmış ve bugün yaşanan gelişmelerden hareketle gelecekte yaşanacak ekonomik, teknolojik ve sosyolojik değişimlerin hangi noktaya varacağı ve işletmeye yaşatacağı tehdit ve fırsatları tahmin etmek oldukça önemlidir (Erdem, 2010). Konaklama sektörünün sahip olduğu yapısal özellik sebebiyle gelecekte olacakları, rekabet üstünlüğü oluşturacak şekilde tahmin etmek oldukça zorlu ve zahmetli bir çabayı gerekli kılar. Konaklama işletmelerinin önemli ayaklarından biri olan otel işletmelerinde yöneticilerin belirlenen başarı seviyesine ulaşmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları yalnızca stratejik olarak düşünebilme ve hayata geçirebilmeleri ile mümkündür (Erdem, 2010). Diğer sektörlerde olduğu gibi, aynı şekilde konaklama ve turizm sektöründe

de işletmelerde görev yapan yöneticilerin verecekleri stratejik kararlarda etkisi olan birçok faktör vardır. Bu etkenler şu şekilde ifade edilebilir (Atkinson vd., 2012: 6-10);

Sabit Kapasite: Konaklama hizmeti sunan işletmeler sahip oldukları fiziki yapılarından dolayı, belirli sayıda oda ve yatak kapasitesine ve müşteri sayısına sahiptir. Sahip olunan bu kapasitenin kısa sürede esneklik göstermesi çok mümkün olmayan, sabit kalma özelliğine sahiptir. Örnek verecek olursak, konaklama işletmeleri oda sayısı 100 yatak sayısı 250 gibi sayılarla ifade edilebilir (Atkinson vd., 2012: 6-10).

Değişken Talep: Turizm faaliyeti dışarıda ortaya konan bir aktivite olmasından dolayı genellikle çevresel etkenlerden etkilenir. İş durumu, okul durumu, sağlık durumu, hava şartları, gelir seviyesi gibi farklı sayabileceğimiz daha birçok etken turizm talebine etki edebilmektedir. Yaz aylarında okulların tatil edilmesi sebebiyle tatile gidenlerin sayısındaki artış, hava tahminlerinde dolayı yağmurlu zamanlarda seyahat taleplerinde yaşanan azalma gibi faktörler turizm ve konaklama talebinin esnek olduğunun ve hemen değişebildiğinin işaretleridir (Atkinson vd., 2012: 6-10). Konaklama sektöründe satışlarda meydana gelen dalgalanmalar, ekonomik anlamda oluşan değişiklikler, sezonsal yaşanan dalgalanmalar, haftalık ortaya konan satış dalgalanmaları ve günlük yapılan satış dalgalanmaları olarak dört farklı şekilde ele alınabilir (Guinding, 2002: 6).

Dayanıksızlık: Her ürünün belirlenmiş bir kullanım zamanı veya dayanıklı kalabilme süresi vardır. Bu süre, giyim üzerine faaliyet gösteren mağazalarda satış süresi sezonluk şeklinde belirlenirken, bir sebze veya meyvede tazeliğini muhafaza edeceği birkaç gün ile sınırlı olabilir. Fakat ürünlerin aksine hizmetlerde belirli bir zaman dilimine yayılmış bir kullanım süreleri yoktur. Turizm sektöründe hizmet sunan bir konaklama tesisinde odanın satılması gereken zaman dilimi, içinde bulunulan gün ile sınırlıdır, satılmadan sonraki günlere kalan her boş oda işletme için bir kayıp olara değerlendirilmektedir ve tekrardan geriye dönüp o odaları satmak mümkün değildir.

Emek Yoğun Faaliyetler: Turizm sektörü diğer birçok sektör ve hizmet sunan meslek dallarıyla karşılaştırıldığında hizmet sunan konaklama işletmelerinde faaliyetler genellikle emek yoğun olarak gerçekleşmektedir. Yiyecek hazırlığı ve sunumu, temizlik, danışma, eğlence hizmetleri ve ulaştırma gibi hizmet veren tüm birimlerde tamamen hizmetin hazırlığı ve sunumunu yapanlar çalışanlardır. Bu yüzden bu işletmelerde hizmetin üretim ve satışının aynı zamanda gerçekleştirilmesi ve stoklanamaması bu işletmelerde personel sayısının fazla olmasına sebebiyet vermektedir (Guilding, 2002: 7).

İşletme Büyüklüğü: Belirli dönemlerde konaklama işletmelerinde stratejik kararlar alınırken dikkat edilmesi gereken konulardan biri o işletmenin büyüklüğüdür. Kapasite olarak daha büyük kitlelere hizmet sunan büyük ölçekli işletmeler alacakları stratejik kararlar ve yapacakları faaliyetlerde daha fazla maliyeti ve kayıpları göze alma yoluna gitmektedirler. Bundan dolayı herhangi bir stratejik karar alırken işletmenin büyüklüğü ve ölçeği de dikkate alınmalıdır (Atkinson vd., 2012: 9).

Sabit Bileşenli Maliyet Yapısı: Hizmet sunan konaklama işletmelerinde, bilhassa büyük kitlelere hizmet sunan konaklama işletmelerinde maliyet yapısı sabit bir özelliğe sahiptir. Bu işletmelerde maliyet yapısı satış talebi ile doğrusal bir oran göstermez. Bunun sebebi işletmenin hizmet sunduğu binasının kiralık veya borçlanma yoluna giderek inşa edilmiş bir yatırım kararı olarak ifade edilebilir. Buradan hareketle müşteri talebinin en aza indiği zamanlarda da işletme faaliyet gösterdiği binanın kirasını veya kredi taksitini ödemesi gereklidir (Guilding, 2002: 7).

Bu bölümde stratejik yönetimin önemi, süreçleri ve konaklama işletmeleri açısından stratejik yönetim konuları ele alınmıştır. Bir işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasında en önemli konulardan birisi şüphesiz yönetim kademelerinin almış olduğu doğru kararlardır. Her karar stratejik karar olmayabilir fakat alınan kararların doğru olması, yürütmesinin doğru yapılması ve denetim ve kontrol mekanizmalarının aktif olması işletmeyi hedeflerine ulaştıracaktır.

Konaklama işletmeleri hassas işletmelerdir ve dışarıda yaşanan birçok olaydan etkilenebilmektedir. Dünyada yaşanan gelişmeler, ülkede yaşanan veya bölgede yaşanan her türlü gelişmeler ve olaylar etkileyebilmektedir. Bu yüzden konaklama işletmelerinin doğru yönetilmesi ve bu anlamda stratejik kararların alınması işletmeyi daha dirençli hale getirecek ve kriz durumlarında daha sağlam durmasını sağlayacaktır. Bunun yolu da yönetim kademelerinin vizyon ve misyon sahibi olması ve tüm birimlerin de bu sürece katılmasından geçmektedir. Dijitalleşmenin yoğun yaşandığı ve sosyal medyanın da aynı doğrultuda gelişim gösterdiği günümüzde konaklama işletmelerinin bu gelişmelere uzak kalması düşünülemez. Bu veriler doğrultusunda sonraki bölümde konaklama işletmeler, sosyal medya kavramı ve kapsamı konusunda bilgiler verilecek, konaklama işletmeleri açısından sosyal medya konusu ele alınacak ve son olarak konaklama işletmeleri ve sosyal medya ile alakalı yapılan ilgili çalışmalar verilerek bölüm sonlandırılacaktır.

1.10. Stratejik Yönetime İlişkin Çalışmalar

Stratejik yönetimle alakalı geçmişten günümüze birçok çalışma yapılmıştır. Yapılmış en güncel çalışmalarını inceleyince; stratejik değişimlerin platformu olan işletmenin, değişen çalışma ortamının etkisi altında oluşan stratejik hedefler ve koşullarla ilgili konumunu belirlemek için Bartosova, Drobyazko, Bielialov, Nechyporuk ve Dzhyhora (2023), stratejik değişimlerin yönetimini amaçlı bir etki olarak incelemektedir. Belhadi, Kamble, Benkhata, Gupta ve Mangla (2023), B2B paylaşım ekonomisi bağlamında dijital teknolojilerin stratejik yönetiminin elektronik ağızdan ağıza iletişimin (eWOM) etkinliği ve müşteri sadakati üzerindeki etkilerini incelemektedir. Kaplan (2019), sosyal medyanın stratejik yönetim kararlarına ve işletme kârlılığına etkilerini incelemektedir ve bu çalışmada, küçük ve orta ölçekli örgütlerin, sosyal medya kullanım alışkanlıkları, kullanım amaçları ve sosyal medya algıları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Tablo 1.1'de stratejik yönetime ilişkin yapılmış güncel çalışmaların amaç, yöntem ve bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 1.1: Stratejik Yönetime İlişkin Çalışmalar

Yıl	Yazarlar	Amaç, Yöntem, Bulgu
2019	Kaplan	Çalışmada amaç, sosyal medyanın stratejik yönetim kararlarına ve işletme kârlılığına etkilerini incelemektir. Çalışmada, küçük ve orta ölçekli örgütlerin; sosyal medya kullanım alışkanlıkları, kullanım amaçları ve sosyal medya algıları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmada, sosyal medyanın; birçok faaliyet alanında, iletişimde, pazarlamada, tedarikte ve tanıtımda temel araçlardan biri olduğu üzerinde durulmuştur. Bu çalışma ile ayrıca işletmelerde sosyal medyanın kullanılmasının faydaları ve rekabet avantajlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. İşletmeler, sosyal medyanın ulaşmayı hedefledikleri kitlelere doğrudan erişim sağlaması, pratik, interaktif, düşük maliyetli ve hızlı bir yapıya sahip olabilmesi gibi pozitif yönlerinden faydalanmaktadır.
2022	Mun, Park ve Woo	Tam hizmet veren otellerin otel dışındaki (yani otel dışı) müşterileri çekmek için stratejik odaklanması, hem yiyecek ve içecek (F&B) hem de odalar departmanındaki işletme performanslarını önemli ölçüde artırır. Bu açılarından, tam hizmet veren bir otelin benzersiz gastronomik kaynakları, niş gurme turistleri çekmek ve stratejik rekabet avantajı geliştirmek için önemli özellikler olarak değerlendirilmelidir. Otel dışındaki müşterileri hedeflemek, ek nakit akışı sağlamak ve gastronomik marka bilinirliğini artırmak için de faydalı olabilir. Bu nedenle, tam hizmet veren otellerin çoğu, yiyecek ve içecek tekliflerini büyük ölçüde yeniden tanımlamalı ve müşterileri hedef almalıdır; çünkü yoğun bir şekilde kurum içi misafirlere odaklanmak, etkili bir iş stratejisi değil, daha ziyade maliyetli kaynak israfıdır. Tam hizmet veren oteller, yiyecek ve içecek tekliflerini proaktif olarak yerel sakinlere genişletmeli ve çeşitli iş alanlarında bağımsız yerel yiyecek ve içecek tesisleriyle rekabet etmelidir.
2022	Brundin, Liu ve Cyron	Stratejik yönetimde duygu, son yirmi beş yılda giderek artan bir akademik ilgi çekmektedir. Araştırmacılar, stratejik yönetimde duygunun doğasını ve önemini, farklı analiz düzeylerinde geniş bir bakış açısıyla ortaya koymuşlardır. Literatürün tematik bir sentezinde şu soruları ele alıyor: Duygular stratejik yönetimi nasıl etkiler ve alan nasıl daha da geliştirilebilir? Mevcut literatürde kullanılan duygu yapılarını gözden geçirilmiş ve duyguların stratejik yönetimi nasıl etkilediğiyle ilgili üç tema belirlenmiştir: Duyguların bilinçsiz etkisi, duygu düzenleme ve kolektif duygular. Bu temalara ve analizlerimize dayanarak, alanın daha da gelişmesi için ilham verecek üç gelecek araştırma alanı önerilmiştir: (1) stratejik yönetimde duygu araştırmasının kapsam koşulları; (2) stratejik yönetimde duyguyu yakalamak; ve (3) stratejik yönetimde duyguların etiği, gücü ve politikası.
2023	Bartosova, Drobyazko, Bielialov, Nechyporuk ve Dzhyhora	Makale, stratejik değişimlerin platformu olan işletmenin, değişen çalışma ortamının etkisi altında oluşan stratejik hedefler ve koşullarla ilgili konumunu belirlemek için stratejik değişimlerin yönetimini amaçlı bir etki olarak incelemektedir. Çalışmanın teorik ve metodolojik temelini değişim yönetimi teorisinin hükümleri oluşturmaktadır. Ana çalışma yöntemi, stratejik değişim yönetimi alanında karar verme süreçlerinin resmileştirilmesini amaçlayan bilişsel modelledir. Çalışma için Volkswagen Grubu'nun açık erişimli kurumsal raporlarından yararlanılmıştır. Stratejik değişiklikler sağlamak ve değişikliklerin uygulanması sürecinde kavramların karşılıklı etkisini incelemek için stratejik değişiklikler dikkate alınarak şirketin faaliyetinin bilişsel bir modeli oluşturulmuştur. Bilişsel model göstergelerinin stratejik değişim yönetimi faktörleri üzerindeki etkisinin modellenmesinin sonuçlarının bir değerlendirmesi yapılmıştır. Sonuç olarak kavramların tahminini yapmanızı sağladığı tespit edilmiştir. Böylece açık inovasyon sisteminde stratejik değişikliklerin hayata geçirilmesi sayesinde "Finansman ve diğer kaynak temini" göstergesi 2 yıl içinde istenilen değere ulaşacaktır.
2023	Pacios	Stratejik yönetim, kütüphanelerin önceliklerini belirlemesine ve daha iyi kararlar almasına olanak tanıyan sağlam bir yönetim sistemi olarak sunulmaktadır. Stratejik planlama, bir strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme sürecini içermelidir; çünkü kütüphanelerin

		strateji hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için belgelenmiş bir yol haritasının, yani stratejik planın oluşturulması gerekir. Hem stratejik yönetim hem de stratejik planlama, zorlukların tanımlanması ve üstesinden gelinmesi için yönetimin odak noktasıdır ve her ikisi de kütüphanelerin önemli hedeflere ulaşmalarına, değerlerini iletme konusunda daha iyi bir iş çıkarmalarına ve bağlı oldukları kurum için değer yaratmalarına yardımcı olur. Tartışılan noktalar arasında ilgili terminoloji, entegre stratejik yönetim ve planlama süreci, süreci belgeleyen stratejik plan ve bir kütüphanenin stratejileri ile günlük faaliyetleri arasında bağlantı kurmaya yardımcı olan stratejik yönetim modeli olarak dengeli puan kartı yer almaktadır.
2023	Belhadi, Kamble, Benkhati, Gupta ve Mangla	Dijital teknolojilerin uygulanmasına yönelik büyük fırsatların olduğu değişken bir ortamda, müşteri sadakati kavramının daha fazla araştırılması gerekmektedir. Bu makale, B2B paylaşım ekonomisi bağlamında dijital teknolojilerin stratejik yönetiminin elektronik ağızdan ağıza iletişimin (eWOM) etkinliği ve müşteri sadakati üzerindeki etkilerini incelemektedir. Dijital teknolojilerin, eWOM'un ve müşteri sadakatının stratejik yönetimini tasvir eden yeni yapıları kapsayan özel bir model geliştirmek için planlı davranış teorisinin (PDT) yanı sıra dijital benimseme ve eWOM araştırmalarından yararlanılmıştır. Modelimizi, müşterilerin dijital benimseme durumu, eWOM kullanımı ve yeniden satın alma davranışları hakkında bilgiler içeren benzersiz bir veri seti kullanarak test edilmiştir. Çalışma, B2B paylaşım platformunda dijital teknolojilerin benimsenmesinin müşteri sadakatini nasıl azalttığını gösteren ilginç ve yenilikçi bulguları ortaya koymaktadır.
2023	Patrucco, Marzi ve Trabucchi	Büyük veri analitiği (BVA) satış, pazarlama, dağıtım ve finans alanlarında yaygın olarak kullanılmaktadır; ancak tedarik zinciri yönetiminde, özellikle satın alma ve tedarik yönetiminde (STY) uygulanması yavaş ve düzensiz olmuştur. Bu çalışma BVA'nın stratejik STY kararları üzerindeki etkisini ve bir şirketin özümseme kapasitesiyle nasıl etkileşime girdiğini araştırmaktadır. Çeşitli sektörlerdeki uluslararası şirketlerde çalışan 222 satın alma ve tedarik zinciri yöneticisiyle bir anket gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi kullanarak, satın alma departmanlarının keşfetme, özümseme ve dönüştürme yeteneklerinin, STY'de stratejik karar vermede BVA'nın kullanımını kolaylaştırmak açısından çok önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. STY alanında BVA'da başarılı olan şirketler, yeni ve mevcut bilgi kaynaklarından yararlanmak için daha iyi donanıma sahiptir ve bu da performanslarını artırır. Ancak yalnızca doğru kaynaklara sahip işletmeler üst düzey stratejik karar alma süreçlerinde BVA'dan tam anlamıyla yararlanabilir.
2023	O'Connor, Evers ve Vega	Bu makale, Liman Otoritelerinin (LO) uzun vadede kapasite arzını sağlamak için yatırımla ilgili karar verme şeklini etkileyen stratejik faktörleri incelemektedir. Stratejik yönetim literatürüne dayanan, LO'ların performansına ulaşmak için hangi kritik operasyonel yeteneklere ihtiyaç duyduğunu ve farklı liman bağlamlarında uzun vadeli kapasite arzını sağlamak için kritik yetenek geliştirme seçimini etkileyen stratejik faktörleri araştırmak için yetenekler perspektifinden yararlanılmıştır. Sonuçlar, politika ve uygulama açısından önemli sonuçların altını çizerek, yük pazarlarına yönelik tedarik kapasitesini sağlamak amacıyla LO'lar için beş kritik operasyonel yeteneği tanımlamaktadır. Liman bağlamları genelinde, çeşitli liman yönetimi yeteneklerinin stratejik önemi, limanın işletim ortamına bağlı bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebilir. LO üst düzey yöneticileri, kapasite sağlama konusunda gelecekteki kapasiteyi değerlendirirken hem fiziksel kapasiteyle ilgili maddi kaynakları hem de organizasyonel yetenekler gibi maddi olmayan kaynakları dikkate almalıdır. Belirli bir limanda gelecekteki kapasite gelişiminin değerlendirilmesi, kapasiteyi geliştirmek için gereken tüm yeteneklerin farkında olmalıdır.
2024	Kaur	Bu çalışma, eksiksiz bir scientometrik haritalama ve yeni ortaya çıkan nörostrateji alanının sistematik bir incelemesini sağlamaya yönelik ilk girişimlerden birini temsil etmektedir. Makine tabanlı algoritmalar ve metin madenciliği şu amaçlarla kullanılmıştır: (a) sinir bilimi ile stratejik yönetimin kesiştiği noktada baskın kavramları açıklığa kavuşturmak; (b) nörostratejinin ontolojik ve epistemolojik temellerini tanımlamak; (c) nörostrateji etrafındaki bilimsel söylemin nasıl geliştiğini açıklamak; (d) nörostrateji araştırmalarında ilgi çeken eğilimleri

		<p>ortaya çıkarmak; ve (e) yönetimsel yetenekler, bilgi yönetimi, dinamik yetenekler ve nörostratejinin birleştiği noktada öneriler geliştirmek. Çalışma, nörostratejinin nasıl beşli disiplini temsil ettiğini ortaya koymakta ve nörostratejiyi çevreleyen abartıları ve umutları açığa çıkarmaktadır. Çalışma, rekabetçi başarıya giden yolun, yalnızca kuruluş ve çalışanları arasındaki mücadeleyi değil, aynı zamanda örgütsel karar verici içindeki mücadeleyi de çözen nöronal olarak akıllı stratejilerin geliştirilmesinden nasıl geçtiğini açıklıyor.</p>
--	--	--

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ VE SOSYAL MEDYA

Bu bölümde öncelikle konaklama işletmeciliği ele alınmıştır. Daha sonra sosyal medya kavramı ve kapsamı, sosyal medyanın önemi, avantajları, dezavantajları ve sosyal medya araçları açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak ise konaklama işletmeleri açısından sosyal medya ve ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Konaklama İşletmeciliği

Konaklama işletmeciliği, tarihsel bir perspektiften incelendiğinde, insanlık tarihindeki çeşitli dönemlerde değişen ihtiyaçlar, kültürel etkileşimler ve ekonomik koşulların bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar, seyahat ettikleri yerlerde konaklamaya ihtiyaç duydukları günden beri, konaklama işletmeciliği evrimleşmiş, şekil değiştirmiş ve modern turizm endüstrisinin temelini oluşturur hale gelmiştir. Öte yandan Antik Roma'da, hanlar ve konaklama yerleri, ticaretin canlı olduğu bölgelerde seyahat eden tüccarlar ve gezginler için önemli bir ihtiyacı karşılamaktaydı. Bu durum Orta Çağ'da, yollar üzerinde bulunan kervansaraylar ve manastırlar aracılığıyla seyahat edenlerin barınma ihtiyacını karşılama konusunda önemli rol oynamıştır (Ünlüönen ve Özekici, 2021: 55). Rönesans dönemiyle birlikte, zenginlerin seyahatleri ve konaklamaları daha konforlu ve estetik hale gelerek, konaklama deneyimine estetik ve kültürel boyutlar eklenmeye başlanmıştır.

Sanayi Devrimi ile birlikte ulaşım olanaklarının genişlemesi ve turizmin halk arasında yaygınlaşması, konaklama sektörünü daha da önemli bir hale getirmiştir. Otellerin yaygınlaşması, tatil köylerinin kurulması ve seyahat endüstrisinin gelişimi, konaklama işletmeciliğinin çağdaş biçimlerini oluşturmuştur. Günümüzde, teknolojinin etkisiyle rezervasyon sistemleri, çevrim içi değerlendirmeler ve konaklama deneyimini kişiselleştiren bir dizi yenilik, konaklama işletmeciliğini sürekli olarak dönüştürmektedir. Bu evrimsel süreç, konaklama işletmeciliğinin sadece barınma sağlayan bir sektörden öte, konfor, hizmet kalitesi ve çeşitliliği sunan dinamik bir endüstriye dönüşümünü yansıtmaktadır. Bu gelişim, tarihsel bağlamda konaklama işletmeciliğinin daha iyi anlaşılmasına ve günümüzdeki turizm ve konaklama sektörünün daha iyi değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Konaklama, genel olarak turistlerin tercih ettiği otelcilik sektörünün önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Konaklama, tarihsel olarak ziyaretçilerin belirli bir hizmet standardı, konaklama türü ve buna bağlı hizmetlerin yanı sıra yiyecek-içecek sunumunu içeren bir misafir ağırlama odak noktası olarak gelişmiştir. Ticari bir girişim olarak konaklama tesisleri özellikle Viktorya Dönemi'nde (1837-1901) ticari otellerin gelişimiyle konaklama literatüründe ön plana çıkmıştır. Bu dönemde girişimciler, yüksek standartlı hizmet taleplerine cevap vererek konforlu konaklama deneyimleri sunmuşlardır. Konaklamanın evrimi, tatil ve turizm faaliyeti bölgelerinin gelişimine de katkıda bulunmuş ve bu durum belirli bölgelerde ziyaret talebini artırmıştır. Konaklama biçimleri, turistler gibi çeşitlilik gösterir ve her tür konaklama, geleneksel anlamda bir otel konseptini içermektedir (Page, 2016: 188).

Günümüzdeki otel kavramı, Fransızca kökenli olup Latince "hospitium" ya da "hospes" sözcüklerinden türetilmiştir. Otel sözcüğüyle aynı kökten gelen diğer iki sözcük ise "hospitality" (konukseverlik) ve "hostile" (düşmanlık) sözcükleridir. Bu iki sözcüğün aynı kökten gelmelerine rağmen zıt anlamlar taşımaları ilginç bir durumu yansıtmaktadır. Bu durumu anlamak için, ilk gezginlerin deneyimlerine bakmak yararlı olacaktır (Hezerel, 2016: 39-61). İlk gezginlerin gittikleri yerlerde niyetlerinin kolayca anlaşılabilmesi, onları dost-düşman olarak ayırt etmeyi güçleştirmiştir. Bu nedenle, dost görünümü olanlar için dostluk ve konukseverlik tepkileri gösterilmiş, konuk etme davranışı dostça görünmeyenlere göre farklılaşmıştır. Gezin sayısının artmasıyla birlikte, nezaket, misafirperverlik gibi kavramlar ticari dillere tercüme edilmiş ve ekonomik bir anlam kazanmaya başlamıştır. Özetle, günümüz otel formları, eskinin misafirperverlik kültürünün ticarileştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu evrim, konuk ağırlama pratiklerinin sadece karşılıklı dostluk ve konukseverlikle değil, aynı zamanda ekonomik getirilerle de ilişkili olduğunu göstermektedir (Hezerel, 2016: 39-61). Zaman geçtikçe ekonomik getiriler daha ön planda tutulmaya başlanmıştır.

Genellikle konaklama işletmeleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunun temel sebebi, ülkelerin kültürel yapılarının farklı olması ve gereksinimlerinin değişmesi sebebiyle farklı yaklaşımlar benimsemeleridir

(Sunyoungt, 2021: s. 1192). Yapılan tüm sınıflandırma sistemleri genellikle lüks, üst ve orta gelir grubuna hitap eden ve ekonomik sınıfları temsil eden sınıflandırma sistemleri vardır fakat dünyada en yaygın olanı yıldızlama sistemine göre yapılan sınıflama sistemidir (Singh vd., 2017: s. 27). Aynı zamanda bu işletmeler, sundukları hizmetlerin kalitesi ve çeşitliliği açısından değerlendirilerek belirli kategorilere ayırılır. Bu sınıflandırma, otel işletmelerinin sahip oldukları özellikleri ve sundukları hizmetleri belirginleştirmek, müşterilere daha iyi bir yönlendirme sağlamak ve endüstri içinde rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmak amacını taşımaktadır. Dünya Turizm Örgütü'nün yapmış olduğu otel sınıflandırması aşağıda verilmiştir (Kozak M. A, 2017: s. 8-11):

Konaklama amacı bakımından;

- Kaplıca otelleri,
- Sayfiye otelleri,
- Kogre amaçlı oteller,
- Dağ ve spor amaçlı oteller

Faaliyet süresi bakımından;

- Bütün yıl hizmet veren oteller,
- Mevsimsel/sezonzluk hizmet veren oteller,

Buldukları yere göre;

- Havaalanı otelleri,
- İstasyon otelleri,
- Şehir otelleri,
- Liman otelleri,

Büyüklik bakımından;

- Oda sayısına göre belirlenmektedir,

Hukuki özellik bakımından;

- Belediye belgeli oteller,
- Turizm işletme belgeli oteller,

Mülkiyet durumu bakımından;

- Şahıs,
- Şirket,
- Dernek,
- Kamu,

Sunulan hizmetin çeşidine göre;

- Sadece konaklama (apart oteller),
- Eğlence dinlence,
- Dağ, sağlık ve spor amaçlı oteller,

Uygulanan fiyat bakımından;

- Ucuz konaklama işletmeleri,
- Orta fiyatlı konaklama işletmeleri,
- Lüks konaklama işletmeleri,

Karşıladıkları ihtiyaçlar bakımından;

- Şehir,
- Kongre,
- Termal,
- SPA,
- Dağ,
- Motel vb.

Otel işletmeleri, temel olarak müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmıştır (Volpi ve Paulino, 2018: s. 328). Ancak, asli fonksiyonları sadece konaklama hizmeti sunmakla sınırlı değildir; aynı zamanda konaklayan misafirlerin yeme içme ihtiyaçlarını, spor ve eğlence gibi yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de içerisinde barındırabilirler. Bir konaklama işletmesi yan hizmetlerden yoksun olabilir, fakat misafirlerin konaklama ihtiyacını karşılamayan bir konaklama işletmesi düşünülemez (Kozak, M. A, 2017: s. 2). Buradan hareketle otel işletmelerinin öncelikli amacının misafirlerinin konaklama ihtiyacını karşılamak olduğunu söyleyebiliriz. Otel işletmeleri, misafirlerine konforlu bir konaklama

deneyimi sunmanın yanı sıra, geniş bir hizmet yelpazesi sunarak müşteri memnuniyetini artırmayı hedefler. Bu kapsamda, restoranlar, spor salonları, eğlence mekanları gibi ek hizmet birimleriyle misafirlere kapsamlı bir konaklama deneyimi sunarlar.

Günümüzde otelcilik faaliyetleri, sadece ekonomik anlamda değil, aynı zamanda yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde önemli sosyal ve kültürel etkinlikleri de içermektedir. Oteller, iş amaçlı seyahatlerin yanı sıra boş zamanların değerlendirilmesi için tercih edilen mekanlar olup, geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi ile ekonomik bir görevi de üstlenirler. Otellerin doğrudan ve dolaylı etkisiyle yerel halkın gelirlerine ve ülkelerin ödemeler dengesine katkı sağladığı düşünülmektedir. Aynı zamanda, oteller iş olanakları sağlayarak diğer örgütlerle ve yerel işletmelerle iş birliği yapmaktadır. Bu ekonomik yönünün ötesinde oteller, sosyal ve kültürel açıdan da önemli bir role sahiptir. Oteller, geçici etkileşimlerin sürekli ve yoğun olarak yaşandığı sosyal alanlardır (Giritlioğlu, 2015: s. 35). İnsanlar artık sadece konaklama yapmaktan ziyade sosyal sosyalleşme adına da otelleri tercih etmektedirler.

Müşterilerin sosyal alanı haline gelen oteller, işletmelerin belirlenen amaçlarına ulaşmasında etkili yönetim uygulamalarını gerektirirken, aynı zamanda geçici etkileşimlerin yoğun yaşandığı kültürel alanlar olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda otel işletmeciliğinde yönetim kavramı oldukça önem arz eder hale gelmiştir. Yönetim kavramı, insanların topluluk halinde yaşamaya başlamasıyla tarihsel bir kökene sahip olan ve zaman içinde evrimleşen bir olgudur. Bu kavramın temelinde, bireylerin tek başlarına ulaşamayacakları amaçları bir araya gelerek, sınırlı kaynaklarını birleştirip organize bir şekilde hedeflerine ulaşma ihtiyacı yatar (Eryılmaz, 2014: 1). Yani yönetim, insanların ortak amaçları doğrultusunda işbirliği içinde çaba ve kaynaklarını birleştirerek çalışmalarını ifade etmektedir.

Zaman içinde, sanayi toplumundan bilgi çağına geçişle birlikte yönetim kavramı da evrim geçirmiş ve değişikliğe uğramıştır. İlk başlarda sorunlara çözüm üreten yöneticilerden, zamanla sorunları önceden görebilen ve tanımlayan bir yönetim anlayışına doğru bir yönelim gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, yönetim;

işletmelerin belirlenen amaçlarına ulaşmasında, karlılığı maksimum seviyeye çıkarmak, iş görenlerin amaçlarını işletmenin amaçlarıyla bütünleştirerek motivasyonu artırmak, işletmeye sosyal çevrede olumlu bir imaj kazandırmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile ilgili olarak yapılan faaliyetlerin bütünüdür (Erkmen, 2016: 46). Çok boyutlu bir yönetimi gerekli kılan otel işletmeleri yöneticilerinin bu vizyon ve misyona sahip olması, değişim ve gelişmelere ayak uydurmaları oldukça önemlidir.

2.1.1. Hizmet Kalitesi

Günümüzde ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, insanların yaşam şekillerini, düşünme biçimleri, zevkler ve taleplerini her geçen gün daha fazla etkilemektedir. Teknolojinin insanlara sunmuş olduğu fırsatlar ve koşullar farklı ve yeni bir müşteri profilini ortaya koymuştur. Zaman geçtikçe, müşterileri talepleri ve beklentileri daha yüksek seviyelere ulaşmış ve müşteriler daha talepkar davranmaya başlamıştır (Odabaşı, 2013: s. 18). Zaman geçtikçe ortaya çıkan gelişmeler, turizm sektörünü de etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. İnsanların tatil ve eğlence düşüncelerinin, bireyleri turizm faaliyetine katılmaya iten nedenlerin, seyahat etme, tatil yapma amaçlarının gün geçtikçe değişime uğraması ve çeşitlenmesi yeni bir turist profilinin oluşmasını sağlamıştır (Giritlioğlu, 2015: s. 35). Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler ve değişime uğrayan turist profili, hizmet sunan turizm işletmelerini talepleri karşılamak adına nispeten daha kaliteli, daha farklı ve iyi bir hizmet sunmaya yöneltmektedir (Gürkan ve Polat, 2014: s. 46). Bu bağlamda turizm sektörünün en önemli ayağı olarak kabul edilen konaklama işletmeleri de değişen turist profilini göz önünde bulundurarak daha kaliteli hizmet sunmak adına teknolojik yenilikleri takip etmekte ve uygulanmasını sağlamaktadırlar. Konaklama işletmelerinin en önemli temsilcisi kabul edilen otel işletmeleri de bu doğrultuda güncel gelişmeleri takip ederek kendilerini bu gelişmelere adapte etme ve sürekli güncel tutma adına adımlar atmaktadırlar.

Rekabetçi pazarda hizmet kalitesini artırmak için büyük değerler ve araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Otelin hizmet kalitesi, misafir beklentilerine sunulan hizmettir ve hemen hemen tüm oteller, yüksek kalitede hizmet sunarak müşteri memnuniyetini

kazanabilmektedir (Top ve Ali, 2021). Misafirler genel olarak hizmetleri karşılaştırırken fiyatı dikkate almazlar; asıl amaçları kalitedir. Bu nedenle otellerin müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan belirli bir kalite düzeyi oluşturması ve bu kaliteyi uygulamada göstermesi gerekmektedir (Othman vd. 2019).

Günümüzde konaklama endüstrisindeki konuklar daha sofistike ve daha talepkar hale gelmektedir. Ayrıca otellerin hizmet kalitesini artırmaya yönelik doğru stratejileri seçebilmek için misafirlerin konumunu, örneğin nereden geldiklerini, misafirlerin beklentilerinin neler olduğunu bilmeleri gerekmektedir (Khan ve Abdullah, 2019). Genellikle misafirlerin çok gelmesi istenir ancak konaklama endüstrisi söz konusu olduğunda dikkate alınması gereken en önemli faktör, otelden sağlanan hizmetin kalitesidir. Hizmet kalitesi misafir memnuniyetine yol açacağından başarılı bir hizmet kalitesi stratejisinin uygulanmasına ihtiyaç duyulacaktır (Othman vd. 2019). Oteldeki düşük hizmet kalitesi, konukların memnun kalmamasına, dolayısıyla talebin azalmasına ve dolayısıyla otel performansının düşmesine neden olacaktır. Yeni misafirleri çekmek için neredeyse tamamen satış ve pazarlama departmanının sorumluluğunda olsa da (Demir ve ark. 2020), onları elde tutmak ve onları sadık kılmak müşterilere hizmet üreten operasyon departmanlarının doğrudan sorumluluğundadır (Anwar, 2017). Otellerin çoğu rekabet avantajı sağlamak için kalite iyileştirme sistemleri arayışına girmektedir. Otelin sunduğu her hizmet misafirlerine değer katacak ve memnuniyet sağlayacaktır. Bazı otellerde misafirlerin memnuniyetini değerlendiren, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan özel bir hizmet departmanı bulunmaktadır (Anwar, 2016). Günümüzde rekabetçi pazarın temel başarısı, yüksek kalitede hizmet sunmaya bağlıdır ve bu da müşteri memnuniyeti düzeyinin artmasına yol açacaktır. Bu nedenle otel endüstrisindeki hizmetlerin kalitesine ilişkin müşterinin değerlendirmesi, işin geliştirilmesinde çok önemlidir (Ali, 2021). Oteller, müşterilerini memnun etmek ve müşteri sadakatini kazanmak için rekabetçi bir hizmet sunmalıdır (Abdulla vd. 2017). Benzer hizmet sunan işletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları bir yenilik onları bir adım öne çıkarmakta, bu gelişmelere kayıtsız kalan işletmeler ise rekabet adına güç kaybetmektedir. Rekabet ve farklılık yaratma adına otel işletmeleri ortaya konan bir yeniliği hemen faaliyetlerine adapte etme yolunu tercih etmektedirler. Bu güncel

gelişmelerden bir tanesi de dijitalleşmenin bireylerin ve işletmelerin kullanımına sunduğu sosyal medya olarak kabul edilmektedir.

Günümüzün güncel konularından biri olan dijitalleşmenin vazgeçilmez olduğu günümüzde, otel işletmeleri için sosyal medyanın yönetimi de önemli hale gelmiştir. Sosyal medyanın etkin bir şekilde kullanılması, otellerin marka bilinirliğini artırmaktan, müşteri ilişkilerini güçlendirmeye kadar bir dizi avantaj sunmaktadır. Diğer taraftan sosyal medya ile işletmeler eksikliklerini görebilmekte, sunabilecekleri alternatif hizmet ve ürünler hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler. Bu bağlamda, otel yöneticileri ve pazarlama uzmanları, sosyal medya platformlarını stratejik bir şekilde yöneterek potansiyel müşterilere ulaşma ve mevcut müşterilerle etkileşimi artırma amacıyla çeşitli yaklaşımlar geliştirmektedirler.

2.2. Sosyal Medya Kavramı ve Kapsamı

Bu başlık altında sosyal medya ile ilgili kapsamlı açıklamalara yer verilmektedir. Bu doğrultuda sosyal medya, sosyal medyanın önemi, avantajları ve konaklama işletmelerinde sosyal medya yönetiminin önemine odaklanılarak konu ile ilgili çalışmalar ele alınmaktadır.

2.2.1. Sosyal Medya

“Sosyal” kavramını terminolojik açıdan değerlendirirsek ‘bireylerin birbiriyle etkileşim kurma konusundaki içgüdüsel gereksinimleri olarak belirtilmektedir ve insanoğlunun başlangıcından beri devam eden bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. “Medya” kavramına bakacak olursak, bireylerin etkileşim kurmasına aracılık eden bir araç olarak ifade edilebilir (Safko ve Brake, 2012: 3). Bu iki kavramın bir araya gelmesi neticesinde ise “Sosyal Medya” kavramı ortaya çıkmıştır. İnternet teknolojilerinde zamanla ortaya çıkan gelişme ve ilerlemeler sosyal medya kavramının ortaya çıkışına öncülük etmiştir. Bu ilerlemeler sonrasında oluşan sosyal medya kavramı, zamanla bireylerin birbirleri arasında etkileşim kurmalarını ve diğer taraftan da şirketlerin kendi markalarını tanıtmaya ve müşterilerine kolaylıkla ulaşma imkânı sağlayan bir platform halini almıştır (Fuchs, 2017: 6-8). Özellikle işletmeler kendileri için fırsat olarak değerlendirdikleri bu platform sayesinde, kolaylıkla müşterileriyle iletişim kurabilmekte, düşük maliyetlerle müşterilerin taleplerini

karşılatabilmekte ve müşterilere sundukları ürün ve hizmetlerle akalalı geri dönüşler alabilmektedirler (Kasemsap, 2017: 430-440). Bu yolla işletmeler eksikliklerini görebilmekte ve faaliyetlerini ona göre planlayabilmektedirler.

Sosyal medya, işletmelere sunduğu bu kolaylıkların yanı sıra kullanıcılara da faydalar sağlamaktadır. İlk zamanlarda kullanıcılara bu araçlar, yalnızca fotoğraf gönderme, paylaşılan fotoğraflara yorum yapma ve sohbet gibi imkânlar sunarken, daha sonraları fikirlerin ve bilgilerin paylaşımı, video gönderme, beğenme ya da beğenmeme, çeşitli talepler doğrultusunda imza toplamaya kadar çeşitli faaliyetlerin gerçekleştiği alan olmuştur (Moise ve Crucecu, 2014: 98). Bu kullanıcılara sağladığı farklı birçok faydadan dolayı günümüzde kullanım oranında büyük artışlar görülmektedir.

Sosyal medya ile alakalı farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Polat (2016: 21) sosyal medyayı basit bir şekilde: “okunulan haber, ulaşılan bilgi ve içeriği paylaşma, okuma ve keşfetme alışkanlıklarında meydana gelen değişiklikler” şeklinde ifade etmiştir. Sosyal medyada iletişim konusunda da değişiklikler yaşanmıştır. Zamanla iletişim monologdan diyaloga geçmiştir. Bundan dolayı sosyal medya, kullanıcılarına karşılıklı olarak paylaşımında bulunabilme, tek başına ya da gruplar halinde medya içeriği oluşturma imkânı sunan bir platformdur. Fırat (2017: 164) ise, bireylerin kendi aralarında etkileşim sağlamalarına imkân veren ve kullanıcılarına medya içerikleri oluşturma fırsatı sunan teknoloji temelli bir alan olarak sosyal medyayı tanımlamıştır. İnsanlar günümüzde sosyal medyayı bilgi edinmek, sosyal ağlara katılmak ve etkileşim kurmak, eğlenceli zamanlar geçirmek, sosyal medya aracılığı ile ürün ve hizmet seçip satın almak, bilgi yoğunluğunun fazla olduğu sosyal medyada araştırmalar yapmak ve sanal oyunlara dahil olmak için kullanılmaktadırlar (Vural vd., 2010: 321). İnsanların hayatının merkezine konumlanmış olan sosyal medya bu sağladığı imkanlardan dolayı önemli bir pazar ve işletmeler için de kitlelere ulaşma adına önemli bir kanal haline gelmiştir.

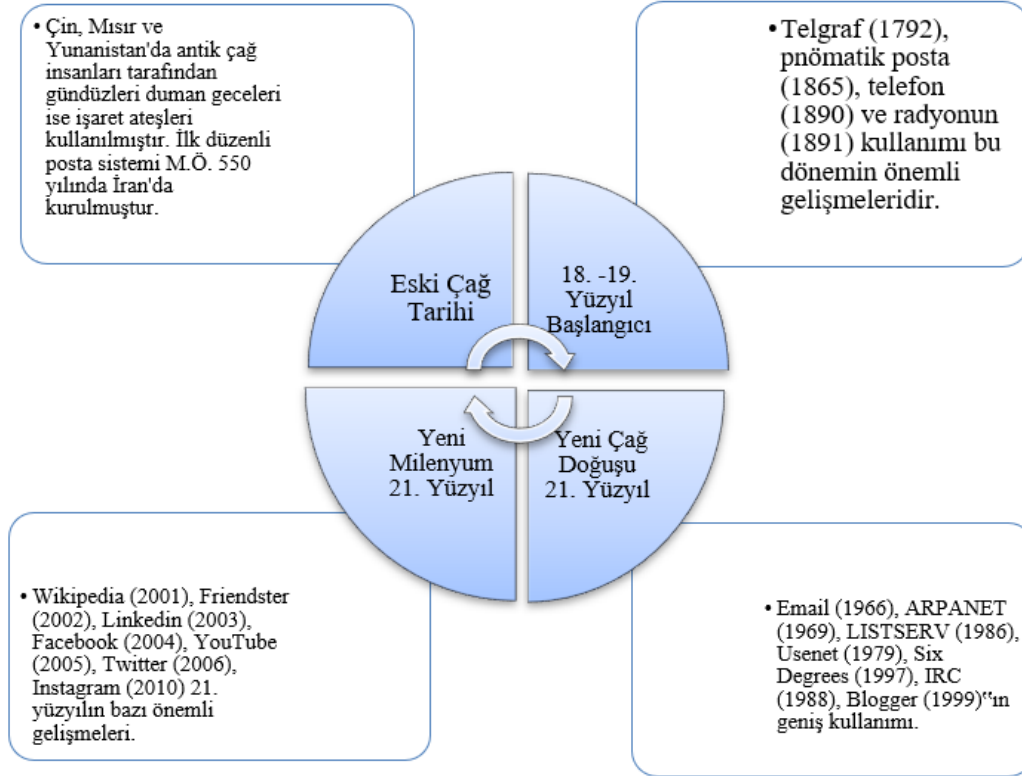
2.2.2. Sosyal Medyanın Gelişim Süreci

Sosyal medyanın gelişim göstermesinde en büyük pay şüphesiz internete aittir (Fırat, 2017: 7). Sosyal medyanın ortaya çıkmasına öncülük eden internet, ilk

olarak birbirine bağılı basitçe bir ağı dayalı proje sayesinde, 1969 yılında Amerika Savunma Bakanlığına ait ARPANET ismiyle ortaya çıkmıştır. Bu ağıla kesintisiz iletişim amaçlanmış fakat başka bilgisayarların da ağına katılması neticesinde ARPANET dışında başka alanlarda oluşmuştur (Fırat, 2017: 7-8). Yakın tarihe göz attığımızda, her birini birer sosyal medya platformu olarak değerlendireceğimiz, 90'lı yılların sonlarına doğru ilk blogları, wiki teknolojilerini ilk olarak 1995 yılında, "Classmates" ve "Sixdegrees" gibi sosyal ağ kanallarını 90'lı yılların ortalarına geldiğimizde, Google'ı ise 1999 yılında görmekteyiz (Fuchs, 2017: 37). Zamanla internetteki bu değişim ve gelişmeler sayesinde sosyal medyanın da tarihsel süreci şekillenmeye başlamıştır. Standage (2013: 1-3) sosyal medyanın yaklaşık iki bin yıllık geçmişinin olduğunu ifade ederek, o zamanlar Romalıların papirüs rulolarını kopyalamasının, bunları paylaşmasının ve bunlar üzerinde de yorumlar yapmasının altında ki temel mantığın, iki taraflı ve bilginin sosyal ağlar aracılığı ile bir kişiden diğerine yatay eksenle iletildiği bir iletişim evresi şeklinde ifade etmiştir.

Sosyal medya kavramıyla 2000' li yıllarda karşılaşmış olsak da, dijital ortamda "arkadaşlar" arasında etkileşim kurmanın ilk örneği olarak, ilk elektronik mesaj panosu (bulletin board) 1979 yılında hizmet vermeye başlamıştır. Duke Üniversitesi'nden Tom Truscott ve Jim Ellis'in 1979 yılında hizmete sundukları küresel tanışma kurulumu "Usenet", kullanıcılarına sosyal içerikli mesajlar yayınlama imkânı vermiştir. 1980'lere gelindiğinde ise birçok elektronik sohbet ortamı ortaya çıkmıştır. 1990'larda ise küresel anlamda kullanıcı sayısı milyonları bulan Usenet oluşturulmuştur (Coşkun, 2013: 7). Yakın tarihe bakıldığında sosyal medya kavramının 2000'li yılların ilk zamanlarında ortaya çıkmış (Lomborg, 2017: 6) ve teknik açıdan ele alındığında da Web 2.0'in teknolojik ve idolojik altyapısının üzerine konumlanmış sosyal medya (Kaplan ve Haenlein, 2010: 61) kavramı, kabul edilen anlamıyla yaklaşık 20 yıllık bir geçmişe dayandığı ifade edilmektedir. Web 2.0 teknolojisinin geçmişine bakıldığında bu teknolojiye daha önce Web 1.0 teknolojisi vardı fakat kullanıcılar çoğunlukla pasif konumdaydılar. Fakat Web 2.0 teknolojisinin dinamik bir özelliğinin olması, kullanıcılarına içerik oluşturma fırsatı sunması ve diğer taraftan sosyal merkezli olması sosyal medyanın oluşmasında ve hızlı bir gelişim göstermesinde en önemli etken olarak ifade

edilebilir (Ayman Kurt vd., 2013: 377). Özellikle son yıllarda büyük bir kullanım oranına ulaşmış sosyal medyanın tarihi gelişim süreci Şekil 2.1.'de verilmiştir;



Şekil 2.1. Sosyal Medyanın Tarihi

Kaynak: Baruah, 2012: 1-10.

Sosyal medyanın tarihi süreci incelendiğinde hızlı bir gelişim gösterdiği görülmektedir. Sosyal medyanın bu gelişimi neticesinde 2000'li yıllardan sonra çok sayıda uygulama geliştirilmiş ve bu uygulamalar kullanıcıların günlük hayatlarının vazgeçilmez bir parçası olarak oldukça popülerlik kazanmışlardır. Web 2.0 teknolojisinin kullanıcı içerikli dünyasını kullanıcılara sunan örnekler Facebook, Google+, Twitter, YouTube, Wikipedi, Second Life gibi sosyal medya uygulamalarıdır (Khang vd., 2014). Bu uygulamalara son yıllarda oldukça popüler hale gelen ve büyük bir kullanıcı kitlesine ulaşan sosyal medya platformu Instagram'ı da ekleyebiliriz.

2.2.2.1. Web 1, Web 2, Web 3 ve Web 4

Web 1.0 bireylerin yalnızca bilgi edinmek için ziyaret ettiği, istediği bilgilere erişip aldıktan sonra kullanımı bıraktığı internet sayfaları olarak bilinmekteydi. Öyle

ki bireyler bu internet sayfalarını sadece okur ve bilgi alır, içeriğe yorum ve ilaveler yapamazlardı (Musser ve O'Reilly, 2006: 4). Web 1.0 in aksine ve World Wide Web'in de ikinci aşaması diyebileceğimiz Web 2.0, kullanıcılarına çevrimiçi bilgi paylaşma, sosyal medya ve web siteleri vasıtası ile birbirleriyle etkileşimde bulunma imkanı sunmuştur (Mazzei, 2019: 1). Diğer taraftan Web 2.0'nin Web 1.0'den diğer farkı interaktiftir; bireylerin kullandıkları internet sitelerinde ve sosyal medya ortamlarında değişiklik yapabilmeleri mümkündür. Web 2.0 devamlı olarak yenilenir. Bu yenilenme de bireyleri tekrar aynı siteyi kullanmaya geri dönme konusunda teşvik eder. Bireylere açık kaynak uygulaması sayesinde, kaynak koduna tüm kullanıcılar erişim sağlayabilir. Bu da kullanıcılara yeni uygulamalar oluşturma imkânı sunar. Tüm bu özelliklerinden ve avantajlarından dolayı Web 2.0, Web.1' den daha etkin kullanım özelliğine sahip olmaktadır (Mazzei, 2019: 1). Web 2.0 O'Reilly Media Başkan Yardımcısı Dale Dougherty tarafından 2004 yılında organize edilen bir konferans sırasında oku-yaz web şeklinde resmen tanımlanmıştır (Aghaei vd., 2012: 2-3). Düzenlenen bu konferansın ardından bireylerin bir kısmı Web 2.0 terimini yeni bir bilgelik olarak ele almış ve kullanmaya başlamışlar, diğer kısım ise gereksiz bir pazarlama terimi şeklinde düşünerek kullanmamayı düşünmüşlerdir (O'Reilly, 2005). Zaman ilerledikçe Web 2.0 bireyler tarafından daha anlaşılır ve kabul edilebilir bir noktaya gelmiş ve sosyal medya siteleri Facebook, Myspace, YouTube, Twitter ve Instagram'ın popülerliğinin artmasıyla daha fazla kesim tarafından benimsenmeye ve kullanılmaya başlanmıştır.

World Wide Web'in bir uzantısı olan ve bilgilere kolay erişim sağlama imkanı vermesi beklenen Web 3.0 veya Semantik Web; veri topluluklarını bağlama ve entegre etme kolaylığı sunmakta, eldeki verileri farklı yerlerdeki verilerle karşılaştırma imkanı vermekte ve farklı uygulamaları, sayıları, formülleri ve daha fazlasını paylaşma fırsatı sunmaktadır (Mohn, 2019: 1). Web 4.0 ile ilgili tam bir kesinlik bulunmamakla birlikte, ileriki yıllarda aktif olması beklenen ve simbiyotik Web olarak da isimlendirilen Web 4.0 ten beklenti insanlık ve makineler arasında karşılıklı etkileşim oluşturmasıdır (Aghaei vd., 2012: 8). Sonraki başlıkta geleneksel medya ile sosyal medya arasındaki farklar verilerek konunun daha iyi anlaşılması amaçlanmaktadır.

2.2.3. Geleneksel Medya ve Sosyal Medya Ayrımı

Sosyal medyanın son yıllarda popüler olmasından dolayı en çok tartışılan ve üzerinde çalışılan konulardan bir tanesi sosyal medya ve geleneksel medya arasındaki farklar olmuştur. Bu anlamda çeşitli görüşler ve çalışmalar ortaya konulmuştur. Drahošová ve Balco (2017: 1006), sosyal medyanın insanların yapmış oldukları paylaşım veya içeriklere diğer insanların yorum yapabilmesi ve aynı zamanda bu içeriklere katkı sunabilmeleri nedeniyle geleneksel medyadan farklı olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan sosyal medya araçlarına erişim ve kullanımın ve üye olmanın ücretsiz olması da kullanıcı sayısını ciddi oranda artırmış ve geleneksel medyanın aksine işletmelere daha fazla hedef kitleye ulaşma imkânı vermiştir. (Özmen ve Villi, 2014: 271). Çünkü kullanıcılar için en önemli konulardan birisi de bu siteleri kullanmanın maliyetidir. Hiçbir mali yük olmadan kendi hesabını oluşturabilme ve düşüncelerini özgürce ifade edebilme özelliğinden dolayı daha fazla kitleleri bu kanallara çekebilmektedir.

Geleneksel medya ile sosyal medya arasındaki diğer fark ise içerik oluşturma olarak ifade edilebilir. Çünkü geleneksel medyada yayıncılar içerikleri belirlerken, sosyal medyada içerikleri kullanıcılar belirlemektedir. Bu imkân birbiri ile eş zamanlı etkileşim kurulmasını sağlayarak çok sesli bir platform oluşmasına fırsat sunmaktadır. Bu fırsattan etkin bir şekilde faydalanmak isteyen işletmeler ise son zamanlarda tek yönlü iletişim imkânı veren televizyon ve dergi gibi kanalların yanı sıra sosyal medyada da etkin bir şekilde bulunarak kendilerine ait kurumsal bir imaj oluşturabilmektedirler (Ulucan, 2016: 52-54). Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde, sosyal medya hesaplarının daha aktif kullanan, daha fazla içerik bulunduran ve müşterilere istedikleri bilgiyi eksiksiz veren bir hesaba sahip olan işletmeler daha fazla kitle tarafından tercih edilebilmektedir.

Kaynak kullanımı geleneksel medya ile sosyal medya arasındaki diğer farklılıklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel medyanın veri üretebilmesi ve yayın yapabilmesi için yeterli altyapıya sahip olması gerekmektedir. Çünkü örneğin dergi kanalıyla bir yayın yapacaksa bunun için mürekkep, kâğıt ve çalışanlara sahip olması gerekir ki bu da işletme için maliyet demektir. Fakat sosyal medyaya bakıldığında; veriler ve bilgiler çevrimiçi üretildiği ve paylaşıldığı için

maliyetleri geleneksel medyaya göre daha düşük olacaktır. (Erarslan, 2016: 33-35). Erişilebilirlik açısından farklarına bakacak olursak, geleneksel medyaya çoğunlukla devlet ya da şirketler sahip olmakta ve kullanmakta fakat sosyal medyanın her kullanıcısının kendine özel yayınlar yapmasına imkân tanıyacak hesapları vardır. YouTube bunun en güzel örneğidir ve burada kullanıcılar kendi kanallarını oluşturup yayın yapabilmektedirler (Erarslan, 2016: 33-35). Yukarıda verilen bilgilerden hareketle geleneksel medya ile sosyal medya arasındaki farklar Tablo 2.1’de verilmiştir;

Tablo 2.1: Geleneksel Medya ve Sosyal Medya Arasındaki Farklar

Geleneksel medya	Sosyal medya
Değiştirilmesi mümkün değildir sabittir	Sürekli yenilenebilir
Yapılan yorumlar gerçek zamanlı değil ve sınırlı	Yorumlarda sınır yok ve gerçek zamanlı
Ölçüm sınırlı ve genellikle gecikmeli	Ölçüm genellikle eş zamanlı ve popüler
Veriye ulaşma zayıf	Veriye erişim hızlı
Medya karması sınırlı	Medya karması sınırsız
Yayınlanması için kurul onayı gerekir	Yayınlanması kullanıcının isteğine bağlıdır
Paylaşım desteklenmez	Paylaşım ve katılım desteklenir

Kaynak: Demirel, 2013: 25

Tablo 2.1’ de verildiği üzere sosyal medya birçok anlamda değişmiş ve her anlamda kullanıcılara kolaylıklar sağlamıştır. Bu yüzden günümüzde daha fazla kitle bu platformları kullanmaya başlamıştır. Diğer taraftan Kırcova ve Enginkaya (2015: 9-17) sosyal medya ve geleneksel medya arasındaki farkları şu şekilde belirtmişlerdir:

Zaman ve mekândan bağımsızlık: Kullanıcılar sahip oldukları cep telefonu, bilgisayar ve tablet gibi birçok araç ile günün herhangi bir saatinde, istedikleri yerde, sosyal medya hesaplarına erişebilir ve içerik oluşturabilirler.

Kullanım kolaylığı: Temel seviyede teknolojik araç kullanabilen herkes herhangi bir bürokratik ve ücret gibi engellerle karşılaşmadan sosyal medyaya erişebilmektedir.

İnteraktivite: Tek yönlü bir etkileşim sunan geleneksel medyadan farklı olarak bireylerin birbirleri arasında veya şirketlerle bireyler arasında etkileşim sunmasından dolayı farklıdır ve yaygın olarak kullanılmaktadır.

Kullanıcı içeriği: Sosyal medyada içerikleri kullanıcılar üretmektedir.

Platformlar arası bağlantı: En yaygın olarak kullanılan sosyal medya platformları arasında bağlantı olduğu için kullanıcılar birbirleriyle ilişki kurabilme imkânı bulabilmektedirler.

Ölçülebilirlik: Hangi üyenin ne kadar zamandır, hangi sıklıkla ve hangi platformları kullandıkları veri tabanlarında saklandığı için veriler ölçülebilmektedir.

Fizikselden dijital geçiş: Temelinde Web 1.0'ın uzantısı olan sosyal medya platformları mobil teknolojiler, internet teknolojileri ve başka diğer teknolojilerin devamı niteliğindedir ve tamamen dijital bir yapıdadır.

2.2.4. Sosyal Medyanın Önemi ve Etkileri

Günümüzde internetin en beğenilen popüler uygulamalarından biri olarak sosyal medya, bireyler arasında iletişim görevi görmesinden dolayı çok fazla rağbet görmektedir. Öyle ki bireylerin sosyal medyayı kullanma sıklığı ile internete girişleri arasında bir paralellik görülmektedir. Hatta internet kullanımının büyük bir kısmını sosyal medya kullanımlarının oluşturacağı ifade edilmektedir. Çünkü sosyal medya, insanların iletişim ihtiyacını karşılamanın yanı sıra; bilgi edinme, eğlenme ve araştırma yapma gibi bireylerin ihtiyaçlarının büyük bir kısmını karşılayabilmektedir (Hazar, 2011: 153). Bireylerin artık gün içerisindeki ihtiyaçları olan giymek istedikleri kıyafetten, tercih edilecek yemek ve zaman geçirilecek mekân gibi pek çok konuda sosyal medya platformları kullanılarak bu ihtiyaçlar karşılanmaktadır. Hatta bu uygulamalar vasıtası ile arkadaşlıklar, tanışma ve evlilikler gerçekleşebilmektedir (Vatandaş, 2017: 13). Sosyal medyanın hayatımızın bir parçası olma özelliği, onu artık kullanıcılar için vazgeçilmez bir noktaya getirmiştir. İnsanlar artık mobil telefonlara da sahip olmalarından dolayı günün her anında ve her

yerde kolaylıkla sosyal medyayı kullanabilmekte ve etkileşim halinde kalabilmektedirler.

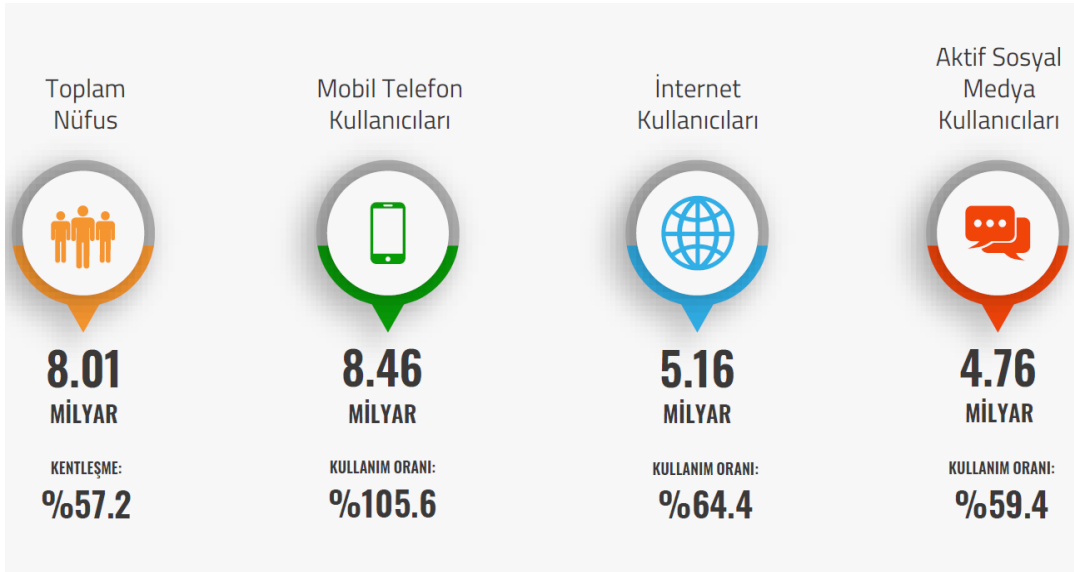
Son yıllarda bireylerin hayatının bir parçası olan ve oldukça popüler hale gelen sosyal medyanın, özellikle genç kesim tarafından kullanım oranında oldukça artış görülmektedir. Bu artan popülerliğin ve müşterileriyle iletişim kurmanın öneminin farkında olan işletmeler, sosyal medyanın kullanımına daha fazla önem vermiş ve onu müşterileriyle ilişkileri geliştirmenin en önemli aracı olarak kabul etmişlerdir (Kwon vd., 2013: 57). Çünkü sosyal medyanın maliyeti azdır ve karmaşık bir özelliğe sahip değildir, ayrıca ekstra ileri bir teknik bilgiye ihtiyaç duymamasının yanı sıra, kullanımı ve uygulanması kolaydır (Atanassova ve Clark, 2015: 166). Bu sağlamış olduğu kolaylık ve faydalarından dolayı sosyal medya, kullanıcıların işletmelerle etkileşim kurmasına olanak veren bir ortam haline gelmiştir. (Pabel ve Prideaux, 2016: 337). Bunun sonucunda da karşılıklı etkileşim oluşmuş ve iki taraf arasında kolay ve hızlı olarak fikir, ürün ve hizmet arz ve talebi gerçekleşmeye başlamıştır. Sosyal medyanın bu önemi ve daha fazla kitlelere ulaşma gibi faydalarından dolayı işletmeler sosyal medya kanallarına özel önem vermiş, ürettikleri içerikler vasıtasıyla daha fazla müşteri çekme yoluna gitmeye başlamışlardır.

Küreselleşme ile insanların ihtiyaçları ve talepleri de değişmiş, teknolojiye sürekli olarak yenilenmeler olmuş ve değişen bu dünya düzeni ve müşteri istek ve beklentileri karşısında işletmelerde faydalanacakları ve kendilerine yarar sağlayacak yeni kanallara doğru yönelmişlerdir (Özdemir vd., 2014: 63). İnternet bu kanallara öncülük ederek, sosyal ve toplumsal değişimlere paralel olarak pazarlama faaliyetlerini de çeşitlendirmiştir. Bu kanallar sayesinde pazarlamada, müşterileri tutundurma faaliyetleri çeşitlilik kazanmış ve aynı zamanda güçleşmiştir (Köksal, 2012: 1). İşletmelerinde bu kanalları kullanımında büyük dönüşüm yaşanmış, tek yönlü ve mesaj odaklı web sitesi uygulamasından, etkileşim ve paylaşımın karşılıklı olduğu ve içerikleri müşterilerin oluşturabildiği bir sosyal medya pazarlaması anlayışına geçilmiştir (Coşkunurt, 2013: 21). İşletmeler kullandıkları sosyal platformlar sayesinde etkinlik oluşturma ve bu oluşturulan etkinlikleri hedeflediği kitle ile paylaşma imkânı bulmaktadır. Bu da işletmelerin hedef kitlelerin

zihinlerinde daima canlı kalmalarını sağlamaktadır (Köksal, 2012: 1). Sürekli zihinlerde canlı kalmak da ortaya çıkan ilk ihtiyaçlarında tercih edecekleri ilk işletme olacaklardır.

Sosyal medya araçları, kullanıcılarına zaman ilerledikçe daha fazla toplumsal bilgi sunar. Bu araçlar sayesinde kullanıcılar, farklı sosyal ağlardaki organizasyonlar, etkinlikler ve sohbetlerle alakalı anlık hızlı bir bilgiye erişim sağlarlar (Przybylski vd., 2013: 1841). İnsanlar bu bilgilerden faydalanarak alacakları ürünlere karar verme, gidecekleri destinasyonu seçme ve kalacakları konaklama işletmelerini tercih etme yoluna gitmişlerdir. Bundan dolayı işletmeler de puanlarını artırmak ve güzel yorumlar almak adına çalışmalar yapmaktadırlar.

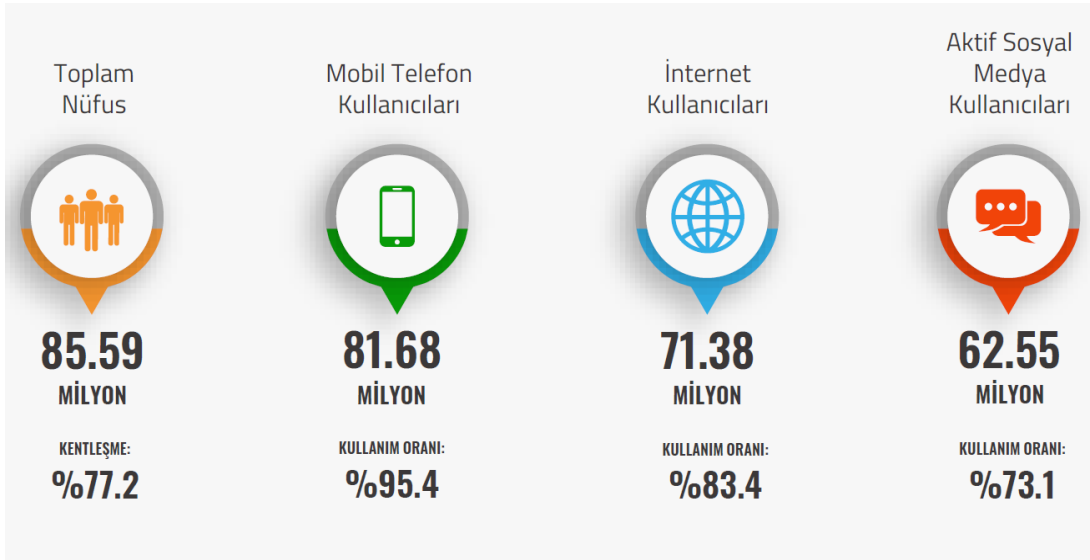
Farklı toplumsal üretim ve tüketim tarzına sahip olan insanların sosyalleşmesini sağlayan sosyal medya kanalları, sundukları ilişki ağlarıyla bireyselliğin, gerçek toplumsal alanlardan daha özgür bir şekilde ifade edilmesine fırsat sunmuştur. Her yeni eklenen sosyal medya platformu, insanlar için yeni bir ifade ve ilişki ağı deneyimi anlamı taşımaktadır. Kullanıcılar, farklı medya platformalarında, farklı şekillerde ve profillerde kendilerine ait ürettikleri içerikleri toplumsallığa ilave edebilmektedirler. Bu üretilen sosyal medya içerikleri, gerek kullanıcılara gerekse akademik araştırma yapan araştırmacılara farklı ve yeni bir anlayış sunabilmektedir (Göker ve Keskin, 2015: 861). Şekil 2.2.'de Dünya'da toplam nüfus, mobil kullanıcı sayısı ve kullanım oranı, internet kullanıcı sayısı ve kullanım oranı ve aktif sosyal medya kullanıcı sayısı ve kullanım oranları verilmiştir.



Şekil 2.2. Dünya Dijital İstatistik Göstergeleri

Kaynak: Dijidijital.com, 2023

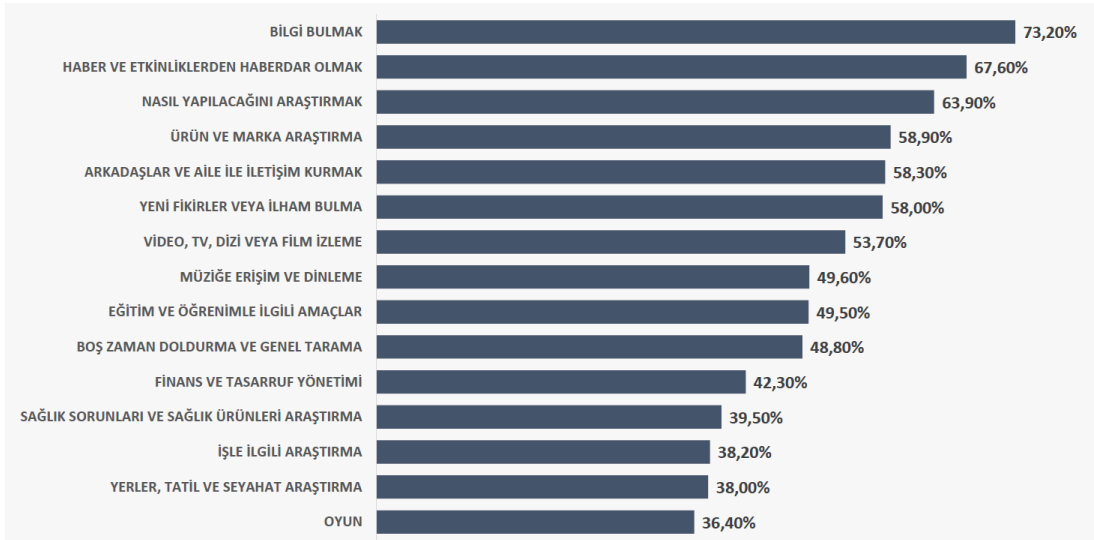
Şekil 2.2 incelendiğinde toplam dünya nüfusu 8.01 milyar olmasına rağmen, mobil telefon kullanıcı sayısı 8.46 milyar ve kullanım oranı %105,6 ile verilen dünya nüfusundan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu veriden hareketle sosyal medyanın Dünya’da ne kadar güçlü ve büyük kitlelere hitap eden bir araç olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan incelendiğinde internet kullanıcılarının 5.16 milyar ile nüfusun %64,4 üne kaşılık geldiğini ve bunun büyük bir oran olduğunu ifade edebiliriz. Ayrıca sosyal medya kullanıcı durumu ele alındığında 4,76 milyar kullanıcı sayısı ve %59,4 ile yine dünya nüfusunun yarısından fazlasının sosyal medyayı aktif bir şekilde kullandığını söyleyebiliriz. Yine Şekil 2.3’ de Türkiye dijital istatistik göstergeleri verilmiştir.



Şekil 2.3. Türkiye Dijital İstatistik Göstergeleri

Kaynak: Dijidijital.com, 2023

Şekil 2.3’de Türkiye’nin nüfusu, mobil kullanıcı sayısı ve kullanım oranı, internet kullanıcı sayısı ve kullanım oranı ile aktif sosyal medya kullanıcı sayısı ve kullanım oranı verilmiştir. Şekil incelendiğinde Türkiye’deki nüfusun neredeyse tamamına yakınının mobil telefon kullandığını ifade edebiliriz. İncelediğimizde 81,68 milyon kullanıcı sayısı ve %95,4 kullanım oranını görmekteyiz. Diğer taraftan internet kullanım durumuna baktığımızda, 71,38 milyon kullanıcı sayısı ve %83,4 kullanım oranı ile Türkiye’de internet kullanım oranının Dünya’dan çok fazla olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca aktif sosyal medya kullanıcı sayısı ve kullanım durumunu incelediğimizde 62,55 kullanıcı sayısı ve %73,1 kullanım oranı ile yine Türkiye’de insanların Dünya’ya kıyasla daha yoğun bir şekilde aktif olarak sosyal medyayı kullandıklarını söyleyebiliriz. Bu göstergelerden hareketle aslında Türkiye’de internet ve sosyal medyanın ne kadar büyük kitlelere hitap ettiğini ve ne kadar önemli olduğunu anlayabiliriz. Bu istatistiki bilgilerin yanında diğer önemli bir konu ise bu kullanıcı kitlelerinin hangi amaçla interneti kullandıklarıdır. Şekil 2.4’te 16-64 yaş arası internet kullanıcılarının internet kullanma sebepleri verilmiştir.



Şekil 2.4. 16-64 Yaş Arası İnternet Kullanıcılarının İnternet Kullanma Sebepleri

Kaynak: Dijidijital.com, 2023

Sosyal medyanın öneminin üzerinde durulduğu ve gerekli istatistiki bilgilerin verildiği yukarıdaki bilgilerin yanı sıra, kullanıcıların interneti hangi amaçla kullandıklarını bilmek önemli olacaktır. Şekil 2.4. incelendiğinde, 16-64 yaş arası internet kullanıcılarının internet kullanmalarının en önemli sebebi bilgi bulmak olduğunu görebiliriz. %73,20'lik orana sahip bilgi bulma amacının ardından ikinci olarak %67,60'lık oranıyla haber ve etkinliklerden haberdar olma gelmektedir. Nasıl yapılacağını araştırma oranı %63,90 iken, ürün ve marka araştırma amacıyla kullanım oranı %58,90 olarak karşımıza çıkmaktadır. %58,30'la arkadaşlar ve aile iletişim kurma ve ardından %58'lik oranıyla yeni fikirler ve ilham olma amacıyla kullanımlar olduğu görülmektedir. Burada ifade edilen her kullanım amacı aslında konaklama işletmelerini de ilgilendirebilir diyebiliriz. Çünkü konaklama işletmeleri de web siteleri veya diğer siteler aracılığı ile kullanıcılara ve hedef kitlelerine bilgi sağlayabilir, ürün ve markasını tanıtabilir, etkinliklerinden takipçileri haberdar edebilir. Bu anlamda kullanıcıların bu internet kullanım amaçları göz önünde bulundurularak sosyal medyaya ağırlık verilmesi konaklama işletmeleri adına önemli olacaktır. Sosyal medyanın öneminin üzerinde durulduğu bu bölümün ardından sonraki başlıkta sosyal medyanın öneminin daha iyi anlaşılması adına avantaj ve dezavantajlarına yer verilmektedir.

2.2.5. Sosyal Medyanın Avantaj ve Dezavantajları

İşletmelerin sosyal medya faaliyetlerine katılımlarının ve aktif olarak kullanımlarının karlılıklarını pozitif yönde etkilediği çalışmalarda ortaya konulmuştur (Keegan ve Rowley, 2017). Diğer taraftan marka sadakati üzerinde sosyal medya pazarlamasının önemli ölçüde etkisinin olduğu da ifade edilmektedir (Ismail, 2017). Ayrıca sosyal medya platformlarında, sosyal müşteri ilişkileri yönetimi konusunda yetenekli olan firmaların, bu yeteneklerinin performanslarına da olumlu olarak yansıdığı ve firma performansını artırdığı görülmektedir (Wang ve Kim, 2017). Bazı firmalar, sunmuş oldukları ürünle alakalı şikayetleri çözüme kavuşturmak amacıyla öncelikli olarak sosyal medyayı kullanmaktadır (Clark vd., 2017). Bazı firmalar ise, firmanın marka stratejisini oluşturmak, ürünlerini ve markalarını müşterilere tanıtmak için sosyal medyayı bir araç olarak görmektedirler (Pinto ve Yagnik, 2017). Sosyal medyayı kullanmanın bir diğer faydası ise, bir markanın güçlü bir marka grubunu yönlendirme konusundaki kabiliyetidir. Pazarlamacılar için marka toplulukları oldukça önemlidir. Çünkü firmalar, kararlı bir şekilde marka topluluklarında bulunan müşterilerin bir markanın yükseltilmesinde önemli olduğunun farkındadırlar (Clark vd., 2017). Tablo 2.2’de sosyal medyanın avantajları verilmiştir. Tablo 2.2’de ki sosyal medyanın avantajları incelendiğinde özellikle konumuzla alakalı olarak bireylerin karşılıklı iletişim kurabilmeleri ve birbirleriyle bu kanallar üzerinden paylaştıkları bilgilere daha fazla güvenmeleri konaklama işletmelerinin müşteri deneyimlerini olumluya çevirmeye yönelmektedir. Ayrıca işletmeler ile kullanıcılar arasındaki engellerin kısmen kalkmış olması da konaklama işletmelerinin hedef kitleleri ile doğrudan iletişim kurmalarına imkan tanımaktadır.

Tablo 2.2: Sosyal Medyanın Avantajları

Avantajları	
Güncel ve hızlıdır	Karşılıklı iletişim kurulabilmektedir
İnsanlar daha fazla kişiyle etkileşim kurabilmektedir	Paylaşılan deneyimler sayesinde insanlar herhangi bir ürünle alakalı bilgi sahibi olabilmektedir
Maliyeti düşüktür	Esnektir
İletişim daha kolaydır	Kullanımı basittir
İşletmeler ve hedef kitleleri arasındaki engelleri ortadan kaldırmaktadır	Sosyal medya kullanıcılarını özgür bırakmıştır.
Sosyal medyada etkileşim arttıkça bilgi seviyeside artmaktadır.	Satın alma deneyimlerini birbirleriyle paylaşan bireyler, bu bilgilere satış elemanlarının ürünle alakalı görüşlerinden daha fazla güvenmektedirler.

Kaynak: Sönmez, 2013: 36; Barutçu ve Tomaş, 2013: 8; Shimp ve Andrews 2013: 380-381

Diğer taraftan sosyal medyanın bireylere ve kurumlara getirdiği dezavantajlar da bulunmaktadır. Şekil 2.3’de sosyal medyanın dezavantajları verilmiştir;

Tablo 2.3: Sosyal Medyanın Dezavantajları

Dezavantajları	
Kişisel verilerin ihlali söz konusu olabilir	Etik ihlaller söz konusudur
Kullanıcılara yalnızlık hissi vermektedir	Alışkanlık ve bağımlılık yapabilmektedir
Sahtekarlık olayları fazladır	Kullanım durumuna göre zaman israfı olabilmektedir
Gereksiz eleştirilere maruz kalınabilmektedir	Bilgi kirliliği yaşanmaktadır
Kullanıcıların hareketsiz kalmasına ve bu bağlı olarak sağlık sorunlarına sebep olabilmektedir	Sorumlulukları tamamlamada engeldir

Kaynak: Zenelaj, 2014: 83-84; Shimp ve Andrews 2013: 380-381

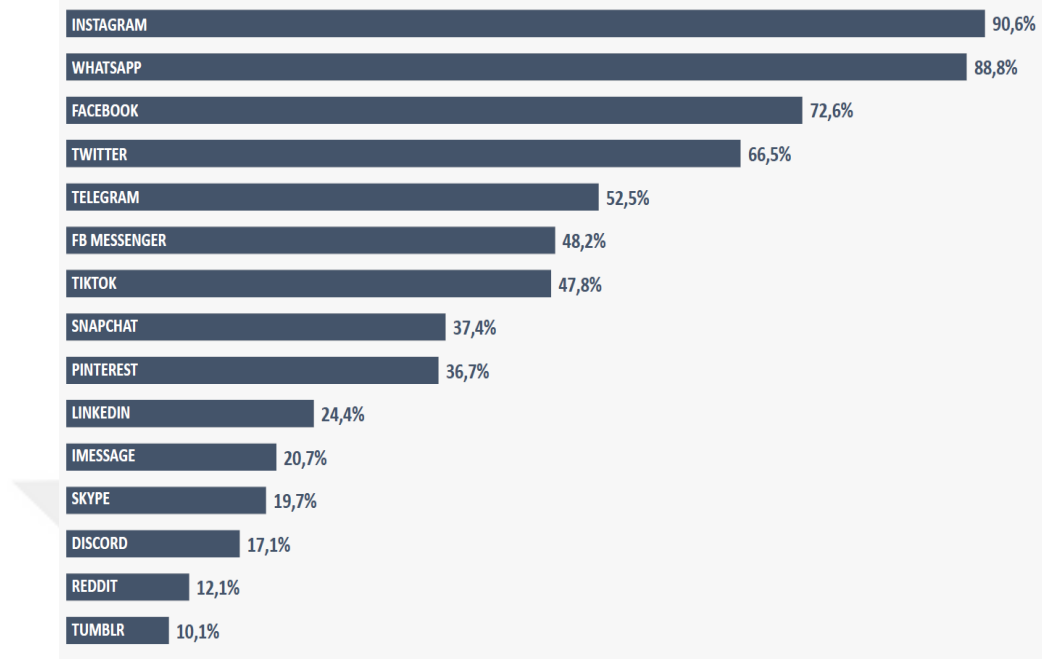
Tablo 2.3’de konaklama işletmeleri açısından sosyal medyanın dezavantajları incelendiğinde, kullanıcıların olumsuz deneyimlerini birbirleri ile kolaylıkla paylaşabilmeleri ve birbirlerinin paylaşımlarına güvenmeleri, konaklama işletmelerini kendilerini tercih eden müşterilerine olumsuz deneyimler yaşatmamak adına dikkatli olmaya itmektedir. Çünkü müşteriler sosyal medya kanalları üzerinden yapılan paylaşım ve yorumlar üzerinden kararlarını verme eğiliminde olmaktadır.

Sosyal medya sayesinde bireyler istedikleri içerikleri üretme ve tüketme imkânı bulmakta ve resmi olmayan bir iletişim kanalına sahip olabilmektedirler. Bireylerin sosyal medyada çok fazla zaman harcamaları, kar etme amacıyla olan işletmeleri de bu platformlara çekmektedir. Sosyal medya ile işletmeler ve hitap ettikleri kitle arasındaki engeller ortadan kalkmakta ve birbirleriyle etkileşim kurabilmektedirler. (Saatçioğlu, 2017). İşletmelerin bu avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurarak hareket etmesi hedeflerine ulaşma ve rekabet anlamında önemli olabilmektedir.

2.2.6. Sosyal Medya Araçları

Sosyal medya sınıflandırmasında çok farklı yaklaşımlar vardır. Bazı araştırmalarda sosyal fonksiyonlar yönüyle sosyal medyanın bireylere sunduğu diyalog kurma, paylaşım, etkileşim kurma, bilgi iletimi ve varolma şeklinde sınıflandırılabileceği ifade edilmiştir. Bunlara ilaveten tüketicilerin yorumlarını paylaştığı yorum siteleri vasıtasıyla iletişim, sosyalleşme ve etkileşim kurma da sosyal fonksiyonlar olarak ifade edilmektedir (Gon-Kim ve Ah-Park, 2016). Aynı zamanda sosyal medya araçları pazarlama amacıyla da kullanılmaktadır.

Sosyal medya araçlarından pazarlama amacıyla en çok kullanılanlar; YouTube, Podcast, Sosyal ağlar (Facebook, Instagram, Twitter vb.), Mikrobloglar ve Bloglardır (Yamamoto ve Şekeroğlu, 2014: 15). Özellikle YouTube, Instagram ve Bloglar son yıllarda bu amaçla kullanım açısından büyük kitlelere ulaşmıştır. Dijitalleşen günümüzde Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de sosyal medya platformları her geçen gün daha fazla kullanılmaktadır. Özellikle bazı sosyal medya platformlarının son yıllarda büyük bir kullanıcı kitlesine ulaştığını söyleyebiliriz. Türkiye’de en çok kullanılan sosyal medya araçları Şekil 2.5’ te verilmiştir.



Şekil 2.5. Türkiye’de En Yaygın Kullanılan Sosyal Medya Araçları (İnternet Kullanıcıları)

Kaynak: Dijidijital.com, 2023

Şekil 2.5. incelendiğinde sosyal medyanın aslında hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline geldiğini ve her geçen yıl daha fazla kullanıcı kitlesine ulaştığını ifade edebiliriz. Konaklama işletmeleri açısından ele aldığımızda, bu platformlara önem vermek işletmelerin pazarda daha güçlü kalabilmesi ve hedef kitlelere daha kolay ulaşması adına kullanımının artırılması gerekmektedir. Özellikle Instagram, Facebook ve Twitter gibi sosyal medya platformlarında yer almak, içerikler paylaşmak ve bu kanallar üzerinden hedef kitlelere ulaşmak dinamik kalmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen konaklama işletmeleri açısından önemli olarak görülmektedir.

2.2.6.1. Bloglar

Web-log olarak da ifade edilen bloglar; bilgilerin ve olayların tüm ayrıntılarıyla yorumlanarak paylaşılması durumudur. İnternet günlüğü olarak da bilinen bloglarda daima en son yazılan içerik en başta yer alır. Blog kavramı İngilizce’de “web” ve “log” ifadelerinin bir araya getirilmesi sonucunda oluşmuştur (Yanar ve Yılmaz, 2017: 26; Algür, 2016: 23). Diğer taraftan kullanıcıların video, bilgi, fotoğraf, fikir üretme ve paylaşımlarına imkan veren, başka kullanıcıları da bu

anlamda katılmaya ve paylaşımlar yapmaya yönelten araçlardır (Akyüz, 2013: 73; Kuyucu ve Karahisar, 2013: 137; Safko, 2012: 142). Günümüz dünyasında internet ortamında bulunan günlüklere “blog”, bu işin yapılmasına “blogging”, bu işin ana aktörü olan kişilere ise “blogger” denilmektedir (Zarella, 2009: 11).

Bloglar sınırlı karakter sayısı engeli olmadığı için, sosyal medya üzerindeki uzun formulu bilgi ihtiyacına cevap verir. Facebook ve Twitter’ın bilginin kısa özetini sağlamasından farklı olarak daha fazla içerik sunmaktadır (Thomsett-Scott, 2014: 108). Bireylerin kendi hayatlarıyla alakalı yazmış oldukları çevrimiçi günlükler blogların oluşmasına zemin hazırlamıştır. Önceki zamanlarda belirli bazı teknik beceriye sahip kişiler blog yazıp yayımlayabiliyorken, Blogger veya Tumblr gibi siteler, internet bağlantısı imkânı olan ve blog oluşturmak amacıyla olan kullanıcıları daha etkin bir konuma getirmiştir (Caffrey, 2018: 1). Bloglar diğer sosyal medya platformlarından farklı özelliklere sahiptir. Bedir (2016, 18) bu özellikleri şu şekilde ifade etmiştir; *Yayımlanabilirlik, Bulunabilirlik, Sosyallik/Topluluk olma, Yayılma, Toplayarak Bir Araya Getirebilme/Birleştirme ve Birbirine bağlanabilme.*

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde global düzeyde tanınmış markalar olan General Motorsi Boeing, Garmin, Microsoft, Southwest kurumsal blogların yönetimi konusuna oldukça önem vermektedirler (Köksal, 2012: 34). Kurumsal bloglar, sahip olan işletmelerin değerlerini, vizyonlarını ve kimliklerini hedefledikleri geniş kitlelere duyurmak amacıyla oluşturdukları internet tabanlı dijital platformlardır. İşletmeler bu bloglar vasıtasıyla hedefledikleri kitlelere, ürünleri, hizmetleri ve sektördeki gelişmelerle alakalı bilgi sunabilirler. İşletmelerinin kendi tanıtımlarını yapmalarına imkan vermesinin yanında ayrıca müşterileri ile daha yakın ve samimi ilişkiler de kurabilmelerine olanak sağlamaktadır (www.akademi.icerikbulutu.com). Bu önemli katkılarından dolayı konaklama işletmeleri de kurumsal blog açarak ve etkili yöneterek markalarını tanıtmaya ve hedef kitleleri ile iletişim kurma imkanı bulabilirler.

2.2.6.2. Sosyal Ağlar

Akar, (2010) sosyal ağı “bireyler arasındaki kurulan ilişkiyi ifade eden yapı” şeklinde tanımlamıştır. Ağ büyüklüğü ve ağ kalitesi sosyal ağ kavramında öne çıkan iki unsurdur. Ağ büyüklüğü etkileşimde bulunulan kişi sayısını ifade ederken, ağ kalitesi kurulan etkileşim ve iletişimin kalitesini belirtmektedir (Sacks ve Graves, 2012: 81). Sosyal ağlar profil, etkileşim imkanı, özel ve açık mesajlaşma fırsatı, gruplar, fotoğraf ekleme, faaliyetler, durum güncellemesi, farklı uygulamalar ve bu uygulamaları arayüzlere ilave etmeye yarayan dokuz özelliğe sahiptir (Koch ve Tritscher, 2017: 257). Sosyal bağlantı ve öz-sunum sosyal ağ sitelerinin temel fonksiyonları olarak belirtilmektedir. Ayrıca kullanıcılar, itibar görme, kendini gösterme, firmaların reklamını yapma ve diğer kullanıcıların ihtiyaç duyabilecekleri bilgileri paylaşma gibi dürtülerle sosyal ağ sitelerini kullanmakta ve içerik üretmektedirler (Fu vd., 2017: 23). Özellikle işletmelerin reklamlarını yapma ve ürünlerini tanıtmaya adına daha fazla kullanmaya başladıkları ve bu yolla hedef kitleleriyle etkileşim kurdukları görülmektedir.

Sosyal ağ platformları, bireylerin sosyalleşmek maksadıyla sıklıkla kullandıkları araçlardır. Çünkü bu platformlar sayesinde kullanıcılar metin, fotoğraf, video ve müzik içerikleri paylaşabilmekte ve arkadaşlarıyla sürekli bir etkileşimde olma imkanına sahip olabilmektedirler. Bu platformlar bireylerin hayatlarında önemli yer teşkil etmektedir ve bireyler hayatlarının büyük bir kısmını sosyal ağlar üzerinden yönetmektedirler (Kahraman, 2014). Bu ağlar sayesinde kullanıcılar herhangi bir markayı takip edebilmekte ve marka güncellemeleri olduğunda haber akışlarında paylaşabilmektedirler. Paylaşılan bu markalı mesajlar, kullanıcıların etkileşimde olduğu diğer kullanıcılara beğenme, yorumlama ve paylaşma yoluyla ulaşmakta ve o kullanıcılarda kendi hikâyelerinde paylaşmakta, bu paylaşımında aynı etkiyi oluşturmakta ve bu şekilde mesajlar katlanarak daha fazla kitleye ulaşmaktadır (Phua ve Kim, 2018: 1524). Sosyal ağ sitelerinin sahip olduğu temel özellikler aşağıda sıralanmaktadır. (Weinberg, 2009: 11; Kaplan ve Haenlein, 2010: 63-64; Safko 2010: 21-24; Phua vd., 2017: 412-413):

- Bazı platformlar etkileşim yaratma, paylaşım yapma, öğretme, iletişim ve kullanıcılara güven duygusu oluşturma gibi özelliklere sahiptir.

- Benzer şekilde sanal kullanıcıların profillerine ulaşma ve diğer benzer özelliklere sahip kişilere de ulaşma imkanı vardır.
- Kullanıcılar sahip oldukları profil sayfası sayesinde metin, müzik, video ile kendini tanımlayabilmektedir.
- Genç internet kullanıcıları arasında oldukça popüler durumdadır.
- Kullanıcılar diğer kişilerle özel mesajlaşma imkânına sahiptir.
- Yoğun bir kullanıcı etkileşimi yönüyle geleneksel medyadan ayrılmaktadır.
- Küçük fotoğraf ikonları ile görebileceğimiz arkadaş listeleri vardır.
- Kullanıcılar isterlerse kendi profillerinde paylaştıkları gönderiyi diğer tüm platform kullanıcıları görebilir.

Facebook

2004 yılında yalnızca Harvard Üniversitesi öğrencilerini bir araya toplamak amacıyla kurulmuş olan Facebook, 2005 yılı sonlarında lise öğrencilerinin kullanımına sunulmuş ve 2006 yılında ise tüm dünyadaki insanların kullanılmasına imkân verilmiştir (Akyüz, 2013: 80). Facebook açıldıktan sonra İngiltere ve Kanada'daki üniversite öğrencilerinin üyeliği de kabul edilmiştir. 2007 yılına gelindiğinde ise 50 milyon kayıtlı kullanıcıya ulaşması, sitenin Microsoft firması tarafından farkedilmesini sağlamıştır. 2007 yılının sonunda ise reklam verme özelliği kazandırılmıştır. 2010 yılına gelindiğinde kullanıcı sayısı 400 milyona ulaşmıştır. Aynı zamanda bu kullanıcıların her gün siteyi kullandıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak bu site son yıllarda kullanıcılar tarafından sosyal paylaşım olarak popüler hale gelmiştir (Durmuş vd., 2010: 54-58). Günümüzde halen hem Dünya'da hem Türkiye'de bu popülerliğini korumaya devam etmektedir.

Facebook artık günümüzde sadece bireyler tarafından değil, firmalar tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Firmalar hedef pazarındaki bireyleri yaş, lokasyon ve ilgi alanı şeklinde gruplandırmakta ve ürün ve markalarının tanıtımı içerikli reklamları takipçi ve hedef kitlelerine ulaştırmaktadırlar. Gönderilen bu iletilerin de site sayesinde hızlı bir şekilde geri bildirim alınmaktadır (Kırcova ve Enginkaya, 2015: 52). Kullanıcılar, ilgi duydukları markaları "beğen" düğmesine basarak takip etmektedirler. Bu takip ile kullanıcılar firmanın yaptığı çeşitli promosyonlar, indirimlerden yararlanmakta ve markanın pozitif bileşenlerini diğer

kullanıcılarla paylaşabilmekte ve markayla sürekli olarak etkileşim içerisinde olabilmektedirler (Lipsman vd., 2012). Bu anlamda işletmelerin faydalı içerikler üretmesi, gerekirse bu konuda uzmanlardan destek alınması gerekmektedir.

İşletme ne kadar küçük olursa olsun Facebook, hedef kitleleriyle iletişim kurma fırsatı vermektedir. Günümüzde küçük işletmeler de Facebook sayesinde müşteriler ile sürekli ve güçlü bir iletişim kurabilmekte ve müşterilerden geribildirimler alabilmektedirler. Facebook sayesinde markalar, maliyeti uygun reklam seçenekleri ile sponsorlu gönderi oluşturabilmekte, ürünlerinin reklamını yapabilmekte ve sayfanın daha fazla takip edilmesini sağlamak amacıyla yarışmalar organize edebilmektedirler (Çağıl, 2017: 17; Kotler ve Keller, 2015: 653). Konaklama işletmeleri açısından ele alındığında, Facebook'ta bulunan büyük kitlelerle reklam ve ürettikleri içerikler sayesinde sürekli iletişim halinde kalabilir, daha fazla takipçiye ulaşabilir ve geri bildirim alabilirler.

Türkiye’de Facebook kullanıcı sayıları ve yüzdeler oranları Tablo 2.4’te verilmiştir;

Tablo 2.4: Türkiye’de Son Üç Yıl Facebook Kullanım İstatistikleri

	Toplam Kişi	Oran	Kadın Kullanıcı	Erkek Kullanıcı
2021	38 Milyon	%56,5	%34,2	%65,8
2022	34,40 Milyon	%49,2	%34,4	%65,6
2023	32,80 Milyon	%48	%34,7	%65,3

Kaynak: We are social, 2023

Tablo 2.4’e baktığımızda 2004 yılından bugüne aktif olarak kullanılan Facebook uygulamasını, bugün bile nüfusun neredeyse yarısının kullandığı göz önünde bulundurulursa, aslında işletmeler açısından daha aktif kullanılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çünkü hedef kitlelere ulaşmak ve onlarla iletişim kurmak bu platformlar sayesinde daha kolay olmaktadır.

Instagram

Instagram, “Instant” ve “telegram” kavramlarının birleşiminden oluşmuş ve kullanıcılara yaşadıkları anın fotoğraf veya videosunu çekerek paylaşma imkânı sunan bir sosyal medya platformudur. (Sabuncuoğlu ve Gülay, 2016: 113). Mike ve

Krieger tarafından 2010 yılında kurulan bu ücretsiz mobil fotoğraf paylaşım uygulaması, aynı zamanda kullanıcıların fotoğraf ve videolarını düzenlemesine olanak tanır (Chen, 2018: 22). Instagram’da bulunan bir diğer önemli diyebileceğimiz özellik ise “hashtag” olarak tanınan etiketlerdir. Etiketler aracılığıyla kullanıcılar, oluşturdukları ve yayınladıkları içerikleri kategorilere bölebilmektedirler. Kullanıcıların hashtag’a tıklaması durumunda, Instagram tarafından hashtag taşıyan popüler ve güncel mesajlar listelenir. Bu uygulama sayesinde kullanıcılar bir konuda yayınlanmış tüm gönderilere ulaşma imkânı bulur ve ayrıca kendi ile aynı fikirde olabileceğini düşündüğü kullanıcıları bulur ve etiket etrafında bir topluluk oluşturabilirler. Markalar tarafından bu popüler trend hashtagler zamanında iletilecek gönderiler için tercih edilebilir (Zengin ve Zengin, 2017: 474).

Instagram 2010 yılında kurulmuş ve 2012 yılına gelindiğinde Facebook tarafından satın alınmıştır. Mobil uygulama olan Instagram ile kullanıcılar çevrimiçi anlık olarak fotoğraf/video çekebiliyor, bunları yükleyebiliyor ve paylaşabiliyor (Lee ve Chau 2018: 22). Bu anlamda Instagramın bazı özelliklerini şu şekilde ifade edebiliriz: Instagram kullanıcıları kendilerine profil oluşturabilmekte, günlük hayatlarında yaşamış oldukları anları video ve fotoğraf aracılığıyla kaydederek bu kayıtları arkadaşları veya diğer kullanıcılarla paylaşabilmektedirler; @ ve # simgeleri ve ilgili özellikleri taşımaktadır; yapılan paylaşımlara çok kolay bir şekilde filtre uygulanabilmektedir (Lee ve Chau, 2018: 21-22; Hu vd., 2014: 595-596; Phua vd., 2017: 414). Bu özelliklerinden dolayı Instagram daha fazla kullanıcı kitlesine ulaşmıştır. Türkiye’de son iki yıldaki Instagram kullanım oranları Tablo 2.5’de verilmiştir.

Tablo 2.5: Türkiye’de Son İki Yıl Instagram Kullanım İstatistikleri

	Toplam Kişi	Oran	Kadın Kullanıcı	Erkek Kullanıcı
2022	52,15 Milyon	%61,1	%44,5	%55,5
2023	48,65 Milyon	%56,8	%43,3	%56,7

Kaynak: We are social, 2023

Konaklama işletmeleri açısından ele alındığında son yıllarda Instagram'ın ulaştığı büyük kullanıcı kitlesinden dolayı işletmeler kendi instagram hesaplarını oluşturmakta ve etkileşim açısından sürekli içerik üreterek hedef kitlenin dikkatini çekmeye çalışmaktadırlar. Özellikle Instagram üzerinden işletmeler, belirli aralıklarla yaptıkları etkinlikleri duyurabilmekte, reklam yapabilmekte ve markasını insanların zihinlerinde taze tutabilmektedirler. Her ne kadar Tablo 2.5'te kullanıcı sayısında düşüş olduğu görülse de, halen günümüzde en çok kullanılan sosyal medya platformu olarak zirvede kendine yer bulmaktadır.

Twitter(X)

Jack Dorsey tarafından 2006 yılında kullanıma sunulan Twitter(X), kapsamlı bir microblog sitesidir. Twitter kullanıcılarının açtıkları kişisel hesapları üzerinden paylaşımda buldukları kısa bilgi dilimlerine "Tweet" denilmektedir. Bu paylaşımları herkes görebildiği gibi, kullanıcı tarafından hesap gizli tutularak sadece takipçilerin görmesi de sağlanabilir (Kuyucu ve Karahisar, 2013: 131; Akt: Akyüz, 2013: 80;). Dünya'nın en tanınan microblog sitelerinden biri kabul edilen Twitter'in logosunun oluşumu, mecranın oluşumu kadar farklıdır. Şirketle özdeşleşen kuş şeklindeki logo, Twitter'in markalaşmasında önemli bir yere sahiptir. Logo üzerindeki mavi kuşun isminin niçin "Larry" olduğu uzun zaman merak edilmiştir. 2011'de Peter Stringer'a tweet atan Twitter'in kurucu ortaklarından Biz Stone merakı gidermiştir. Biz Stone, logodaki kuşun ismini Larry olmasının arkasında NBA basketbol takımlarından Boston Celtics'in oyuncusu Larry Bird var. Twitter'in mavi kuşuna, ünlü NBA basketbolcusuna ithafen "Larry The Bird" ismi verilmiştir (www.brandingturkiye.com).

Bir Twitter kullanıcısı gönüllü olarak herhangi bir bireye, gruba ya da markaya ait hesabı takip edebilir ve bu sayede takip ettiği hesaplar tarafından yapılan paylaşımları hesap akışında görebilir. Ya da bir kullanıcı diğer kullanıcıların paylaştığı iletileri "retweet" yaparak kendi hesabında kendi takipçilerinin görmesini sağlayabilir. Diğer taraftan, başka bir hesaptan bahsetmek veya cevap vermek için kullanıcı, @ işareti ve ardından kullanıcının adını yazabilir. Twitter'da konuşmalar genel olarak planlanır. İlgili konulara veya ilgi alanı hakkındaki konuşmaları aramak için kullanıcı, anahtar kelimenin ön kısmına bir etiket (#) işareti koymalıdır

(Taecharungroj, 2017). 27 Ekim 2022 yılında Elon Musk tarafından satın alınan bu sosyal medya platformu, 24 Temmuz 2023 tarihinde marka ismini “X” olarak değiştirmiştir.

Twitter’ın kullanım şekli ve özelliklerini ifade ettikten sonra pazarlama yönünü ele aldığımızda, Twitter hedef kitle ile iletişim kurma fırsatı sunarken, bu kitlenin ihtiyaç ve beklentilerini de tespit etmeye yardımcı olur. Kullanıcı sayısı oldukça fazla olan bu sosyal medya platformu, firmaların da müşterileriyle iletişim kurduğu ve ürünlerini tanıttığı popüler bir ortamdır. Bu uygulama sayesinde firmalar, hedef kitlenin sorularına hızlı bir şekilde geri dönüş yapabilmektedirler (Turgut, 2016: 21). Twitter’ın reklam ücretleri Facebook’la karşılaştırıldığında oldukça yüksektir ve Twitter genellikle kurumsal kullanıcı olan işletmelerin reklam çalışmalarını yapmaktadır. Reklam ücretlerinin bu yüksek maliyetinden dolayı sürekli reklam vermek mümkün olmayacağı için, işletmelerde sosyal medyadan sorumlu kişiler daima gündemi takip etmeli, kullanıcı sayısını artırmalı, pazarlama stratejilerine uygun hareket ederek belirli aralıklarla paylaşımlar yapılmasını sağlamalıdır (Çağıl, 2017: 22). Twitter bilgi alışverişinin yoğun yaşandığı ve kullanıcıların ve işletmelerin önem verdiği bir platformdur. Hedef kitleleri ile etkileşim kurabilmesinden dolayı konaklama işletmeleri de bu platforma önem vermeli ve belirli aralıklarla içerikler üreterek paylaşımlar yapmalıdır. Tablo 2.6’da Türkiye’de son iki yıldaki Twitter(X) kullanıcı oranları verilmiştir.

Tablo 2.6: Türkiye’de Son İki Yıl Twitter(X) Kullanım İstatistikleri

	Toplam Kişi	Oran	Kadın Kullanıcı	Erkek Kullanıcı
2022	16,10 Milyon	%18,9	%27,40	%72,60
2023	18.55 Milyon	%21,7	%36,6	%63,4

Kaynak: We are social, 2023

Tablo 2.6’ya baktığımızda Twitter kullanıcı sayısının arttığını görebiliriz. 2022 yılında kullanıcı sayısı 16,10 milyon ve kullanım oranı %18,9’ken, 2023 yılında kullanıcı sayısının 18,55 milyona, kullanıcı oranının ise %21,7’ye çıktığı görülmektedir. Bu değerlerden hareketle Twitter kullanıcı sayısının zamanla arttığını ve bu sosyal medya platformuna her geçen yıl ilginin arttığını ifade edebiliriz. Kullanıcı profiline baktığımızda, erkek kullanıcıların kadın kullanıcılara göre

oldukça fazla olduğunu söyleyebiliriz. 2022 yılında kadın kullanıcı oranı %27,40, erkek kullanıcı oranı %72,60 iken (yaklaşık üç kat fazla), 2023 yılına gelindiğinde kadın kullanıcı oranının %36,6, erkek kullanıcı oranının ise %63,4 olduğu görülmektedir. Erkek kullanıcı sayısı kadın kullanıcı sayısından oldukça fazla olmasına rağmen son iki yılda kadın kullanıcı sayısında büyük artış olduğu, fakat erkek kullanıcı sayısında aksine büyük bir azalma olduğu görülmektedir. Buradan hareketle son yıllarda kadınların bu sosyal medya platformuna daha fazla ilgi gösterdiğini söyleyebiliriz. Burada verilen veriler aslında işletmeler için hedef kitlelerini belirleme ve planlamalarını yapma adına önemli bilgiler sunmaktadır. Paylaşımlar ve reklamlar kullanıcı profilleri göz önünde bulundurularak yapılması amacına ulaşması adına önemlidir.

LinkedIn

LinkedIn iş dünyası için geliştirilmiş, Reid Hoffman tarafından 2002 yılında tasarlanmış ve devamında 2003 yıllarına gelindiğinde kullanıma sunulmuş sosyal ağ sitesidir. 2012 yılında saniyede iki kişinin LinkedIn'e üye olduğu tespit edilmiştir (Kuyucu ve Karahisar 2013: 123; Akyüz, 2013: 81). Sosyal medya kullanımının artması ile LinkedIn profesyonel iş ağları içerisinde sıyrılmış ve popülerlik kazanmıştır. LinkedIn, günümüzde dünyanın en kariyerli insanların profesyonel iş ağları ile öne çıktığı sosyal iş ağıdır (Sevinç, 2012: 132). LinkedIn sayesinde kullanıcılar, profesyonel kişilerle iş deneyimlerini, eğitim ve özgeçmişleri ile alakalı bilgileri paylaşabilmektedirler. Bu uygulama ile kullanıcılar Facebook'taki arkadaş eklemeye benzer şekilde birbirleriyle iletişim kurabilirler. Kullanıcılarına bağlantılar önerme özelliği LinkedIn'i öne çıkaran ve tercih edilen bir ağ haline getirmiştir (Rasmussen Neal, 2012). Benzer iş gruplarının birbirine önerildiği ve benzer özelliklere sahip büyük toplulukların oluşmasına imkan tanımaktadır.

LinkedIn iş ağı olarak kullanılmasından dolayı, diğer sosyal medya uygulamalarına kıyasla içeriklerin daha doğru olması gerekmektedir. Bu uygulama iş dünyasının tanınmış isimlerinin yapmış oldukları çalışmalarla alakalı bilgileri paylaştığı bir ortamdır. Aynı zamanda LinkedIn, profesyonel iş başvuruları, iş anlaşmaları, güncel girişimleri belirleme, özgeçmiş paylaşma ve işle alakalı konulardan haberdar olma gibi imkânlar sunmaktadır (Eraslan ve Eser, 2015: 142).

Bundan dolayı bu uygulama ile çalışanlar, girişimciler ve işletmeler birbirleriyle bağlantı kurabilmektedirler. İş arayanlar için de iş bulmak için fırsat sağlar. İş arayanlar olduğu gibi, işletmelerinde ihtiyaç duydukları pozisyonlara eleman bulabilmelerine olanak tanır (Acar vd., 2014: 23). LinkedIndeki reklam modelleri farklıdır. LinkedInin temel reklam yönteminde kurumsal internet sitesi, iş ilanları ve LinkedIn firma sayfası bulunmaktadır. Var olan reklamlar vasıtası ile kurumun hedeflediği kitlenin yayın akışlarına veya mesaj bölümüne bildirimler gönderilmektedir. Diğer reklam modeli olan video reklamlar sayesinde ise ana akış alanında gösterim mümkün olabilmektedir. İş dünyası için tasarlanmış olan LinkedIn reklamlarının değeri büyüktür (Atasoy, 2018: 29). İş arayanlar kişiler ve istihdam etmek isteyen işletmeler için bu ihtiyacı karşılamaya fırsat sunan bu uygulama ile konaklama işletmeleri hem markalarının tanıtımını yapabilir hem de ihtiyacı olan personel açığını buradan duyurarak temin edebilir.

Pinterest

Evan Sharp, Paul Sciarra ve Ben Silbermann tarafından 2010 yılında kurulan, görselliğin ön plana çıkarıldığı bir uygulamadır. Tablo veya sergi mantığında hizmet veren görsel sosyal paylaşım sitesidir. Kullanıcılar bu uygulama sayesinde hoşlarına giden görsel içerikleri kişisel panolarında paylaşabilmektedirler ve bu paylaşım olayı “pinleme” olarak isimlendirilmektedir. Kullanıcılar özel hayatlarında beğendikleri her konunun yanı sıra, işletmeler de ürün ve hizmetleriyle alakalı bilgileri paylaşabilmektedir (Gafuroğulları, 2015: 174-175).

Fotoğraf paylaşma yönüyle Instagrama benzemesine rağmen temel fark, Instagram’da fotoğrafı paylaşmadan önce kalite ve iyileştirme seçeneği varken; Pinterest, ilgi duyulan alanların paylaşıldığı geleneksel web sitesidir. İstatistiki olarak diğer uygulamalardan farkı, kullanıcıların yarısından fazlasını kadınlar oluşturmaktadır (Wally ve Koshy, 2014: 5; Çağıl, 2017: 31). Kadınların daha fazla kullanmasının sebebi ise daha çok yemek tariflerinin olması, ev fikirleri ve stil ilhamlarının paylaşılmasıdır. Görsel bir keşif aracı olarak kullanılan bu sosyal medya platformu da son yıllarda popülaritesini artırmaktadır.

2.2.6.3. Medya Paylaşım Siteleri (İçerik Toplulukları)

İçerik paylaşım toplulukları kullanıcı tarafından geliştirilmiş çoklu ortam içeriklerini yayınlamak amacıyla kullanılmaktadır. Son yıllarda internet hızının yükselmesi ve fotoğraf ve video çekme imkânlarının artması ile bu uygulamalar daha popüler hale gelmeye başlamıştır (Zarrella, 2010: 77). İçerik paylaşım sitelerinin en belirgin özelliği, kullanıcıların ellerindeki materyalleri belirli biçimlerde diğer kişilerle paylaşabilmesidir (Aktan, 2017). Medya paylaşım sitelerinde kullanıcılar ismiyle üye olarak profil sahibi olabilmektedir. Fakat bu uygulamanın en önemli özelliği, içeriklere erişim sağlamak için üye olma ve profil oluşturma şartı olmamasıdır. Diğer bir özellik ise herhangi bir teknik bilgiye sahip olmaksızın kullanıcılar içerik paylaşabilmektedirler (Say, 2015: 23-24). Medya paylaşım sitelerinden günümüzde en çok kullanılan uygulama Youtube'dur. Youtube ile kullanıcılar içerikler üretebilmekte ve bu içerikleri takipçileri ile paylaşabilmektedir.

Video paylaşım sitesi Youtube, günümüzde en büyük içerik topluluklarından biridir. 2005 yılının Şubat ayında kurulmuş olan Youtube sayesinde kullanıcılar kolaylıkla video paylaşabilmektedir (Gill vd., 2007: 16). Youtube kullanıcıları bu kanal sayesinde video paylaşabilmekte, görüntüleyebilmekte ve yorum yapabilmekte ve ayrıca bu kullanıcılar kendilerine ait bir profil oluşturma yoluyla bu platformu kullanan arkadaşlarını, en sevdiği videoları, yapmış olduğu yorumları, abone olduğu kişileri ve aynı zamanda yapılmış olan en son paylaşımları görüntüleyebilme imkanına sahip olabilmektedir (Smith vd., 2012: 104).

Youtube platformunda video izlemek ve paylaşmak özellikle gençler arasında bir yaşam tarzı olarak benimsenmiş ve kullanım oranı incelendiğinde televizyonun önüne geçmiş diyebiliriz. (Südaş, 2015: 52). Özellikle Google tarafından satın alınmasından sonra arama motorunda yapılan herhangi bir aramada Youtube videolarının ilk sırada çıkması bu ağı, benzer hizmeti vermekte olan diğer sitelerden farklı bir noktaya getirmiştir (Cıngı, 2015: 153). Video dağıtım sitesi olan Youtube'ın daha fazla ziyaretçi almasının en önemli bir sebebi kullanıcı dostu olarak tasarlanmış olmasıdır (Kırcova ve Enginkaya, 2015: 75). Youtube'daki reklamlar Google reklam paneli üzerinden yapılmaktadır. Youtube'da video izleyenler, izlediği videonun alt bölümünde metin reklamları ya da videonun içeriğine konulmuş olan

banner reklamları ile karşılaşmaktadır (Atasoy, 2018: 38). Konaklama işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, işletmeler belirli aralıklarla içerikler paylaşabilir, reklamlar yapabilir ve hedeflediği kitlenin ilgisini çekebilir. İşletme bünyesinde yapılan etkinlik ve organizasyonları paylaşarak daha fazla takipçiye ulaşabilir ve markasını insanların zihninde taze tutabilirler. Bu anlamda önemli bir platformdur.

2.2.6.4. Çevrimiçi Topluluklar (Forumlar)

İlan panolarının modern versiyonu olarak da tanımlanan forumlar, sosyal medya araçlarının ilk hizmete sunulan türlerinden biri olarak belirtilmektedir. Kurgulanma amacı tamamen tartışmak üzerinde olan forumlar sayesinde kullanıcılar, yöneticilerinde müsaade ettiği takdirde herhangi bir konu ile alakalı mesaj gönderebilirler ve ayrıca gönderdikleri bu mesaja da karşılık alabilirler. Bu platform ile kullanıcılar, kendilerine yöneltilen çeşitli soruları yanıtlayarak ve insanlara fayda sağlayacak bilgiler sunmak yoluyla toplum nezdinde toplum içerisinde değer ve saygı kazanma çabasında olmaktadır (Zarrella, 2009: 147). Bu platformda kullanıcılar ertelenmiş bir etkileşim gerçekleştirirler (Aksu, 2013: 68). Sanal ortamlar olan forumlar sayesinde herkes farklı birçok konuda düşüncelerini ifade edip döküman paylaşabilirler (Çakmak, 2018: 70).

Forumlarda başarı sağlamanın yolu, topluluk üyelerinin birbiri arasında bağ kurmasını sağlamak ve grup faaliyetleri oluşturmaktır. İki yönlü bilgi akışı vardır. Bu sayede işletmeler içgörü kazancı elde ettiği gibi, ulaşılması oldukça zor olan hedef kitlenin bilgilerini de elde etme fırsatı yakalar (Kotler ve Keller, 2015: 643; Prentice vd., 2019: 341). Bu uygulama kullanıcılar arasında önemli derecede empati oluşmasına imkan verir. Kullanıcıların tecrübelerini ve deneyimlerini iletmesi, genişlemeyi ve paylaşımı çoğaltır. Forumlarda tartışmalarda bulunan ve fikirlerini beyan eden kullanıcılar, diğer kişileri deneyimli olarak düşünür. Bundan dolayı konuya hâkim olan kişilerin ortak konular ile alakalı görüş beyan etmesi ve yorum yapması ve ayrıca daha önceden sahip oldukları deneyimleri burada paylaşmaları diğer kullanıcılar üzerinde etkili olmaktadır (Aktan, 2017). Bu sayede forumlar etkili bir sosyal medya uygulaması hüviyetine bürünmektedir.

Bilim ve akademi haberlerinin bulunduğu ve akademik camianın içinde yer aldığı forumlar da bulunmaktadır. Bu forumlarda, akademik personel olma aşamasında gerek duyulan nitelikler, bilgiler yer almakta ve ayrıca akademik personel ile alakalı yönetmelikler bulunmaktadır. Site yöneticileri ilgi uyandıran konularla alakalı kategorik bölüm ve ana başlıklara müdahalede bulunarak, alt başlıklar oluşturup kullanıcıların katkı vermesini ummaktadırlar. Kullanıcılar bulmak istedikleri konuyu arama kısmına yazarak kolaylıkla erişim sağlayabilmektedirler (Sönmez, 2016: 58). Kullanım açısından sunduğu kolaylıklar ve sağladığı faydalardan dolayı önemli sayılabilecek bir kullanıcı sayısına ulaşmıştır.

2.2.6.5. Wikiler

Kullanıcıların belirli konularla alakalı toplanmış olan bilgileri derleyip, işbirlikçi çalışma sonucunda yayınlatabildikleri sosyal medya ortamlarıdır. Wiki servisine kaydı bulunan her kullanıcı, oradaki bilgilere müdahil olabilmekte ve sonuç olarak kullanıcıların katkıları neticesinde işbirliği yapmanın bir çıktısı olarak çok çeşitli web sayfaları oluşturulmaktadır (Köse ve Çal, 2012). Web yazılımı olan Wikiler’i kullanan kişiler, özgürce yeni sayfalar oluşturabilmekte, üzerinde düzenlemeler yapabilmekte ve birbirine bağlayabilmektedir (Bostancı, 2015: 48). Wiki Hawaii dilinde “hızlı, çabuk” anlamında kullanılmakta ve Türkçe’de “viki” şeklinde karşılık bulmaktadır. İlk wiki örneği wikiwikiweb ismiyle 1995 yılında kullanıcıların hizmetine verilmiştir (West ve West, 2009: 3). En çok tercih edilen wiki aracı Wikipedia olsa da Wikimapia, Termwiki, Wikia gibi çeşitli wiki türleri de bulunmaktadır (Bostancı, 2015: 48). Thomsett-Scott (2014) wikilerin özelliklerini; pratiklik, düzenleme kolaylığı, iş birliği sağlama ve erişim kolaylığı şeklinde ifade etmiştir. Özellikle Wikipedia kullanıcılara istedikleri birçok bilgiye erişim imkanı sunduğu için önemlidir. Kullanıcılar birçok konuda bu platformu ziyaret ederek bilgi alabilmektedir.

2.2.6.6. Sanal Dünyalar

Sanal dünyalar, kişilerin hayal dünyalarının ve gerçekliğin üç boyutlu şeklinde betimlenmesi durumudur (Rigby, 2008: 12). Sanal dünyalar ilk zamanlarda simülasyonlar ile başlamış, daha sonra internet öncüsü Ivan Sutherland tarafından geliştirilmiş olan ilk bilgisayar temelli sanal gerçeklik ile farklı bir boyuta ulaşmıştır

(Safko, 2012: 340). Sanal dnyaların sosyallik kazanmış haline ise sanal sosyal dnyalar diyebiliriz. Kullanıcılar sanal sosyal dnyalarda avatar şeklinde üç boyutlu olarak birbirleriyle etkileşimde bulunabilmektedir. Kullanıcıların birbirleriyle yaptığı iletişimde belirli kurallar konulmamıştır ve bundan dolayı kullanıcılar avatarları ile sanal dnyalarda tamamen özgür bir platformda yaşamlarını sürdürmektedirler (Kaplan ve Haenlein, 2010: 64).

Sanal oyun dnyaları sanal dnyaların bir diğer çeşidi olarak ifade edilebilir. Özellik olarak sanal oyun dnyaları sanal dnyalara benzemesine rağmen, sanal sosyal dnyalara göre sanal oyun dnyalarında kullanıcıların özgürlüğü kısıtlıdır. Sanal sosyal dnyalarda ki gibi sanal oyun dnyalarında da bir avatar ile üç boyutlu ortamda diğer kullanıcılar ile oyun formatında iletişimde olunabilmektedir fakat kullanıcılar için bu oyunların belirlenmiş kurallarına uyma zorunluluğu vardır. Bu ortamda kullanıcılar kişiselleştirilmiş içerik üretme, diğer kullanıcılarla etkileşim kurma imkânına sahiptir (Safko, 2012: 371-374). Avatar'ın sanal dnyada ve sanal oyun sitelerinde kullanılmasının nedeni sanallıktan kaynaklanmaktadır çünkü ortamlarda gerçekliğe yer yoktur ve her şey sanaldır. Sanal dnyaların bazıları oyunlarla hizmet etmeyi amaçlarken, birçoğu da kullanıcıların çevrimiçi sosyalleşmesine imkân tanımaktadır (Say, 2015: 37). Özellikle kullanıcılara sosyalleşme imkanı tanınması sayesinde birbirleri ile etkileşim kurabilmektedirler.

2.2.6.7. Podcastler

Podcast dijital medyadaki dosyaların taşınabilir medya oynatıcılarda ya da bilgisayarlarda oynatılması amacıyla internet üzerinden beslemeler yolu ile iletilmesi işlemidir. Podcastler internet üzerinden mobil araçlara aktarılmasının ardından, internet bağlantısına ihtiyaç duyulmaksızın farklı bir yere gönderilmekte ve istenildiği zaman da dinleme yapılabilmektedir. Bu terim Apple'ın üretmiş olduğu taşınabilen müzik çalar olan iPod kelimesinin, içindeki “pot” ve ingilizce “yayın” anlamında kullanılan “broadcast” kavramının cast kısmı birleştirilerek ortaya konmuştur. Apple ilk olarak iPod için tasarlanmış olmasına karşın, zamanımızda podcastler yalnızca iPod ile alakalı kavram olarak düşünülmemelidir (Gülşen vd., 2010: 788; Algür, 2016: 26).

Podcast dinleyenlerin, alışkanlıklarını ve tercihlerini ortaya koymak adına Türkiye'de yakın zamanda Podiolab 12 yaş ve üzerindeki kullanıcılarla yapmış olduğu Podcast Dinleme Alışkanlıkları anket sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların yüzde 34,2 si son 1-3 yılda belirli aralıklarla düzenli şekilde Podcast dinlemeyi tercih ediyor. Yapılan anket çalışmasında Podcast dinlemelerindeki amaç iletildiğinde, ankete katılanların %49,1'i yeni bilgiler öğrenmek, yüzde 28,7' si kişisel gelişim (Örnek olarak yeni bir dil öğrenmek), yüzde 17,9'u ise her gün verilen haberleri ve olan gelişmeleri takip etmek maksadıyla bu uygulamayı dinlediğini ifade ediyor. Dinleyicilerin yaş aralığına bakıldığında %41,9'unun 25-34 yaş aralığında, yüzde 29,5' inin 18-24 yaş aralığında ve yüzde 19,5 inin 35-44 yaş aralığında olduğu belirtilmektedir. Ayrıca Podcast dinleyicilerinin haftada ortalama olarak yedi podcast yayını dinlemeyi seçtiği, podcast dinleyenlerin belirli kısmının yaklaşık olarak yüzde 80-90'lık kısmını hiç ara vermeden kesintisiz dinlediklerini ilave edersek, hem içerik üretenler hem de reklam vermek isteyenler tarafından ele alındığında yüksek potansiyele sahip bir platformdan ve burada büyük bir kitlenin olduğu bir mecranın varlığından bahsetmek mümkündür (www.digitalage.com). Greene (2017) promosyon amaçlı kullanılacak Podcast'in başarıya ulaşabilmesi için dikkate alınması gereken hususları aşağıda ifade etmiştir: a) Podcast ismi akılda kalıcı olmalıdır. b) Podcast bir kapak resmine sahip olmalıdır. c) Podcast profesyonel olarak alınmalıdır. d) Podcast ulaşılabilir olmalıdır. e) Podcast'lerin reklamının doğru yapılması gerekir. f) Podcast'teki verilen her bir bölüm için ayrıca metinlerin de bulunması gerekir.

2.2.6.8. Lokasyon Temelli Uygulamalar

Mobil telefon üzerindeki bir uygulama olan lokasyon temelli uygulamalar, en temel şekli ile akıllı telefonlarda bulunan GPS (global positioning system- küresel konumlama sistemi) özelliği kullanılarak, buldukları konumun çevresinde yer alan mekanların görülebildiği ve aynı zamanda bu mekanlara gidilerek check-in yapılması koşuluyla bu uygulamayı kullanan kullanıcılar ile sosyal medya üzerinden etkileşimde olunabilen bir uygulama çeşididir. Lokasyon temelli uygulamalar ile gidilen ve check-in yapılan mekâna neden gidildiği, kiminle gidildiği ya da mekan hakkında farklı birçok önerilerde verilebilmektedir (Safko, 2012: 44) Uygulamanın

amacı, kullanıcılar buldukları yer, ziyaret edilen ortamlar, yemek yenilen yer gibi işletme bilgilerini kullanarak kendi çevresi ve diğer bu uygulamayı kullanan kullanıcılar arasında iletişim ortamı oluşturmaktır (Bostancı, 2015: 58). İletişim sosyalleşmeyi, sosyalleşme ise bilgi alışverişini destekler.

Bu uygulamalar tüketicilere, yeni açılacak mağaza ya da şube hakkında bilgi iletme, sponsor olunmuş festivaller ve konserlere katılımı sağlamak veya son çıkan ürünler ve hizmetlerin reklamını yapmak amacıyla kullanılabilir. Bu sosyal medya uygulamasından kurumlar faydalanarak; hedef kitlelerine indirim kuponları, hediye çekleri ve çeşitli hediyeler verebilmektedir. Dünya genelinde en popüler lokasyon temelli uygulama Foursquare'dır. Diğer uygulamalar ise Google Latitude ve Getglue olarak ifade edilebilir (Mavnacıoğlu, 2015: 42). 2009 yılında hizmete sunulan Foursquare zamanla gelişmiştir. Önceden sadece check-in yapma ya da gidilen yerleri arkadaşlara tavsiye etmeye yarayan uygulamaya daha sonra gidilen yer ile alakalı yorum yapma, fotoğraf ekleyebilme, beğenme veya beğenmeme gibi özellikler eklenmiş ve sonrasında FourSquare City Guide ve Foursquare Swarm olarak 2014 yılına gelindiğinde Swarm'ın ortaya çıkması ile ikiye bölünmüştür (Fırat, 2017: 40). Şu anda iki farklı uygulama olarak devam edilmektedir. Sosyal medya araçları ile alakalı kısa kısa bilgiler verildikten sonra sonraki bölümde sosyal medya paylaşım ve yorumlarının önemi ve içeriği hakkında bilgi verilmektedir.

2.2.7. Sosyal Medya Paylaşım ve Yorumları

Sosyal medya, kullanıcılara karşılıklı etkileşim fırsatı sunan, aynı zamanda düşünce ve bilgi paylaşma imkânı tanıyan ve web sitelerinin tamamı için ortak kullanılan bir ifadedir (Sayımer, 2008: 123). Sosyal medya, internet dünyasını hayatımızın vazgeçilmezi haline getiren bilginin, çeşitli düşüncelerin ve deyimlerin kamu oluşumlu web siteleri ile paylaşılmasına imkân sunan bir medya ortamıdır (Weinberg, 2009: 1). İçinde medya bulunmasına rağmen geleneksel medyadan farklı niteliklere sahiptir. Geleneksel medyadan ayrılan en önemli özellikleri, kullanıcının sosyal medya içeriği oluşturabilmesi, yorum yapabilmesi ve katkı sunabilmesidir (Scott, 2010: 38). Bundan dolayı güven duyulan sosyal medyada herhangi bir ürün tercih edilmeden önce o ürünle alakalı medyada yapılan yorumları gözden geçirmek oldukça önemli hale gelmiştir. Herhangi bir ürünü tercih etmek isteyen bir kişi sosyal

medya uygulamaları üzerinden o ürünü daha önce deneyimlemiş kişilerin, o ürünle alakalı yorumlarını okumak istemektedir. Bu yüzden sosyal medya, bireyler arası bilgi alışverişi sağlamanın yanı sıra herhangi bir ürünün satın alınması aşamasında da önemli bir etkiye sahiptir (Keskin ve Baş, 2015: 56). Özellikle bu katkılarından dolayı işletmeler ve çalışma alanımız olan konaklama işletmeleri açısından ürünlerini tanıtmak, tercih edilmesi için reklamlar yapmak ve müşterilerin aklında olumlu anlamda kalarak güzel yorumlar yapmasına imkan sağlamak adına önemlidir.

Sosyal medya ortamlarına işletmelerin müdahil olmasıyla birlikte, “tüketiciler işletme ile veya işletmenin ürünleri ve hizmetleri ile etkileşim” oluşturabilirler. Tüketiciler farklı sosyal medya uygulamalarını kullanarak daha önce yaşamış oldukları deneyimleri takipçileri ve arkadaşları ile paylaşabilirler. Yapılan bu paylaşımlara, etkileşimde olduğu diğer kullanıcılar yorum yapabilirler veya bu gönderiyi tekrar kendi sayfalarında yayımlayabilirler. İşletmeler sosyal medya aracılığıyla tüketicilerle etkileşim kurabilirler. Diğer taraftan sosyal medya işletmelerin düşük maliyetle pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri platformlardır (Rajesh, 2016: 109). Sosyal medya uygulamaları sayesinde bilgiye anında erişmek oldukça kolaylaşmıştır. Sosyal medya uygulamaları ile aktif olan kullanıcılar, daha önce deneyimlediği ürünlerle alakalı memnuniyetlerini veya şikâyetlerini ifade edebilmekte, markalarla alakalı yorum yapabilmekte ve aynı zamanda farklı siteler üzerinden ürünleri kıyaslayabilmektedirler. Bunun öneminin farkında olan işletmeler, stratejilerini müşterilerin sosyal medya üzerinden yaptıkları yorumlara göre şekillendirmekte ve daha iyi hizmet sunmaya çabalamaktadırlar (Akyüz, 2017: 286). Farkında olmayan işletmeler ise aldıkları olumsuz yorumlar ve memnun etmeden gönderdiği müşterilerinin şikâyetleri ile karşılaşabilmektedirler.

Tüketiciler, çoğu zaman telefon veya e-posta ile şikâyetlerini iletmek için ilgili firmalara ulaşamamaktadır. Tüketiciler, Facebook, Twitter, bloglar ve forumlar gibi sosyal ağ sitelerinde deneyimlerini paylaşarak işletmelerin ve diğer bireylerin dikkatini çekme yoluna gitmektedirler. Çünkü bu platformlar ile şikâyetleri duyurmak hem daha kolay hem de daha fazla kitleye ulaşabilmektedirler. Müşteriler, sosyal medya ortamında işletmelere veya çalışanlara yönelik memnuniyetlerini ve tavsiyelerini kolaylıkla bu platformlar aracılığı ile paylaşabilmektedirler. Bu anlamda

TripAdvisor, turistik destinasyonlar, konaklama alanları ve restoranlarla ilgili gerçek deneyim yaşayan bireylerin tarafsız yorumlarına yer veren en popüler sosyal ağ sitesidir (Eryılmaz, 2014: 48-49). Özellikle yaptıkları yorumların önemsendiğini ve dikkate alındığını bilmek isteyen müşteriler bu platform aracılığı ile bu hedeflerine ulaşabileceklerini düşünüyorlar ve bu anlamda bu platformda düşüncelerini paylaşmayı tercih ediyorlar.

Bakıldığında günümüzde dünyanın en büyük seyahat platformu olarak değerlendirilen Tripadvisor, yaklaşık 463 milyon gezgine her ay, her defasında hayatlarının en güzel seyahat tecrübesini yaşamaları amacıyla destek sağlamaktadır. Dünyanın her tarafındaki gezginler, Tripadvisor platformunu kullanarak 8,6 milyondan daha fazla restoran, konaklama yerleri, deneyim, hava yolu şirketleri ve gemi seyahatleri ile alakalı 859 milyondan fazla yapılmış müşteri yorumlarına ve paylaşımına yer veriyor. Yorum yapan bu kişiler, süreç olarak planlama aşamasında, seyahat etmek amacıyla otel, uçak bileti ve gemi seyahatinde fiyat karşılaştırması yapmada, gezilecek popüler yerler ve turlar için rezervasyon oluşturmakta ve gidilecek destinasyonda ki en iyi restoranlarda yer ayırtmakta bu popüler platformu ziyaret ediyorlar. Kullanıcıların vazgeçemediği bir seyahat yoldaşı olan Tripadvisor, günümüzde 49 pazarda ve 28 dilde hizmetini sürdürmektedir (www.tripadvisor.mediaroom.com). Bu kadar popüler olan, büyük kitlelerin ve işletmelerin önem verdiği ve tercih ettiği bir platform olan Tripadvisor uygulamasını son yıllarda turizm sektörünün önemli ayaklarından biri olan konaklama işletmeleri de görmezden gelememektedir. Tripadvisor uygulamasında iyi yorumlar alabilmek ve daha yüksek puanlara sahip olmak adına konaklama işletmelerinde de bir rekabet olduğu görülmektedir. Bu anlamda çalışmada konaklama işletmeleri ile alakalı Tripadvisor üzerinden yapılan yorumları analiz etmek ve ortaya konulacak çıktılar işletmeler açısından önemli bir veri sağlayacaktır. Sonraki aşamada konaklama işletmeleri açısından sosyal medyanın ne ifade ettiği hakkında detaylı bilgi vermek önemli olacaktır.

2.3. Konaklama İşletmeleri Açısından Sosyal Medya

İşletmeler ve girişimciler için sosyal medya kullanımının yaygınlaşması yeni bir alan yaratmıştır. Bu alanda işletmeler müşterileri ile ilişkilerini artırabilmekte,

reklam yapabilmekte, yarışmalar yapabilmekte, marka farkındalığını iyileştirebilmekte ve böylece pazarda daha etkin olabilmektedirler. Küçük işletmelerde bunların yanı sıra sosyal medya aracılığıyla pazar alanlarını genişletebilmektedir (Fırat, 2017). Bu faydalarından dolayı dönüşen ve zamanla daha da yaygın hale gelen sosyal medya, tüm kurumlar ve markalar için önem verilmesi gereken bir noktaya gelmiştir. Önem vermemenin rekabet adına zarar vereceğinin farkında olan işletme yöneticileri bu anlamda çalışmalar yapmaya başlamışlardır. 2005 yılı sonrasına gelindiğinde sosyal medya, özellikle kurumsallaşmış ve bu anlamda adımlar atan firmaların ve markaların en önemli iletişim aracı haline almış ve işletmeler ve markaların sosyal medya alanlarında bulunması bir zorunluluk olarak görülmüştür (Kara ve Özgen, 2012). Müşteri geri bildirimleri aracılığıyla işletmeler bilgi toplama imkanına sahip olabilmektedir.

Müşteri deneyimlerinin ve önerilerinin önemli olduğu, firmalar ve markaların sosyal medyayı sıklıkla kullandığı sektörlerden biri turizm sektörüdür (Kükreer Aydın, 2012). Sosyal medya ile tüketicilerin turizm sektöründeki karar aşamaları ve davranışları önemli ölçüde değer kazanmıştır (Volo, 2010: 308; Xiang ve Gretzel, 2010: 179; Parra-Lopez vd., 2011: 641; Bulchand-Gidumal vd., 2013: 44; Leung vd., 2013: 4). Bireyler sosyal medya araçlarını kullanarak yapmış olduğu seyahatlerin hikayelerini ve yaşamış oldukları deneyimleri paylaşabilmekte, arkadaşları ve diğer kullanıcılar ile çevrim içi iletişim kurabilmektedirler. Bu deneyimler genellikle, destinasyon ile alakalı bilgi verme, ilgi çekici alanlar ya da faaliyetler, konaklama, restoranlar ve hizmet kalitesi ile alakalı olmaktadır (Schmallegger ve Carson, 2008).

İnsanların seyahat planlamaları ve tüketim alışkanlıkları üzerinde günümüzde internet ve sosyal medyanın etkisi o kadar önemli hale gelmiştir ki, bu etkiden dolayı bireylerin alışkanlıkları yeniden biçimlenmiştir (Buhalis ve Law, 2008: 609). Sayısı giderek artan gezginler, sosyal medyayı seyahat planlaması maksadıyla kullanmaktadır. Bu amaçla araştırma yaparken başkalarının deneyimlerini de gözlemlemektedirler. Tüketicilerin satın alma kararı aşamasında en önemli etken kullanıcılar arası etki ve ağızdan ağıza iletişim olarak belirtilmektedir (Litvin vd., 2008). Yapılan bir çalışmada 60.000 tüketiciden yüzde 80' inin ağızdan ağıza iletişimin etkisinde kalarak satın almaya karar verdiği ifade edilmektedir (Odabaşı ve

Barış, 2013: 286). Bu etkiler özellikle konaklamanın ağırlıkta olduğu turizm sektöründe, deneyimlenmeden bir değerlendirme yapılması mümkün olmayan misafirperverlik için önem taşımaktadır. Sosyal medya ağızdan ağıza etkileşim etkinliğini oldukça artırmıştır (Litvin vd., 2008). Sosyal medya araçlarının sürekli olarak güncellenebilmesi, paylaşım yapanların ve takip edenlerin arasındaki iletişimi dinamik tutabilmesi oldukça değerli hale getirmiştir. Ayrıca turizm ve seyahat sektörünün sosyal medya araçlarını etkin bir şekilde kullanabilmeleri işletmelere oldukça fazla avantaj sağlayabilecektir (Schmallegger ve Carson, 2008). Bu avantajların farkında olmak ve bu anlamda aksiyonlar almak önemlidir.

Sosyal medya araçları vasıtasıyla, daha önce herhangi bir turistik ürün veya hizmeti deneyimlemiş ya da bu ürün veya hizmetle alakalı bilgi edinmiş bireylerin hazırlamış oldukları fotoğraf, video vb. içerikler, bu ürünleri veya hizmeti satın almak niyetinde olan tüketicilerin hayal gücünü ve tahminlemesini netleştirerek, satın aldığı takdirde ne ile karşılaşacağını dair ipuçları verebilmektedir. Bu yolla tüketicinin o ürün veya hizmetle alakalı algıladığı riskler en aza indirilerek, bireylerin bu hizmet ve ürünleri tercih etmesi mümkün kılınabilir (Vogt vd., 1994: 133-146); Jeng ve Fesenmaier, 2002: 21; Leung vd., 2013: 8). Turizm sektöründe sosyal medya platformlarının bu kadar değerli olmasının başka bir sebebi ise, tüketicilerin aynı ürünü kullanan ve aynı işletmeyi tercih eden diğer tüketicilerin oluşturmuş oldukları içeriklere güvenmesi ve daha içten ve samimi bulmasından kaynaklanmaktadır (Brown ve Hayes, 2008: 167). Sosyal medya araçları ve bu araçlar vasıtasıyla kullanıcıların oluşturduğu içerikler, potansiyel tüketiciler arasında turizm markalarının algılanmasında gittikçe daha da önemli olmaktadır (Perez-Vega vd., 2018). Çünkü zamanla sosyal medya, bireyler ve kuruluşlar için bir markalaşma ortamı ve katılım amacıyla kullanılmaktadır (Sihi ve Lawson, 2018). Özellikle son yıllarda konaklama işletmelerinin ana arteli olarak ifade edebileceğimiz oteller bu anlamda yoğun çalışmalar içine girmişlerdir.

Sosyal medyanın oteller için önemi incelendiğinde; markanın tanınırlığını artırdığı belirtilmektedir. İki taraf arasında aynı anda ve çift yönlü etkileşime imkân vermesi sosyal medyanın diğer sunduğu avantaj olarak ifade edilebilir. Zaman mekan anlamında bir kısıtlama olmaması ve çift yönlü etkileşime imkan vermesinden dolayı

sosyal medya turizm sektöründe önemli bir ihtiyacı gidermektedir denilebilir çünkü bu turizm sektörünün en çok ihtiyaç duyduğu durumdur (Eröz ve Doğdubay, 2012). Turizm sektörünün ana kaynağı olan konaklama işletmelerinin de sosyal medyada var olması ve bir profile sahip olması önemlidir. Fakat konaklama işletmelerinin sosyal medyada bir profile sahip olması yeterli görülmemeli, kullanıcılarında kendilerinden bahsetmeleri için çaba harcanmalıdır. Bu bağlamda, günümüzde konaklama işletmeleri, farklı etkinlikler ve uygulamalar geliştirerek, takipçi ve ziyaretçi sayısını artırmaya çalışmakta, sosyal medya üzerinden satışı hedefleyen, misafirlerin yaşadıkları tatil deneyimlerini paylaşmalarını özendirici çalışmalar yapma yoluna gitmektedirler. Son zamanlarda çoğu konaklama işletmesi, sosyal paylaşım sitelerinde varlığının bilinmesi mücadelesi vermektedir (Türker ve Güzel, 2014). Bu anlamda konaklama işletmeleri hedef kitlelerinin daima aklında kalabilmek ve tercihleri sırasında öncelik verilen bir işletme olmak adına bu mücadeleyi doğru ve etkili vermesi çok önemli olmaktadır. Bu anlamda yönetime büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler doğru planlamalar yapmalı ve doğru kararlar almalıdır.

Sosyal medyanın kavram ve kapsamının anlatıldığı bu bölümde özellikle verilen istatistik göstergelerle sosyal medyanın günümüzde ne kadar önemli olduğu ortaya koyulmuştur. Sosyal medya kitleleri kendine çekmiş ve bu kitlelerin hayatlarının bir parçası olmuştur. Günümüzde artık işletmelerin birçoğu kendilerini sosyal platformlara taşımış ve reklam, müşteri bulma, rezervasyonlar yapma ve satışlar gerçekleştirme gibi birçok işlem artık bu platformlar üzerinden gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Yöneticilik becerileri, misyon ve vizyonu olan birçok işletme yöneticisi çağımızın bu yeniliğinin farkında olarak, işletmelerinin planlama ve yürütme konularına bu platformları da eklemeye başlamıştır. Çünkü yöneticiler şunun farkındadır; artık hedef kitemiz eskisi gibi değil daha bilinçli ve diğer taraftan hedef kitlenin talepleri ve tercihleri zamanla değişebilmektedir. Bu değişimi doğru analiz etmek ve bu analizler ışığında doğru planlamalar yapmak işletmeler rekabet adına önemli olabilmektedir. Müşteri profil ve taleplerinin zamanla değişim gösterdiği ve güncel değişimleri takip etmesi gereken sektörlerden

birisi de turizm sektörü ve turizm sektörünün taşıyıcısı kabul edilen konaklama işletmeleridir.

Konaklama işletmelerinin kısa tarihçesinin ve sundukları hizmetlerin içerikleri hakkında bilgi verilen bu bölümde özellikle üzerinde durulan konulardan bir tanesi de konaklama işletmelerinin dijital ve teknolojik değişimler karşısındaki tutumlarıdır. Müşterilerin taleplerinin ve beklentilerinin sürekli değişim gösterdiği günümüzde konaklama işletmeleri yöneticileri ve ilgili birimler hedef kitlelerini iyi analiz etmeli ve değişen talepler ve beklentilere göre hazırlık yapmalıdır. Bu değişimin tespit edilmesi noktasında konaklama işletmeleri için en önemli veri kaynağı sosyal medya platformlarıdır. Hedef kitlenin ve pazarın iyi analiz edilmesi adına ilgili birimlerin oluşturulması ve bu konuda görevlendirilmesi ve işletme bünyesinde alınacak kararlarda bu platformlardan gelen geri bildirimlerin ve paylaşımların da dikkate alınması önemli olabilir. Bu yüzden işletmeler sosyal medya bilgi kaynağı üzerinden yapılan yorumlar ve görüşleri dikkate almalı ve alacakları aksiyonlarında bu yorumlar önemli olmalıdır. Burada önemli sorulardan bir tanesi işletmeler hangi aksiyonlarında ve hangi kararlarında bu yorumlar ve paylaşımları dikkate almalıdır. Bu noktada işletmelerde alınan stratejik kararlar devreye girmektedir. Bu veriler doğrultusunda sonraki bölümde sosyal medya paylaşım ve yorumlarının konaklama işletmelerinde stratejik yönetim kararlarına etkisi kapsamlı ele alınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ilk olarak araştırmanın önemi, ne amaçla yapıldığı, verilerin elde edilmesinde nasıl bir süreç izlendiği ve verilerin çözümlenmesi aşamaları verilecek ve sonraki bulgular bölümünde ise sosyal medya üzerinden konaklama işletmeleri ile alakalı yapılmış olan yorumların konaklama işletmelerinde stratejik yönetim kararlarına etkisi analiz edilip ortaya çıkan bilgiler raporlaştırılmıştır.

2.4. Konaklama İşletmeleri ve Sosyal Medyaya İlişkin Çalışmalar

Konaklama işletmeleri ve sosyal medyaya ilişkin literatürde yapılmış birçok çalışma vardır. Destinasyonların otel müşteri memnuniyetine katkısının sosyal medya analizi (Bulchand-Gidumal vd., 2013), üniversite çağındaki genç tüketicilerin sosyal medya pazarlamasına ilişkin algıları: Instagram'ın hikayesi (Chen, 2018), marka topluluğu entegrasyonu ve sosyal medya sitelerinden memnuniyet:

karşılaştırmalı bir çalışma (Cark vd., 2017), Avrupa Birliği'nde sosyal medya kullanımının avantaj ve dezavantajlarının analizi (Drahořová ve Balco, 2017), kullanıcıların Facebook'ta içerik paylaşmasını sağlayan nedir? psikolojik teşvik, sosyal sermaye odaklılığı ve içerik türü arasındaki uyumluluk (Fu vd., 2017), sosyal medya inceleme derecelendirmesi ve geleneksel müşteri memnuniyeti (Gon-Kim ve Ah-Park, 2016) gibi pek çok çalışma mevcuttur. Tablo 2.7'de konaklama işletmeleri ve sosyal medyaya ilişkin güncel çalışmalara yer verilmiştir.



Tablo 2.7: Konaklama İşletmeleri ve Sosyal Medyaya İlişkin Çalışmalar

Yıl	Yazarlar	Amaç, Yöntem, Bulgu
2018	Capatina, Micu, Micu, Bouzaabia ve Bouzaabia	Bu çalışmada, bir sosyal ağdaki (Facebook) 20 konaklama markasının sıralaması, dört unsurdan oluşan sosyal medyada bahsedilenlerin bir sonucu olarak kullanılmıştır: Güç, duyarlılık, tutku ve erişim. Dolayısıyla bu makale, Facebook hayranlarının sayısı açısından sosyal medyada bahsedilenler ile Romanya ve Tunus'taki en iyi konaklama markalarının sıralaması arasındaki ilişkilerin ülkeler arası bir karşılaştırmasını sunmaktadır. Çalışma, sosyal medyada yer almanın, konaklama markalarının özellikle çevrimiçi markalaşma stratejileri açısından sıralamasında önemli derecede olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstererek katkıda bulunmaktadır.
2021	Deng, Hine, Ji ve Wang	İletişim uyumu teorisine, marka antropomorfizmi literatürüne ve dil araştırmalarına dayanarak, bu makale üç marka sonrası dilsel tarzın (duygusallık, karmaşıklık ve resmi olmayanlık) tüketici katılımı üzerindeki etkilerini incelemektedir. 104 Facebook sayfasından toplanan 15.396 marka gönderisini analiz ederek, marka gönderilerinin dilsel stillerinin tüketici katılımını etkileyebileceğini, ancak etkilerin üç tüketici etkileşimi davranışına (ör. beğenme, paylaşma, yorum) göre farklılık gösterdiğini bulmuşlardır.
2021	Anguera-Torrell ve Cerdan	Bu çalışma, Barselona'da her bir ticari sektörün coğrafi olarak konaklama endüstrisi ile ne derece kümelenmiş görüldüğünü tahmin ederek var olan boşluğu doldurmayı önermektedir. Barselona, turistik konaklama teklifinin çoğunu oluşturan mahallelerde ticari sektörün turistikleştiğine dair işaretler gösterdiği için uygun bir çalışma örneği gibi görünmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, konaklama işletmeleri ile en çok ve en az bir araya gelen belirli ticari sektörlerin belirlenmesine olanak sağlamaktadır ve turizm odaklı sektörlerin konaklama işletmeleri ile aynı yerde bulunma eğiliminde olduğunu, konut odaklı sektörlerin ise bu modeli takip etmediğini göstermektedir.
2023	Liu ve Chong	Bu çalışma, uluslararası öğrencilerin çevrimiçi arama davranışlarını ve sosyal medya içeriğinin, COVID-19 salgını sırasında macera turizmi ürünlerini satın alma niyetleri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Yeni Zelanda'nın Auckland kentinde 12 uluslararası öğrenciyle yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bulgular, macera turizmi organizasyonlarının, turistlerin algıları ve sosyal medyadaki satın alma niyetiyle ilgili bilgi arama davranışları hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip olmasının önemini göstermektedir. Hem firma tarafından oluşturulan içeriğin hem de kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin, Instagram, Facebook, YouTube ve TripAdvisor'daki her iki içerik türünün popüler kaynaklarının yanı sıra doğrudan Çinli turistleri hedef alan diğer daha spesifik içerik ve platformlarda etkili ve ikna edici olduğu görülmektedir. Çalışma, uluslararası turistlerin sosyal medyada bilgi arama şekli de dahil olmak üzere müşteri davranışındaki değişikliklerin satın alma niyetlerini nasıl etkilediğini göstermektedir.
2023	Huang, Xiao ve Wang	Sosyal medya tanıtımı, resmi turizm acentesinin şehir imajını tanıtması ve halkla etkileşim kurması için önemli bir yol haline gelmiştir. Turistik şehir tanıtımını destekleyen dilsel araçları araştırmak amacıyla, Çin'deki Xiamen ve Avustralya'daki Sidney şehrinin halka açık sayfalarındaki Facebook gönderilerinde metasöylem ve kimlik inşasının kullanımı üzerine derleme temelli karşılaştırmalı bir çalışma yürütülmüştür. Derleme, 1 yıllık süre içinde Xiamen şehrinin sayfasında toplam 12.175 kelime içeren 344 gönderi ve Sidney şehrinin sayfasında toplam 12.319 kelime içeren 315 gönderiden oluşmaktadır. Üstsöylem kullanımı ve kimlik türlerine ilişkin istatistiksel sonuçlar belirli örneklerin analiziyle birleştirildiğinde, her iki posterin de iyi şehir imajını teşvik etmek ve iyi etkileşim oluşturmak amacıyla tanıtan, davet eden ve değerlendiren kimliklerini inşa etmek için üstsöylem kategorisi kullandığı sonucuna varılmıştır.
2023	Dutt	Sosyal medya kullanımı güncel bir konudur ve çevrimiçi karşılaştırma ve sosyal medya yorgunluğu gibi, kullanıcıların algılanan refahı üzerinde etkileri olan çeşitli endişeleri gündeme getirmektedir. Bu nedenle, bu çalışma Norveç'teki üniversite öğrencilerinin sosyal medya kullanımları

		açısından refahlarını nasıl algıladıklarını araştırmaktadır. Bu soruyu cevaplamak için çalışma, katılımcıların sosyal medya kullanımlarını nasıl algıladıklarını, 'dengenin' sosyal medya bağlantılılıkları açısından ne anlama geldiğini ve özel refah duygularını nasıl etkilediğini tespit eden 15 derinlemesine görüşmeden yararlanarak nitel bir yaklaşım kullanıyor. . Bu makale kavramsal ve ampirik bir katkı sunmaktadır. Kavramsal olarak, bilimin sosyal medya bağlamında refahı nasıl teorileştirebileceğine değeri katıyor. Ampirik olarak ise kullanıcıların sosyal medya ortamında refahlarını nasıl algıladıklarını ve sosyal medya kullanımını dengelemek için önerdikleri çözümleri aydınlatıyor.
2023	Ye, Wei ve Yimeng	Sosyal medyanın popülerleşmesi ve küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte kültürlerarası sosyal medya araştırmaları giderek daha önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu makale, sosyal medyanın kültürler arası ortamlarda kullanımını ve etkisini araştırmak için kültürel farklılıkları başlangıç noktası olarak almaktadır. Çalışmada, farklı kültürel kökenden gelen kullanıcılardan sosyal medya verileri toplamak için nicel ve nitel yöntemlerin bir kombinasyonu kullanılmış ve veri analizi ve karşılaştırması yapılmıştır. Araştırma, farklı kültürel kökenden gelen kullanıcıların sosyal medya kullanım davranışı, içerik ifade etme ve etkileşim yöntemleri açısından önemli farklılıklara sahip olduğunu vurgulamaktadır.
2023	Fitriani, Setiawan, Aryani ve Arifin	Bu araştırma, sosyal medyanın performansı artırma üzerindeki etkisini incelemeyi ve müşteri yönetiminin düzenleyici rolünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmanın analiz birimi Endonezya'daki mikro ölçekli e-ticaret işletmeleridir. Bu araştırmada kullanılan veriler toplam 11.077 adet ikincil veri olup STATA 17 uygulaması kullanılarak işlenmiştir. Araştırma sonuçları sosyal medyanın performansa olumlu etkisi olduğunu gösteriyor. Bu araştırma, girişimcilere sosyal medya kullanımını optimize etme ve müşteri yönetimini geliştirerek maksimum kâr elde etme konusunda bir referans olabilir.
2024	Hussain, Wang ve Li	Bu araştırma makalesi, sosyal medya kullanımının rolüne odaklanarak, COVID-19 salgını sırasında turistlerin sürdürülebilir kırsal dağ turizmindeki davranışlarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Turist davranışını etkileyen temel sosyal medya özelliklerini araştırıyor ve sosyal medya kullanımı ile turist davranışı arasındaki ilişkiye dair anlayışımızı derinleştirmek için Teknoloji Kabul Modeli (TKM) kapsamında yeni bir değişken olarak algılanan risk kavramını tanıtmaktadır. Etkili sosyal medya özelliklerinin etkisini ölçmek için üç parametre (risk algısı, değer algısı ve sosyal medyaya güven) kullanılır. TKM içerisinde algılanan riskin yeni değişkenini doğrulamak için istatistiksel testler uygulanır. Çalışma, pandemi sırasında kırsal dağ turizmi davranışları üzerinde turistlerin sosyal medyayla ilişkili risk algısının en önemli etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca turistlerin çevrimiçi tartışmalara aktif katılımının hem turist davranışını hem de sosyal medya kullanımını olumlu yönde etkilediğini tespit ederek topluluk katılımının önemini vurgulamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL MEDYA PAYLAŞIM VE YORUMLARININ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM KARARLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bilimsel araştırmalarda araştırmayı karakterize eden yaklaşımların detaylı olarak açıklanması gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, çalışma alanı, araştırma metodolojisi, araştırma yaklaşımı ve araştırma deseni, görüşme soruları, veri toplama süreci, geçerlilik-güvenilirlik ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler ele alınmıştır. Son kısımda ise bulgulara yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnternetin ortaya çıkmasıyla birlikte sosyal medya kullanımı, günümüzde hızla yaygınlaşarak, hayatımızda dramatik bir değişim yaratmış ve bu değişim katlanarak artmış ve bir fenomen haline gelmiştir. Bu dijital platformlar, kullanıcılar için artık günlük sürekli olarak kullanılmaya devam edilen rutin ve ritüeller haline gelmiştir. Sosyal medyanın zaman geçtikçe yaygınlaşması ve kullanıcıların yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmesi, bu dijital dönüşümün ne denli etkileyici olduğunu ortaya koymaktadır (Mathur, 2018: 554). Bu noktadan hareketle, kullanıcılara hizmetler ve ürünler sunan tüm işletmeler adına sosyal medya, stratejik bir önem taşımaktadır. Bununla birlikte hizmet veren işletmelerin neredeyse tamamı, günümüzde hedef kitleleriyle iletişim kurmak adına sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaktadır (Beukeboom vd., 2015: 26). Sosyal medya, iletişimdeki vazgeçilmez araçlardan birisi durumuna gelmiş, yapılan çeşitli araştırmalarda da öne çıkan bir kavram halini almıştır (Kumar vd., 2013: 75). Sosyal medyanın bu önemli rolü, işletmelerin tüketici kitlesiyle etkileşim kurma, marka bilinirliğini artırma ve ürün/hizmetlerini tanıtmaya açısından kritik bir araç olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, sosyal medyanın işletmelerin iletişim stratejilerindeki yeri, gün geçtikçe artan bir öneme sahip olmaktadır.

İç Anadolu bölgesinde yer alan iller, özellikle iş turizmi bağlamında büyük ilgi görmektedir. Bu nedenle, tüketicilerin bu ilgisi konaklama işletmeleri tarafından da yoğun

bir şekilde hissedilmektedir. Bu illerde faaliyet gösteren birçok ulusal ve uluslararası otel, bölgeye gelen ziyaretçilere kaliteli konaklama hizmetleri sunarak bu talebi karşılama arzusu içerisinde hareket etmektedirler. Hizmet sektörü içerisinde yer alan bu konaklama işletmeleri, yüksek oranda talep görmelerinin yanı sıra, sundukları hizmet kalitesini sürdürmek ve geliştirmek adına çeşitli stratejik kararlar almaktadırlar. Bu stratejik kararların alınmasında etkili olan faktörlerden birisi müşteri memnuniyetini ve işletmenin itibarını belirleyen sosyal medya platformlarıdır. İşletmeler, sosyal medya sitelerinde yapılan paylaşımlar ve yorumları dikkate alarak hizmet standartlarını artırma veya iyileştirme yönünde adımlar atmaktadırlar. Bu süreç, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmeleri ve sektörde öne çıkmaları için kritik bir önem taşımaktadır. Çünkü sosyal medya paylaşımları ve yorumları, tüketicilerin gerçek deneyimlerini yansıtarak potansiyel ziyaretçilere önemli bir referans kaynağı sunmaktadır. İşletmeler, bu geribildirimleri değerlendirerek müşteri beklentilerini anlamak, hizmet kalitesini artırmak ve olumlu bir imaj oluşturmak adına stratejik adımlar atabilmektedirler. Bu kapsamda, İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, sosyal medya paylaşımları ve yorumlarını etkin bir şekilde yöneterek, müşteri memnuniyetini artırma ve rekabet avantajı elde etme yolunda stratejik kararlar almaktadır. Bu süreç, işletmelerin sürdürülebilir başarılarını sağlamalarına da katkıda bulunmaktadır.

Stratejik planlama, bir kuruluşun belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanacağı yöntemleri ve kaynakları planlaması sürecidir. Stratejik planlama, mevcut durumu analiz eder, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygun stratejiler geliştirir, bu stratejilerin uygulanmasını organize eder ve sonuçları değerlendirir. Bu stratejik yönetim süreci, işletmenin organizasyon ve yönlendirme işlevlerini içermez. Bunun yerine, uzun vadeli faaliyetlere odaklanır, çevresel tehditleri değerlendirir ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için gerekli önlemleri belirlemektedir. Bu kapsamda stratejik yönetim:

- İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak ve uzun vadeli başarıyı elde etmek amacıyla, çevresel unsurları inceleyerek uygun önlemleri almayı

hedefler. Bu süreçte, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için kritik olan uzun vadeli hedeflere odaklanır.

- Ayrıca, stratejik planlama, işletmenin gelecekte rekabet avantajı sağlayacak iş ve faaliyet konularını belirleyerek, orta ve uzun vadeli başarıya odaklanır. Bu süreç, analitik bir yaklaşımı içerir ve bilgi toplama, analiz etme ve amaç belirleme gibi karar verme unsurlarını içermektedir.

Mirze'nin (2014) ifadesine göre, stratejik planlama süreci, analitik bir süreçtir ve analiz etme aşaması, bilgi edinme aşaması ve hedefleri tespit etme konularında karar verme aşamalarını içerir. Bu nedenle, stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli başarıya ulaşmasını sağlamak amacıyla bu kritik unsurları içeren bir planlama sürecidir. Öte yandan stratejik yönetimin etkili bir şekilde örgütlerin organizasyonlarına entegre edilmesi, yalnızca çeşitli stratejik kararların ortaya konulması ve bu stratejilerin oluşturulmasıyla mümkün değil, bunlara ilaveten bu kararların hayata geçirilmesi ve stratejilerin uygulanmasıyla mümkün olabilmektedir. Alınan stratejik kararların kâğıt üzerinde kalması, gerçekleşmemesi durumunda, bu stratejilerin sağladığı potansiyel faydaların elde edilemeyeceği açıktır. Bu bağlamda, stratejilerin uygulanması, stratejik yönetimin en kritik aşamalarından biri olarak kabul edilmektedir.

Stratejilerin uygulanması sadece planlama ve karar alma süreçlerini içermekle kalmaz, aynı zamanda örgütün dinamik yapısına uygunluğunu, stratejileri hayata geçirecek liderlerin ve yöneticilerin varlığını, gerekli beceri ve yetkinliklere sahip olup olmadıklarını da değerlendirmeyi içermektedir. Bu aşama, stratejik yönetimin gerçek etkisini gösteren bir safha olarak öne çıkmaktadır. Okumuş ve diğerleri (2012) tarafından ifade edildiği üzere, stratejilerin uygulanması sürecinde, stratejilerin örgüte uygunluğu, stratejilerin hayata geçirilmesinden sorumlu lider ve yöneticilerin varlığı, gerekli beceri ve yetkinliklere sahip olup olmadıkları gibi unsurlar belirleyici olmaktadır. Bu aşamada stratejilerin başarıya ulaşması, stratejik yönetimin etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır ve bu nedenle stratejik yönetim sürecinin kritik bir noktasını oluşturmaktadır.

Bu noktadan hareketle gerçekleştirilen bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinin sosyal medya platformları üzerinde yapılan yorumlarının, müşteri deneyimi ve stratejik yönetim kararlarıyla nasıl ilişkilendiğini incelemektir. Bu kapsamda, sosyal medya üzerinde konaklama işletmeleri ile alakalı yapılan yorumlar ele alınıp analizi gerçekleştirilecek ve aynı zamanda yorumları incelenen konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak, sosyal medya yorumlarının işletmelerde alınan stratejik yönetim kararları üzerindeki etkileri derinlemesine incelenecektir. Elde edilen bulgular, konaklama sektöründe stratejik yönetim süreçlerini şekillendirmede sosyal medyanın rolünün daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma, konaklama işletmelerinin stratejik yönetim kararlarını şekillendirmede sosyal medya paylaşım ve yorumlarının kritik rolünü vurgulamaktadır. İşletmelerin müşteri deneyimi ve stratejik planlamaları üzerinde sosyal medyanın etkisini anlamak, günümüz rekabetçi ortamında işletmelere önemli bir avantaj sağlayabilir. Bu bağlamda, araştırmanın amacı ve önemi şu şekilde ifade edilebilir:

- Sosyal medya, konaklama işletmelerinin müşteri deneyimlerini şekillendiren önemli bir faktördür. Yapılan yorumlar ve paylaşımlar, potansiyel misafirlerin işletmeyi değerlendirmesinde etkili olabilir. Araştırma, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmak ve olumlu bir itibar oluşturmak için sosyal medyayı nasıl etkili bir şekilde kullanabileceğini ortaya koyacaktır.
- Sosyal medyanın işletme stratejileri üzerindeki etkisi, stratejik yönetim kararlarını şekillendirmede kritik bir unsurdur. Araştırma, üst düzey yöneticilerin sosyal medya yorumlarına nasıl tepki verdiklerini ve bu geri bildirimleri stratejik planlamalara nasıl entegre ettiklerini anlamamıza katkı sağlayarak, işletmelerin geleceğe yönelik stratejik adımlarını belirlemede yardımcı olacaktır.
- Sosyal medya kullanımının etkili bir şekilde yönetilmesi, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir. Araştırma, işletmelerin sosyal medya stratejilerini nasıl

optimize edebileceklerini ve bu platformları rekabet avantajı elde etmek için nasıl kullanabileceklerini ortaya koyarak, sektörde öne çıkma potansiyelini artıracaktır.

- Hızla değişen dijital ortamda, işletmelerin sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanarak sürdürülebilirliklerini ve adaptasyon yeteneklerini artırmaları önemlidir. Bu araştırma, işletmelerin sosyal medya üzerindeki değişen dinamiklere nasıl uyum sağlayabileceklerini ve stratejik yönetimlerini nasıl güçlendirebileceklerini anlamalarına katkıda bulunacaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmaların kapsamına bakıldığında, genel olarak araştırmanın neyi ele aldığı, bir konuyu hangi bakış açılarıyla değerlendirdiği, incelemek istediği konunun ne olduğu ve araştırmanın hedef kitlesi gibi faktörlerin birleşiminden (Jupp, 2006: 111) oluşmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın odak noktasını turizm sektöründeki konaklama işletmelerinin sosyal medya etkileşimleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda bu çalışma, sosyal medya paylaşımları ve yorumlarının konaklama işletmelerinin müşteri deneyimleri ve stratejik kararlar üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, çok yönlü bir bakış sunmayı hedefleyerek, konaklama işletmelerinin sosyal medya etkileşimlerini çeşitli açılardan değerlendirmektedir. Bu değerlendirme, müşteri perspektifinden gelen yorumları, işletme stratejilerine entegrasyonu, üst düzey yöneticilerin rolünü ve benzeri açılardan kapsamlı bir anlayış sağlamayı amaçlamaktadır. Hedef kitle açısından, araştırmanın ana odak noktaları turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileri ve müşterileridir. Bu paydaş grupları, araştırmanın derinlemesine ve anlamlı sonuçlar üretmesine katkı sağlamak amacıyla dikkate alınmıştır.

Sosyal bilimlerde yaygın olarak karşılaşılan durumlardan biri olan araştırma sınırlılıkları, araştırmacıların kontrolünün sınırlı olduğu ve çalışma ilerledikçe ortaya çıkan faktörlerdir (Özkan ve Kaya, 2015: 497-498). Bu bağlamda, bu araştırma da kendi sınırlılıklarını içermektedir; temel olarak turizm sektörünün dinamik yapısı ve tezin özelliğinden kaynaklanan iki temel sınırlılık öne çıkmaktadır. Turizm sektörü, anlık değişimlere ve hızlı bir dinamizme sahip olmasıyla bilinir. Bu durum,

araştırmacının kontrol yeteneğini kısıtlayabilir ve bulguların genelleme kabiliyetini sınırlayabilir. Sektördeki bu dinamik yapının, araştırmanın sonuçlarına olan etkisi dikkate alınmalıdır. Ayrıca, araştırmanın odaklandığı tez konusu, turizm sektöründeki konaklama işletmelerinin sosyal medya etkileşimleri üzerinedir. Bu spesifik odak, genel bir turizm sektörü analizini sınırlayabilir ve yalnızca konaklama işletmelerini içermesi nedeniyle genel bir kapsam sınırlılığı arz etmektedir. Sosyal medya paylaşımları ve yorumları gibi verilere erişimde yaşanan zorluklar, araştırmacının bu bilgileri eksiksiz ve tam anlamıyla elde etmesini sınırlayabilir. Bu durum, elde edilen verilerin kapsamlı bir analizi için bazı kısıtlamalar getirebilir. Son olarak, araştırmacıların kontrolü dışında gerçekleşebilecek faktörler, bulguların kontrol edilebilirliğini sınırlayabilir ve genelleme yapma gücünü kısıtlayabilir. Bu sınırlılıkların farkındalığıyla, araştırmanın sonuçlarının daha dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi ve yorumlanması önemlidir.

Araştırmanın bölgesel odak noktası, İç Anadolu bölgesinde bulunan beş yıldızlı otellerin ağırlıkta olduğu Ankara, Konya ve Eskişehir illerinde faaliyet gösteren 14 otelin üst düzey yöneticileri ile derinlemesine gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ve aynı konaklama işletmeleri ile alakalı Tripadvisor üzerinden yapılan yorumlardır. Bu bölgesel odak, elde edilen bulguların bölgesel özelliklere özgü olduğu durumları daha iyi anlama ve yorumlama amacını taşımaktadır. Araştırma gerek zaman gerekse maliyet adına kolaylık sağlaması açısından Ankara, Konya ve Eskişehir illerinde hizmet sunan beş yıldızlı oteller ile sınırlandırılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi ile istenilen verilerin elde edileceği düşünülen kişiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 14 katılımcı ile yapılan derinlemesine görüşmeler esnasında veriler tekrara düştüğü görülmesi neticesinde görüşmeler sonlandırılmıştır ve bu sayı ile sınırlı tutulmuştur. Müşterilerin görüşmelerin gerçekleştirildiği 14 otelle alakalı Tripadvisor üzerinden yaptıkları yorumların konusu ve bu yorumların süresi ile alakalı bir sınır getirilmemiştir. Diğer taraftan farklı dillerde yapılan yorumlar Türkçeye çevrilmiş ve sağlıklı veriler sunmayan yorumlar araştırmaya dahil edilmemiştir.

3.3. Çalışma Alanı

Bu araştırma, turizm sektöründeki konaklama işletmelerinin sosyal medya etkileşimlerine odaklanan geniş bir çalışma alanına sahiptir. Çalışma alanını belirlemek adına, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sosyal medya etkileşimlerine odaklanılmış ve bu kapsamda geniş bir yelpazede konular ele alınmıştır. Özellikle, sosyal medya üzerinden gelen müşteri geri bildirimleri ve paylaşımların işletme stratejilerine entegrasyonu, üst düzey yöneticilerin rolü gibi temel konular çalışmanın odak alanını oluşturacaktır.

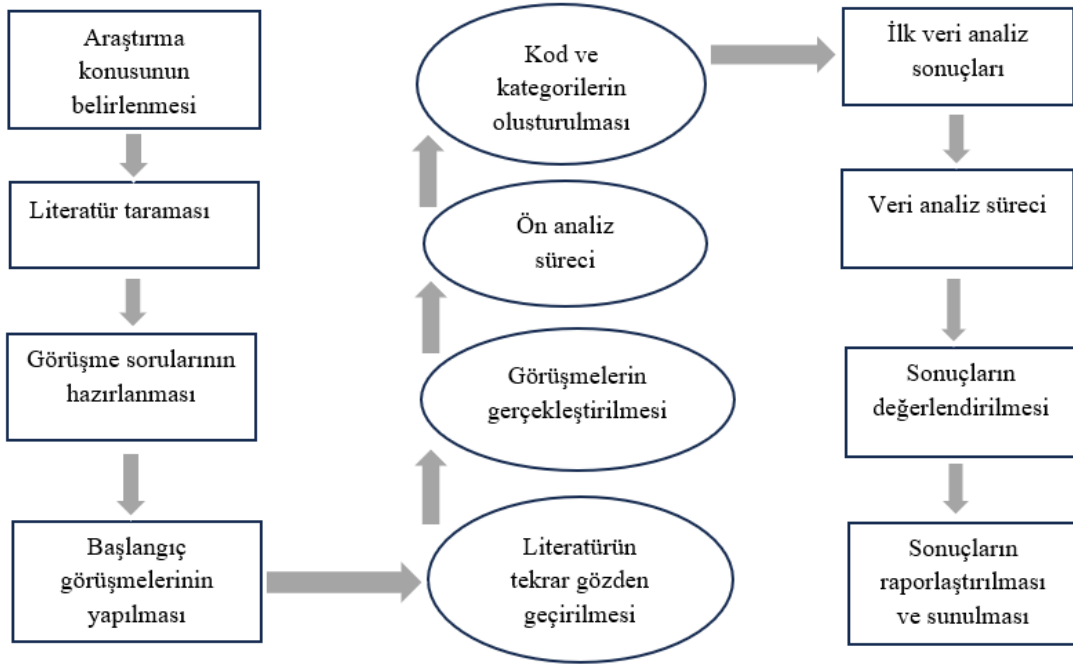
Çalışma evrenini İç Anadolu Bölgesi'nde bulunan beş yıldızlı otellerin ağırlıkta olduğu Ankara, Konya ve Eskişehir illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada amaçlı örneklemin kullanılmasının temel sebebi, araştırılan konuyla alakalı yeterli düzeyde deneyimleri olduğu düşünülen kişilerin araştırma kapsamına alınarak doğrudan araştırılan konu ile ilgili derinlemesine bilgiler elde etmektir (Patton, 2015). Diğer taraftan Creswell (2007, s. 235) amaçlı örnekleme, nitel araştırmalarda araştırılan fenomenle alakalı yeterli düzeyde bilgi verebilecek deneyimli kişilerin belirlenmesi ve görüşülmesi olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda istenilen verilerin elde edilmesi amacıyla otel işletmelerinin sadece üst düzey yöneticileri ile görüşme sağlanmış ve diğer alt kademe yöneticilerden yeterli düzeyde bilgi alınamayacağı düşünülerek araştırmaya dahil edilmemiştir. Diğer taraftan yürütülen araştırmada araştırmaya dahil edilen katılımcı sayısı veri doygunluğuna ulaşılmasıyla belirlenmiştir. Araştırılan fenomeni açıklama yeterliliğine sahip ölçüde verilerin elde edilmesi durumunda ortaya konulmuş olan diğer ölçütler dikkate alınmaksızın yürütülen araştırma nihayete erdirilebilmektedir (Charmaz, 2011: s. 167). Bu kapsamda araştırmada 14 katılımcı ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin fenomeni açıklama yeterliliğine sahip olduğu düşünülmüş ve verilerin doygunluğa ulaştığı görülmesi neticesinde görüşmeler sonlandırılmıştır.

Diğer taraftan doküman analizi kapsamında görüşmelerin gerçekleştirildiği otellerle alakalı Tripadvisor üzerinden yapılan müşteri yorumları incelenmiştir.

Tutarlılık ve çalışmanın sağlıklı yürütülebilmesi, aynı otelin müşteri ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi adına üst düzey yöneticilerin görev yaptığı otellerin yorumları analize tabi tutulmuştur.

3.4. Araştırma Metodolojisi

Metodolojiler, belirli bir inanç sistemi neticesinde ortaya konan bir fenomen hakkında bilgi elde etmek amacıyla oluşturur. Genellikle bu inanç sistemleri bilgi elde etmek ile alakalı paradigmalardır ve Guba (1990), epistemoloji, ontoloji ve metodoloji ayrımı yaparken, metodolojiyi aslında bilinenin (bilenebilir olanın) keşfedilmesi adına gidilen yol olarak ifade eder. Araştırma süreçlerinde verilen bilimsel bir çaba vardır. Bu doğrultuda metodoloji, bu araştırma sürecinde gösterilen bilimsel çabaların bir sonucu olarak ortaya konan güncel ve yeni bilgilerin sistematik olarak inşası ve sunumudur. Temele bakıldığında, bilimsel anlamda yürütülen bir araştırma, belirlenen amaca ulaşılabilmesi ve araştırmada iletilen sorulara cevap alınabilmesi adına ontolojik ve aksiyolojik bakış açıları temel alınarak oluşturulmaktadır. Bu anlamda metodoloji, bir araştırmanın tasarlanmasıdır ve bunun bir epistemolojisi mevcuttur. Bu noktada araştırmacı ise bilme hususunda bir rol üstlenmektedir (McLeod, 2018: s.180). Bu doğrultuda araştırmanın metodolojisini şu şekilde görselleştirmek mümkündür.



Şekil 3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma metodolojisi, bir araştırmanın baştan sona tüm sürecini ortaya koymaktadır ve Şekil 3.1’de verildiği üzere bu araştırma, araştırma konusunun belirlenmesi süreci ile başlamakta, literatür taraması, görüşmelerin gerçekleştirilmesi, analizlerin yapılması ve analiz neticesinde elde edilen bulguların raporlaştırılması ve sunulması ile tamamlanmaktadır.

3.5. Araştırma Yaklaşımı ve Araştırma Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemini temel olarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, genellikle sınırlı sayıda katılımcı, olay veya durum üzerinde derinlemesine ve detaylı bir şekilde araştırma yapma imkânı sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem, araştırmacıya çalışma konusuyla ilgili daha zengin ve derin bir perspektif sunarken, genelleme yapma kabiliyetini sınırlayabilir (Patton, 2014: 14). Nitel araştırma, olayları ve olguları kendi doğal ortamlarında açıklamayı amaçlar; bu nedenle genellikle genelleme yapma amacından ziyade, katılımcıların deneyimlerini anlamaya odaklanır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 375). Katılımcıların deneyimleri ve görüşleri çalışmanın ana verileri olarak ele alınmaktadır.

Bu araştırmanın bir diğer özelliği, nitel araştırmanın katılımcıların anlamlandırma süreçlerine odaklanmasıdır. Nitel araştırma, katılımcıların düzenliliklerini, doğal ortamlarında var olan verileri ve yaşanan olayları anlamaya yönelik bir yaklaşım benimser (Silverman, 2018: 25). Araştırmalar genellikle, insanların ve grupların ortaya koymuş oldukları davranışların sebeplerini ve nasıl ortaya konduğunu öğrenmeye yönelik öznel bir perspektife odaklanır; bireylerin algı düzeyleri, duyguları, sahip olduğu tecrübeler ve düşünceleri gibi kişisel verileri ele alır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 374). Bu bağlamda, araştırmacı veri toplama sürecinde katılımcıların doğal ortamlarında zaman geçirip olayları katılımcı bakış açısıyla yorumlamaya özen göstermiştir, bu da nitel araştırmanın temel prensiplerinden biridir (Toker, 2019).

Sosyal ve beşerî bilimlerde sıklıkla kullanılan nitel araştırma yöntemlerinden biri fenomenoloji (phenomenology) desenidir (Creswell, 2013). Genel olarak insanların deneyimini anlamak olarak nitelendirilen fenomenoloji (Braun ve Clarke, 2013: 334; Creswell, 2017:14), 20. yy. başlarında Alman filozof Edmund Husserl ve Martin Heidegger tarafından geliştirilmiştir (Simui, 2018: 23; Langdrige, 2008: 1126-1142). Öte yandan, Yunancadaki "phainomenon" ve "graphein" kelimelerinden türeyen ve "görünenin betimlenmesi" anlamına gelen fenomenoloji (Ersoy, 2019: 84), üzerine betimleyici ve yorumlayıcı fenomenoloji olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Sloan ve Bowe, 2013; Ersoy, 2019: 88). Betimleyici fenomenoloji, Edmund Husserl'in öncülüğünü yaptığı ve fenomenlerin yapısal analizi yoluyla katılımcıların deneyimlerinin özünü ortaya çıkarmayı hedefleyen bir yöntemdir (Matua ve Van Der Wal, 2015). Buna karşılık, yorumlayıcı fenomenologlar, çalıştıkları fenomenin söylenmemiş, bilinçdışı ve gizli anlamlarını algıladıklarını iddia ederek, verilerin sadece nesnel bir tanımını sunmak yerine, verileri yorumlama yetkisini kullanırlar (Reiners, 2012: 119). Anlamsal açıdan oldukça genişletilmiş ve karmaşıklaştırılmış olan fenomenoloji kavramı bir felsefe (Husserl), yorumlayıcı kuram (Denzin ve Lincoln), bir araştırma paradigması (Lincoln), sosyal bilim bakış açısı (Harper), temel bir nitel geleneği (Creswell), veya araştırma yöntemleri çerçevesi (Moustakas) anlamlarına gelebilecek şekilde kullanılmaktadır (Patton, 2018: 104). Bununla birlikte fenomenoloji bir fenomenin, deneyimlendiği ya da

yaşandığı şekliyle incelenmesidir (Sundler vd., 2019: 733-739). Yani fenomenolojik bir araştırmada, araştırmacıların; katılımcıların bir olguyu nasıl deneyimlediklerini, onu nasıl algıladıkları, tanımladıkları, değerlendirdikleri, anlamlandırdıklarını ve başkalarıyla bu konuda nasıl iletişim kurduklarını ortaya çıkarmaları ve betimlemeleri gerekmektedir. Bu tür verileri elde etmek için, araştırmacılar ilgili olguyu bizzat yaşamış olan kişilerle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirmelidir (Simui, 2018: 23). Duyular ve akıl arasında bir sentez yaparak gerçeğe ulaşmaya çalışan fenomenolojik araştırmalar, insanların belirli bir durumda bir fenomeni nasıl anlamlandırdıklarını ve aradaki etkileşimi keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda fenomenolojik bakış açısı, gerçeğin nesnel, sabit ve genelleyici olmadığını, aksine öznel, değişken ve bireysel olduğunu kabul etmekte ve çözümlene yapabilmek için insanların bireysel anlamda deneyimlerini ve niyetlerini anlama ve onların bakış açılarına odaklanılmasını gerektiren bir nitel araştırma desendir (Aslan ve Uyar, 2018: s. 59). Fenomenlerin ve insan deneyimlerinin temel yapısını tanımlamayı amaçlayan bir felsefe akımı olan (Kumatongo ve Muzata, 2021: 16-32), fenomenolojinin temel aldığı ilkelerden bazıları şu şekildedir (Kafle, 2011: 181-200; Bal, 2016: 25):

- *Tanımlayıcılık*: Fenomenoloji, fenomenleri ve deneyimleri olabildiğince ayrıntılı ve doğru bir şekilde betimlemeye çalışır. Fenomenoloji, fenomenlerin ve deneyimlerin özgünlüğünü ve çeşitliliğini ortaya çıkarmak için eleştirel olmayan önyargılardan arınmaya çalışır.
- *İndirgemeciliğe karşıtlık*: Fenomenoloji, fenomenleri ve deneyimleri basitleştirmeye veya başka şeylere indirgemeye karşıdır. Fenomenoloji, fenomenlerin ve deneyimlerin kendine özgü niteliklerini ve anlamlarını korumaya çalışır.
- *Yönelim*: Fenomenoloji, bilincin her zaman bir nesneye yönelik olduğunu kabul eder. Bilinç, bir şeyin deneyimine odaklanır ve onunla ilişki kurar.
- *Parantez içine alma*: Fenomenoloji, fenomenleri ve deneyimleri olduğu gibi incelemek için onların varlığını veya gerçekliğini sorgulamadan kabul etmeyi gerektirir. Bu, fenomenolojik parantez içine alma olarak adlandırılır (Chan vd., 2013).

- *Özsel sezgi*: Fenomenoloji, fenomenleri ve deneyimleri özlerine indirgemeye çalışır. Bu, fenomenlerin ve deneyimlerin temel özelliklerini sezgisel olarak kavramayı ifade eder. Bu kavram, Yunanca eidos terimiyle ilişkilendirildiği için özsel sezgi olarak adlandırılır.

Ayrıca fenomenolojinin özelliklerinin neler olduğu konusunda da çeşitli görüşler vardır. Aşağıda fenomenolojinin özellikleri verilmiştir (Patton, 2018: 104-107; Bal, 2016: 31);

- Fenomenoloji, insanların bilinçlerini, algılarını ve deneyimlerini merkeze alır.
- Fenomenolojiye göre fenomenler, farklı bireylerin onları nasıl deneyimledikleri ve anlamlandırdıkları ile belirlenir.
- Fenomenoloji, toplumsal yapıları dışsal ve zorlayıcı gerçeklikler olarak kabul etmez.
- Fenomenoloji için toplum ve toplumsal hayat birer fenomendir.
- Fenomenoloji, insanların günlük hayatta diğer insanların kendileri gibi düşündüğünü varsayarak sorgulamadan yaşadıklarını eleştirir.
- Fenomenoloji, dilin fenomenleri ve deneyimleri anlamak ve açıklamak için temel bir araç olduğunu vurgular.
- Dil, çevremizdeki şeylere ve insanlara etiketler ve isimler vererek onları yorumlamamıza olanak sağlar.
- Fenomenoloji deseni, tümevarımcı bir yaklaşımdır yani araştırmacılar, verilerden yola çıkarak genellemeler yapmaktadır.

Verilen bilgiler ışığında bu araştırmanın fenomeni *sosyal medya paylaşım ve yorumlarının stratejik yönetim kararlarına etkisidir*. Bu fenomenle alakalı katılımcıların algıları, bakış açıları, bu fenomeni nasıl anlamlandırdıkları ve nasıl deneyimledikleri üzerine odaklanılmıştır. Bu bağlamda yapılan çalışmalar incelendiğinde, sosyal medya üzerinden konaklama işletmeleri alakalı yapılan yorumların alınan stratejik kararlar üzerinde etkisi konusunun turizm sosyolojisi bağlamında yeri doldurulması gereken bir eksiklik olduğu görülmüştür. Akademik alanyazına katkısının yanı sıra, karar verici ve uygulayıcılar açısından da önemli çıktıkları olacağı düşünülen bu araştırmanın temel problemi, sosyal medya paylaşım ve yorumlarının konaklama işletmelerinde alınan stratejik kararlar üzerinde etkisinin

ne olduğudur. Bu probleme dayanarak cevabı bulunmak istenen görüşme soruları şu şekilde ifade edilebilir:

- İşletmenizin sosyal medya paylaşım ve yorumlarını ele alma politikası nasıldır?
- Sosyal medya paylaşım ve yorumlarının işletmenizde alınan stratejik kararlarda etkisi nedir?
- Sosyal medya sitelerinde ki puanlama ve sıralamanızın işletmenizin stratejik kararlarında etkisi nedir?

Araştırmada bu sorulara cevap bulmak amacıyla konaklama işletmeleri üst düzey yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme, yapılan nitel araştırmalarda başvurulan veri toplama tekniklerinden biridir (Punch, 2005). Görüşme, bilgi toplamak amacıyla yapılan bir sohbetir (Berg ve Lune, 2015). Diğer bir ifade ile görüşme, araştırma kapsamında katılımcıların bir konu yada durum ile alakalı duygu, düşünce ve algılarının belirlenmesi amacıyla uygulanan bir tekniktir (Karataş, 2017). Görüşme tekniği, elde edilmesi amaçlanan verilerin elde edilmesi için ortaya konulan tüm çabaları içermektedir. Bu bakış açısından hareketle, görüşme tekniği maden bulma amacıyla bir madencinin derinlemesine gerçekleştirdiği kazıya benzetilmektedir (Türnüklü, 2000). Bazı kaynaklarda görüşme tekniği mülakat olarak da belirtilmektedir. Bu görüşten hareketle, mülakat/görüşme iki veya daha fazla kişinin arasında gerçekleşen, belirli bir amacı olan ve belirli düzen içerisinde gerçekleştirilen söyleiler olarak ifade edilmektedir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017).

Görüşme yönteminde görüşme sorularının elde edilmesi düşünülen bilgileri elde etme yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. Diğer taraftan görüşme yönteminde önemli konulardan bir tanesi de görüşmecinin donanımlı olmasının gerektiğidir. Bu bağlamda görüşmeci, görüşme sırasında katılımcıların az ve daha yüzeysel konuşmasını, duygu yoğunluğunun ortaya çıktığı durumları ve tüm konuşma sürecini planladığı doğrultuda sürdürmesi gerekir. Katılımcılardan nesnel verilen alınabilmesi için onların öznel durumlarına (sosyo-ekonomi, cinsiyet, ırk vb.) karşı tarafsız bir tutum sergilenmesi görüşmenin sağlıklı ilerlemesi adına önemlidir.

Diğer taraftan yürütülen araştırmanın derinliğine ve konuya göre, görüşmeci katılımcı ile işbirliği içerisinde de olması gerekebilir (Creswell, 2021). Görüşmeden istenilen verilerin elde edilmesi adına bu işbirlikleri önemlidir. Creswell (2021) görüşmeleri beş kategoride ele almıştır. Bu beş kategori şu şekilde ifade edilebilir;

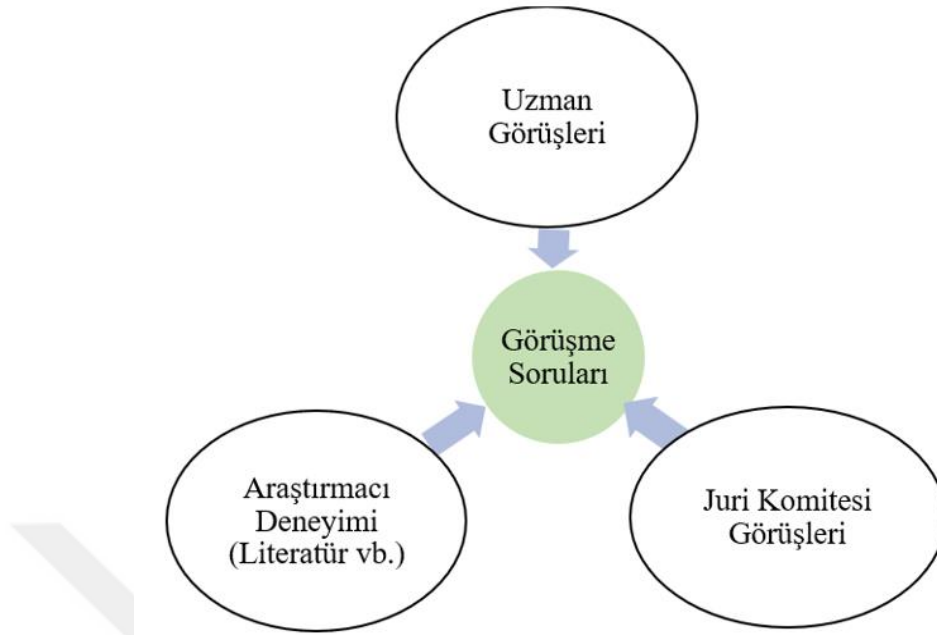
- Yapılandırılmamış açık uçlu görüşmeler yürütme ve bu kapsamda görüşme notları alma,
- Yapılandırılmamış açık uçlu görüşmeler yapma, görüşmede ses kayıt cihazı kullanma ve alınan kaydı yazıya aktarma,
- Yarı yapılandırılmış açık uçlu görüşmeler yapma, görüşmeyi ses kayıt cihazına alma ve alınan kaydı yazıya aktarma,
- Odak grup görüşmesi yapma, görüşmeleri ses cihazıyla kaydetme ve bu ses kaydını wordde aktarma,
- Farklı türde mülakatlar yapma: yüz yüze, e-posta, telefon görüşmesi, odak grup, çevrimiçi odak grup.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmeden önce bir dizi soru tasarlanır ve tasarlanan bu soruları içeren görüşme formu oluşturulur. Görüşmeler gerçekleştirildiği esnada elde edilmek istenen verilerin detayına inebilmek ve eksik kalan kısımları tamamlamak amacıyla hazırlanan sorulara ilaveten sonda sorular sorulabilir (Karataş, 2017). Burada ki amaç araştırmanın amacına uygun olarak derinlemesine bilgi elde etmektir (Sevencan ve Çilingiroğlu, 2007). Bu çalışmada görüşme metodlarından yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda görüşme soruları hazırlanmış ve veriler toplanmıştır.

3.6. Görüşme Soruları

Nitel araştırma yöntemi ile yürütülen bu çalışmada katılımcılara sorulan sorular araştırmanın problemine uygun olarak hazırlanmıştır. Soruların oluşturulması aşamasında olgu bilimin (fenomenoloji) dayandığı çeşitli varsayımlar ve nitel çalışmalarda bilhassa yorumsamacı paradigma geleneğinden faydalanma yoluna giden araştırma yaklaşımında belirtilen tavsiye ve öneriler öne çıkarılarak hazırlanmıştır. Yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere olgu bilim kuram çalışmalarında, çalışma ile alakalı araştırma soruları hazırlanırken ilgili literatürün

taranmasından, bu alanda uzman olan kişilerden ve bu araştırmayı yürüten araştırmacının deneyimlerinden faydalanılması araştırmanın güven duyulabilirliği ve geçerliliği açısından önemlidir. Bu yolla yorumsamacı bir yaklaşım benimsenerek yürütülen araştırmalarda görüşme soruları hazırlanırken esas amaç, araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine fazlasıyla yer vermektir. Bundan dolayı sorular hazırlanırken kapsamlı ve genel sorular olması önemlidir. Böylece katılımcılar belirli bir konuyla alakalı ötekiyle etkileşim ve iletişim kurarak yeni anlamlar inşa edebilirler (Creswell ve Creswell, 2018: s. 48) Bu kapsamda verilen kriterler dikkate alınarak literatür taranmış; araştırmanın konusu, problemi ve amacına uygun olarak yarı yapılandırılmış açık uçlu görüşme soruları oluşturulmuştur. Görüşme formunda; katılımcılara, kendileri ve işletmeleriyle alakalı tanımlayıcı sorular, sosyal medya yönetimine ilişkin sorular (1-5), stratejik yönetim sürecine ilişkin sorular (6-12) ve son olarak eklemek istedikleri herhangi bir Şeyin olup olmadığına dair sorular yer almıştır. Hazırlanan bu sorulara tez komitesinin nerileri dikkate alınarak ve vermiş oldukları katkılarda ilave edilerek görüşme formuna son hali verilmiştir. Daha sonra görüşme sorularının istenilen bilgileri sağlama ve araştırma amacına uygunluğunu test etmek amacıyla pilot görüşmeler yapılmış ve görüşme sorularının bu anlamda yeterli olduğuna karar verilmiştir. Sonrasında Bilimsel Etik Kuruluna sunularak onay alınmış ve veriler toplanmaya başlanmıştır. Literatür taraması yapılarak, juri komitesi görüşleri alınarak ve uzman görüşlerine başvurularak oluşturulan görüşme soruları Şekil 3.2’de gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Görüşme Sorularının Oluşturulma Süreci

Şekil 3.2’de görüşme sorularının oluşturulma süreci verilmesinin ardından oluşturulan ve katılımcılara yöneltilerek verilerin elde edildiği yarı yapılandırılmış görüşme formu Şekil 3.3’te verilmiştir.

SOSYAL MEDYA YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR

1. Sosyal Medyanın kurumunuz açısından önemi nedir, işletmenizde kurumsal bazda sosyal medya kullanımına ilişkin yazılı/yazılı olmayan açık bir politika bulunmakta mıdır?
2. İşletmede sosyal medya yönetimi ne şekilde gerçekleştirilmektedir?
3. Sosyal medya üzerinden işletmenizle alakalı yapılan olumlu/olumsuz paylaşım ve yorumlar daha çok hangi alanlarda yoğunlaşmaktadır ve bu yorumlar sizin için ne ifade etmektedir?
4. İşletmenizle alakalı sosyal medyada yapılmış yorumlara cevap verme konusunda bir politika izlenmekte midir? Yorumları cevaplamada öncelikli hususlar bulunuyor mu?
5. İşletmenize yönelik sosyal medya paylaşım ve yorumlarını ele alma yöntem ve politikalarınızda geliştirilmesi gereken yerler olduğunu düşünüyor musunuz?

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNE İLİŞKİN SORULAR

6. Strateji ve Stratejik Yönetim, liderlik, vizyon, misyon kavramları size ne ifade etmektedir?
7. İşletmenizin resmi/yazılı, paydaşlarla da paylaşılan bir stratejik planı bulunmakta mıdır? Bu stratejik plan hangi işletme içi/dışı paydaşların katılımıyla gerçekleştirilmektedir?
8. İşletmenizde kurumsal yönetim, dış paydaşlarla ilişkiler, etik ilkeler, sosyal sorumluluk gibi alanlarda oluşturulmuş ve deklare edilmiş politikalar bulunmakta mıdır?
9. İşletmenizde alınan stratejik kararlar ve uygulama sonuçlarının kalitesi ile alakalı bir değerlendirme süreci var mıdır, varsa bu süreç nasıl işler?
10. Verdiğiniz stratejik yönetim kararlarından örnekler verebilir misiniz? (Büyüme, rekabet, kaynak kullanımı...)
11. İşletmenizde sosyal medya yorumları ile sektöre özgü (Booking, Trivago vb.) internet sitelerindeki puanlama, sıralama gibi kriterler dikkate alınmakta mıdır, bu kriterlere göre işletme politikalarınızda düzenlemeler yapılmakta mıdır? Bu yorumların gözardı edilmesi söz konusu olabilir mi?
12. Sosyal medya yorumları ve çeşitli sitelerdeki puanlama ve sıralamalar işletmenizin stratejik kararlarında, özellikle rekabet avantajı sağlama, farklılık yaratarak taklit edilme zorluğu sağlama konularında etkili midir?
13. **Ele almadığımız fakat sizin paylaşmak istediğiniz herhangi bir şey var mı?**

Şekil 3.3. Görüşme Soruları

3.7. Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında, nitel araştırma yöntemlerinden biri olarak tercih edilen yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, genellikle esnek ve çoklu stratejili araştırma desenlerinde sıklıkla tercih edilen bir yaklaşım olarak bilinmektedir (Robson, 2017). Görüşme sürecinde sağladığı esneklik, araştırmanın odaklandığı konunun detaylarının daha yakından keşfedilmesine ve katılımcılardan elde edilen yanıtlara daha kolay ulaşılmasına olanak tanımak bakımından avantajlı bir araştırma yöntemidir (Ulutaş, 2018: 332). Aynı zamanda ikincil veriler olarak sosyal medya üzerinden müşterilerin konaklama işletmeleri ile

alakalı yapmış oldukları yorumlar incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde katılımcı ve görüşmeci ana unsurlar olarak kabul edilmektedir. Esnek ve etkileşimli yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tekrarı mümkün olmayan sosyal bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan, 2008:75-76). Yarı yapılandırılmış araştırmalarda kullanılan veriler, araştırmacı ve araştırılan arasında oluşan sosyal etkileşim neticesinde meydana çıkar ve somut değerlerdir fakat yine de bu etkileşim, araştırmacının sonuçlarına etki eder ve yazım aşamasında dahi etkisi olabilmektedir. Bu araştırmada uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği deseni nitel araştırma yöntemlerine girmektedir. Nitel araştırma yöntemleri, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı ve algılar, olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül olarak konduğu bir araştırma yöntemidir (Aslan, 2008:75-76).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği yoluyla verileri elde etmek için hazırlanan görüşme sorularının anlaşılır olup olmadığının değerlendirilmesi ve varsa eksik yönlerinin gözden geçirilerek giderilmesi ve soruların araştırmacının amacına hizmet edebilme niteliğinin sağlanması adına daha önce ifade edildiği gibi 24-30 Ekim 2023 tarihleri arasında iki farklı katılımcıyla ortalama 40 dakika süren pilot görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların sosyal medyaya ve stratejik yönetim politikalarına ilişkin verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, sosyal medya paylaşım ve yorumlarının konaklama işletmeleri stratejik yönetim kararları ilişkisi üzerine veriler sağlanması bakımından istenilen cevapların alındığı görülüp verimli geçtiği düşünülmüştür. Bundan dolayı hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunun yeterli olduğu düşünülüp herhangi bir geliştirmeye ihtiyaç duyulmamıştır. Bu yüzden görüşme formundaki soruların araştırmacının nitelikli olması adına gereklilikleri sağladığına karar verilmiş ve veri toplama süreçlerine geçilmiştir.

Derinlemesine görüşmelerin yapıldığı görüşmelerde, soruların bir standart halinde katılımcılara yöneltilmesinin aksine, soru sırası bir katılımcıdan ötekine değişebilmekte ve görüşmenin akışına göre şekillenmektedir. Katılımcılar hem sorulara bağlı kalınması hem de serbest yorum yapabileceği bilgi verilmiştir. Eksik bilgi alımının düşünüldüğü durumlarda ilave sorularla istenilen bilgi alınmıştır.

Katılımcılar ile görüşmeler 01 Kasım 2023 tarihinde başlamış, 30 Kasım 2023 tarihinde sona ermiştir. Bazı katılımcıların iş yoğunluğundan dolayı randevu geç alınmış veya ertelenmiş ve bundan kaynaklı olarak verilerin toplanması süresi uzamıştır. Katılımcılara öncesinde ulaşılarak randevular ayarlanmış, yapılan görüşmeler ortalama 40-50 dakika arasında tamamlanmıştır. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara ses kaydı yapılacağı bilgisi sözlü ve yazılı olarak verilmiş ve bu konuda kendilerinden izin alınmıştır. Ses kaydı yapılacağından dolayı sessiz ve sakin bir ortam tercih edilmiştir. Ayrıca kayıtların sadece bu araştırmada kullanılacağı başka hiçbir yerde kullanılmayacağı bilgisi katılımcılara verilmiştir. Araştırmada katılımcılar isimleri yerine 'K1', 'K2', 'K3' vb. gibi kodlamalar ile sembolize edilerek verilmiştir.

Ayrıca katılımcılara dilediklerinde görüşmeden çekilebilecekleri, görüşmeyi sonlandırabilecekleri görüşme başlamadan açık bir şekilde ifade edilmiştir. Görüşmelerin deşifreleri isteyen katılımcılara tekrardan gönderilerek bir kez daha onayları alınmış, ekleyip çıkarmak istedikleri ifadelerin eklenip çıkarılabileceği bilgisi verilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilecekleri ortamın oluşturulması adına, araştırmacı öncelikle kendisinden bahsetmiş ve sonrasında katılımcılara söz vermiştir. Sorular sorulara daha detaylı ve derinlemesine cevaplar alabilmek adına katılımcılara "Hangi yönden?", "Nasıl?", "Biraz daha açabilir misiniz?", ve "Bu konuda verebileceğiniz bir örnek var mı?" gibi sondaj sorular sorulmuştur. Genelden başlayarak özele doğru soruların yöneltildiği görüşme sonunda katılımcılara "Ele almadığımız fakat sizin paylaşmak istediğiniz herhangi bir şey var mı?" sorusu sorularak ilave cevaplar alınmış ve görüşme sonlandırılmıştır.

Diğer taraftan ikincil veriler olarak katılımcıların görev yaptıkları beş yıldızlı otel işletmeleri ile alakalı tripadvisor üzerinden yapılmış olan yorumlara erişim sağlanmış ve çekilmiştir. Tripadvisor üzerinden Ankara ilindeki otellerle alakalı 4.265 yorum, Konya ilindeki otellerle alakalı 5.442 yorum ve Eskişehir ilindeki otellerle alakalı 722 toplamda 10.429 yorum (tripadvisor.com) program aracılığı ile alınmış, worde aktarılmış ve analize tabi tutulmuştur. Görüşmelerin yapıldığı otel işletmelerinin yorumları çekildiğinden dolayı yorumların kodlamasında ise

‘Y1(Yorum1)’, ‘Y2 (Yorum2)’ kodları kullanılmıştır. Buradaki amaç aynı otel işletmeleri yöneticilerinin görüşleri ve müşteri yorumlarını analiz etmek ve bulgular kısmında sunmaktır. Yapılan araştırmalarda birden fazla veri toplama araçlarından yararlanılması ortaya konulan bulguların daha güvenilir ve daha kapsamlı olmasını sağlamanın yanı sıra araştırmanın geçerliliğini de aynı oranda artırmaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşmeler ve doküman analizi kullanılarak araştırmanın daha güvenilir olmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.8. Geçerlilik-Güvenirlilik

Bilimsel araştırmalarda elde edilen bulguların güvenirliliğinin ve geçerliğinin sağlanması için farklı teknikler kullanılmaktadır. Araştırmada bulguların değerlendirilmesi için nitel araştırmalar alanında önemli çalışmalara ve geliştirdiği yeni tekniklerle bu alana katkı sağlayan Guba'nın ölçütlerinden faydalanılmıştır. Guba nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirliliğin sağlanması konusunda yeni bir bakış açısı geliştirerek bu iki kavrama karşılık gelen *güven duyulabilirlik* olarak kullanılan *trustworthiness* ifadesini kullanmıştır. Bu bağlamda Guba (1981: 75-92) ve Guba ve Lincoln (1985: 14) nitel araştırmalarda güven duyulabilirliğin sağlanması için; inandırıcılık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), tutarlılık (dependability) ve doğrulanabilirlik (confirmability) konularının ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu nitel araştırmalarda kullanılan ifadeler nicel araştırmalarda kullanılan tekniklerle ilişkilendirildiğinde; aktarılabilirliğin dış geçerliliğe, inandırıcılığın iç geçerliliğe, tutarlılığın güvenirliliğe ve doğrulanabilirliğin objektifliğe/yansızlığa karşılık geldiği söylenebilir. Bir araştırmanın güven duyulabilirliği açısından bu adımlar önemlidir.

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlilik kısmı, genellikle nicel araştırmalarda olduğu gibi kesin ölçümler ve istatistiksel analizler üzerinden değil, daha çok araştırmanın içsel tutarlılık ve güvenirlilik düzeyi üzerinden ele alınmaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında, geçerlilik ve güvenirlilik değerlendirmeleri, araştırmanın içsel tutarlılığı ve güvenirliliği üzerinden ele alınmıştır. Geçerlilik açısından, araştırma soruları ve hedefleri ile katılımcıların

deneyimleri arasındaki uyumu değerlendirmek adına sürekli bir geri bildirim süreci izlenmiştir. Araştırmanın geçerliliği, katılımcılarla sürekli etkileşim halinde olunarak, onların gerçek deneyimlerini doğru bir şekilde yansıtmaya amacı taşımaktadır.

Güvenirlilik ise, araştırmacının araştırma sürecindeki tutarlılığına, katılımcılar arasındaki tutarlılık ve veri toplama araçlarının güvenilirliğine odaklanmaktadır. Araştırmanın güvenirliliği, katılımcılarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ve elde edilen verilerin tutarlı bir biçimde analizi yoluyla güvence altına alınmaktadır. Bu yöntemler, nitel araştırmanın bütünlüğünü ve güvenirliliğini artırmak adına izlenen yaklaşımları yansıtmaktadır. Bu araştırmanın güven duyulabilirliğinin artırılması için şu adımlar izlenmiştir:

- Araştırmaya başlanmadan önce araştırmacının sahip olduğu yetkinliklerin uygulama yapılacak alana uygun olup olmadığı incelenmiştir.
- Verilerin elde edilmesi, analizi ve yorumlama aşamalarının tamamı şeffaf bir şekilde aktarılmıştır.
- Araştırmacı ön kabüllerini ve ön yargılarını bir kenara bırakarak, araştırma sürecindeki rolünün farkında olarak derinlemesine görüşmeleri ve analizleri yürütmüştür.
- Araştırmanın analiz aşamasında elde edilen kategoriler ve temalara ilişkin yorumlama kısmı bir uzman tarafından süreç bitene kadar detaylı olarak takip edilmiştir.
- Araştırmada inandırıcılığı artırmak amacıyla sıklıkla katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.
- Yapılan analizler neticesinde elde edilen kodlar ve bu kodlara ilişkin kategoriler için, düzenli olarak uzmanların görüşlerine başvurulmuş ve gerekli görüşleri alınmıştır.
- Tüm yapılan görüşmelerin ses kayıtları ve bunların deşifreleri dijital ortamda kayıt altına alınmıştır.

- Analizler neticesinde elde edilen anlamlı üst temalar için, araştırmacının yapmış olduğu yorumlar ve çıkarımlar diğer ortak araştırmacıların da değerlendirmesine sunulmuş ve onayları alınmıştır.
- Uzlaşma sağlanan ekibin, içerik analizi ve programa hakim olan ve konaklama işletmelerinin işleyişi hakkında bilgi sahibi olan biri olmasına dikkat edilmiştir.

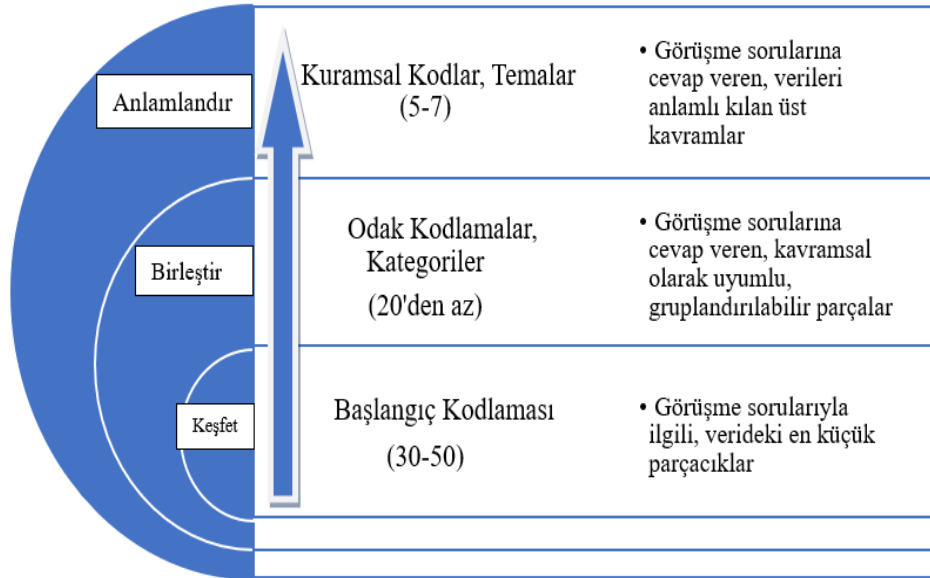
3.9. Verilerin Çözümlemesi

Nitel araştırmalarda çalışmalarının yapılma amacı, bir olaya müdahale etmeden önce onu derinlemesine anlama ve inceleme, sonrasında ortaya konulan etki ve ilişkiler hakkında çıkarımlarda bulunabilme fırsatı yakalayabilmektir. Bu doğrultuda araştırmacı, elde edilen veriler arasında sürekli olarak karşılaştırmalar yapar ve veriler arası ilişkiler kurar, sonrasında kodlar oluşturur ve oluşturduğu kodlar ve kategoriler ile topladığı veriler arasında karşılaştırmalar yapmaya devam eder. İçerik analizi yapılırken, araştırma sorularına ilişkin ortaya konan bazı ifadeler ve paragraflar ortak özelliklerine göre kodlanır ve kategorilere ayrılır. Katılımcılardan elde edilen veriler tematik kodlamaya göre düzenlenir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: s. 232-237). Nitel araştırma yönteminin daha iyi anlaşılması adına aşağıda bazı tanımlara ve verileri çözümlemede kullanılan süreçlere yer verilmiştir:

Kod (Başlangıç Kodlaması): Elde edilen verilerin içerik analizine tabi tutulması ve elde edilen veriler içerisinde bulunan anlamlı kısımlara (sözcük, cümle, paragraf vb.) isimler verilmesi sürecidir. Başlangıç kodlaması yapılmadan önce araştırmacının katılımcıların ifadelerini dikkatle okuması ve katılımcıların vermiş oldukları ifadelerle ilgili kalınarak deşifre edilmesi gerekmektedir. Buradaki amaç verileri özümseyebilmek ve çözümlemeye uygun hale getirebilmektir. Bu aşama bir sonraki aşamaya zemin oluşturmak için yapılmaktadır. Bu kodlar, eylemlerin, olayların ve şeylerin anlamlarını bizzat onları deneyimlemiş kişilerin bakış açılarıyla anlam kazandığı için veri çözümlemesinde oldukça önemlidir (Maxwell, 2013: s.96). Bu kodlama türü, katılımcıların ifade ettiği kavramlar ve kategoriler doğrudan alındığından dolayı katılımcı kodu olarak da ifade edilmektedir.

Kategori (Odak Kodlama): Başlangıç kodlaması neticesinde elde edilen kavramların birbirleriyle ilişkili olanların belirli başlıklar altında toplanmasıdır. Bu kodlamaya hacmi büyük olan verileri sentezlemek amacıyla başvurulur ve bu aşamada ilk aşamaya göre soyutlama düzeyi çok yüksektir. Bu aşamada kapsam olarak başlangıç kodlarını içine alacak yeni kodlar oluşturabilmek amacıyla başlangıç kodları karşılaştırılır (Belgrave ve Seide, 2019: s.176). Başlangıç kodlarının detaylı ve titizlikle incelenmesi neticesinde önemli olarak görülen ve sık tekrar eden kodlar sınıflandırılarak odak kodlar(kategoriler) oluşturulur (Bryant, 2017: s. 188). Odak kodlar başlangıç kodlarına göre onlardan daha fazla kavramsal, seçici ve bir o kadar da açıklayıcıdır (Charmaz vd., 2018: s. 747).

Tema (Kuramsal Kodlar): Kategorilerden elde edilen anlamlı üst kavramlardır. Veri çözümlemesinin son aşaması olarak ifade edebileceğimiz bu aşamada, temalar (kuramsal kodlar) elde edilen verilere daha bütünleştirici kapsam ve aynı zamanda geniş tasvir yeteneği ile farklı ve yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır (Holton, 2008: s. 60). Temalar, başlangıç kodlamalarının ve kategorilerin değerlendirilmesi neticesinde, birbiri ile ilişkili, nihai bir kurama ulaşılan anlamlı üst kavramlardır. Şekil 3.4'te verilerin çözümleme süreci verilmiştir.



Şekil 3.4. Verilerin Çözümleme Süreci

Verilerin çözümlenmesi ne analizi aşamasında öncelikli olarak alınan ses kayıtları çözümlenmiştir. Bu noktada ses kayıtları word dosyasına (Times New Roman, 1,5 sayfa aralığında) aktarılmış ve 98 sayfa veri elde edildiği görülmüştür. Görüşmeler gerçekleştirilen her bir katılımcı için katılımcı kodlar verilerek açıklanmıştır. Elde edilen bu görüşme verileri nitel analiz programı olan lisanslı MAXQDA programına aktarılarak analiz edilmiştir. Bu şekilde profesyonel analiz programlarını kullanmak hem zaman açısından araştırmacılara destek olmakta hem de raporlama açısından daha kaliteli raporlaştırma ve sunumlar yapılabilmektedir. Programa aktarılan ve deşifre edilen veriler bir proje ismi ile adlandırılmıştır. Daha sonra kodlama işlemine başlanmıştır. Kodlama işlemlerinin sonrasında kategorileştirme işlemine geçilmiş ve sonrasında bu kategorilerden de temalar oluşturulması yoluyla kodlamalar tamamlanmıştır.

Diğer taraftan Tripadvisor üzerinden yapılan yorumlarda aynı şekilde worde aktarılmıştır. 10.429 yorumun aktarılması neticesinde 1989 sayfa (Times New Roman, 1,5 sayfa aralığında) veri elde edilmiştir. Bu veriler de daha sonra MAXQDA programına aktarılarak analiz edilmeye başlanmıştır. Sonraki bulgular bölümünde yapılan analizler doğrultusunda ortaya konulan sonuçlar raporlaştırılmış ve sunulmuştur.

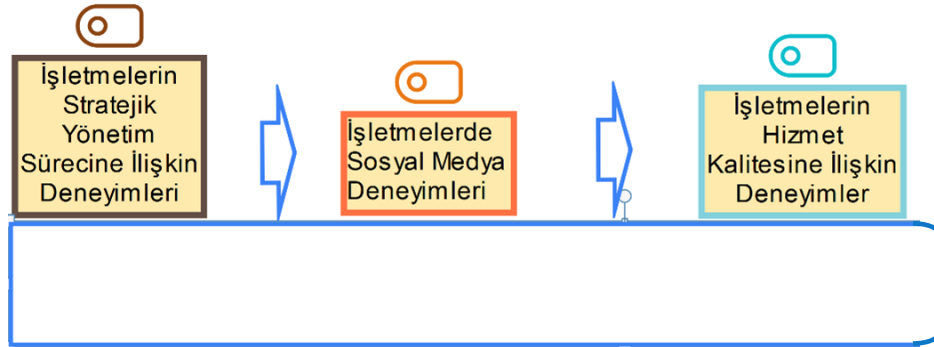
3.10. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın nitel kısmında araştırma problemine açıklık getirmesi adına yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Çalışmada toplamda 14 katılımcı ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve diğer taraftan görüşme yapılan katılımcıların görev yaptığı 14 hotel hakkında Tripadvisor üzerinde yapılan yorumlar analize dahil edilmiştir. Katılımcılar 'K1'- 'K2'- 'K3'... şeklinde kodlanarak ifade edilmiştir. Ayrıca bu işletmelerle alakalı yapılan yorumlarda 'Y1'- 'Y2'- 'Y3'... şeklinde kodlanarak sunulmuştur. Tablo 3.1'de katılımcılara yönelik tanımlayıcı bilgiler ve Tripadvisor üzerinden yapılan ve analize tabi tutulan yorum sayıları verilmiştir.

Tablo 3.1: Çalışma Alanı Tanımlayıcı Bilgiler

Katılımcı Kodu	Yaş	Mesleki Deneyim	Yorum Kodu	Yorum sıralaması	Otel İşletmesi Yorum Sayısı
K1	52	25	Y1	3	1.112
K2	49	26	Y2	6	779
K3	45	23	Y3	1	1.808
K4	38	20	Y4	4	1.059
K5	39	23	Y5	11	367
K6	55	26	Y6	13	240
K7	36	19	Y7	14	77
K8	56	32	Y8	5	989
K9	46	21	Y9	2	1.258
K10	43	22	Y10	8	678
K11	53	30	Y11	9	610
K12	52	33	Y12	7	730
K13	56	35	Y13	12	246
K14	57	28	Y14	10	476
Ortalama	48	25	Toplam Yorum		10.429 (Kaynak: Tripadvisor, 2023)

Tablo 3.1’de İç Anadolu Bölgesi’nde bulunan Ankara, Konya ve Eskişehir illerinde faaliyet gösteren 14 beş yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yöneticileri ile alakalı tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Tabloda katılımcıların yaş durumu, mesleki deneyimleri yer almaktadır. Tablo 3.1 incelendiğinde katılımcıların yaş ortalamasının 48 olduğu ve mesleki deneyim ortalamasının ise 25 olduğu görülmektedir. İstenilen verileri elde etmek adına katılımcıların tamamının üst düzey yönetici olmasına dikkat edilmiş ve her bir katılımcı ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Birincil veriler olarak analize tabi tutulan bu verilere ilaveten ikincil veriler olarak da aynı otel işletmeleri ile alakalı Tripadvisor üzerinden yapılan yorumlar analize tabi tutulmuştur. Yorumlarda hizmet kalitesi konusuna çok vurgu yapıldığından dolayı işletmelerin hizmet kalitesine ilişkin deneyimleri ile alakalı da bir tema oluşturulmuştur. Stratejik yönetim açısından konaklama işletmelerinin hizmet kalitesi de bulgular kısmında ele alınmıştır. Toplam 10.429 yorumun analize tabi tutulduğu çalışmada analiz neticesinde elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

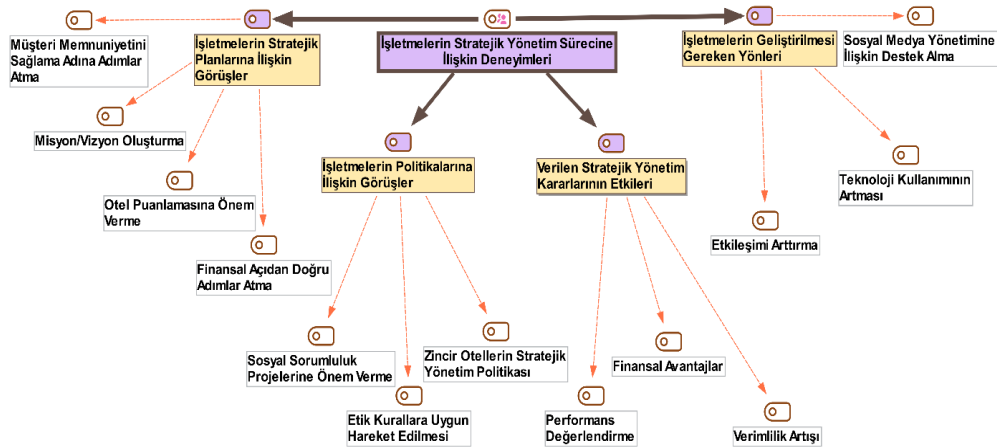


Şekil 3.5. Temalar Gösterimi

Yapılan analizler neticesinde çalışma Şekil 3.5'te görüldüğü üzere 3 tema altında toplanmıştır. Bu temalar; *İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Deneyimleri*, *İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri* ve *İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Deneyimlerdir*. Ayrıca bu temalara ait 13 kategori tespit edilmiştir. Her bir temaya ait alt kategorilerin açıklandığı çalışmada ilk olarak işletmelerde stratejik yönetim sürecine ilişkin bulgulara ve bu bulguların yorumlamasına yer verilmiştir.

3.10.1. İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında ele alınan ilk tema olan “İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Deneyimleri” temasına ait 4 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; *İşletmelerin Politikalarına İlişkin Görüşler*, *İşletmelerin Geliştirilmesi Gereken Yönleri*, *İşletmelerin Stratejik Planlarına İlişkin Görüşler*, *Verilen Stratejik Yönetim Kararlarının Etkileridir*. Şekil 3.6’da bu kategoriler ve kategorilere ait kod-alt kodlar verilmiştir;



Şekil 3.6. İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Görüşler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

3.10.1.1. İşletmelerin Politikalarına İlişkin Görüşler

İşletmelerin stratejik yönetim sürecine ilişkin deneyimleri temasına ait kategorilerden biri olan İşletmelerin Politikalarına İlişkin Görüşler kategorisi altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Sosyal Sorumluluk Projelerine Önem Verme*, *Etik Kurallara Uygun Hareket Edilmesi*, *Zincir Otellerin Stratejik Yönetim Politikası*dır.

İşletmelerin Politikalarına İlişkin Görüşler kategorisi altında yer alan *Sosyal Sorumluluk Projelerine Önem Verme* (Frekan:14) ile ilgili 12 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar, otel yönetim stratejilerinden biri olarak sosyal sorumluluk projelerine önem verdiklerini ve belirli aralıklarla bu projelere ev sahipliği yaptıklarını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili en fazla yorum alan otel işletmesi üst düzey yöneticisi K3, sosyal sorumluluk projelerine ticari gözle bakmamak gerektiğini ifade ederek pazarlamadan ziyade müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmıştır diyebiliriz. Yorum sayısı olarak beşinci sırada yer alan K8 kodlu katılımcı ise sosyal sorumluluk konusunda politikalarının mevcut olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda K3 ve K8 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

"Bizim misyonumuz otel olarak şehrin, insanların sosyal yaşam alanı olmak istiyoruz. Otelimizin bu anlamda yıllık belli bir periyotta yaptığımız sosyal sorumluluk işleri var. İşte lösemililer için bir şeyler yaparız, kimsesiz çocuklar derneğiyle çalışırız, şehit aileleriyle çalışırız. Bunun dışında da biz kendimiz işte milli eğitimle kütüphane projeleri yaparız, isterler isteğe göre işte ne bileyim bir okul boyarız vesaire yaparız ki bunlara çok açığızdır. Bu

zaten bizim sosyal bir alan olmamız şehrimizin bir parçası olarak kendimizi görmemizden kaynaklanıyor artı bu işletmenin bir diyetidir bu. Buna sadece ticari gözle bakmamak lazım bunu hani bu bir ticari alışveriş değil. Her işletmenin para kazanan bir işletmenin hani dinen zekât derler ya bu işletmelerin zekatıdır. Bunları yapmak gerektiğini düşünüyorum ben ve her olduğum işletmelerde bunu kesinlikle yaparım." (K3)

"Tabi ki belli başlı politikalarımız bulunmaktadır. Örneğin KVKK kanunu gereği hiçbir şekilde konaklayan misafirlerimiz ile alakalı bilgi verilmemesi. Gizlilik konusu bizim önem verdiğimiz konulardan birisi. Down sendromlu çocuklara ücretsiz organizasyonlar yapıyoruz, STK'lar ile etkinlikler organize ediyoruz. Yakın geçmişte yaşanan büyük depremde birçok misafir ağırladık ücretsiz olarak. Bütün otellerimiz bu konuda seferber edildi. Diğer taraftan bir çok konuda oluşturulmuş politikamız daha doğrusu uyguladığımız politikalar bulunmaktadır. Dış paydaşlarla ilişkiler konusunda da daha önce söylediğim gibi biz bütün paydaşlarımızla aramızı çok iyi tutmaya çalışıyoruz çünkü hedefe ulaşmak istiyorsanız paydaşlarla da aranızı iyi tutmanız gerekmektedir." (K8)

İşletmelerin Politikalarına İlişkin Görüşler kategorisinde 9 katılımcının görüş bildirdiği bir diğer konu ise *Etik Kurallara Uygun Hareket Edilmesi (Frekans:10)* olmuştur. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 12. sırada yer alan K13 kodlu katılımcı, özellikle stratejik hedefler ve amaçlar doğrultusunda etik kurallara uymayı öne çıkaran politikalarının mevcut olduğunu ifade etmiştir. En çok yorum alan 3. işletme yöneticisi K1 kodlu katılımcı ise, etik kurallarla ilgili yönetmelikleri olduğunu ve önemsediklerini ifade etmiştir. Konuyla ilgili K13, K1 kodlu katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

"İşletmemizde kurumsal yönetim, dış paydaşlarla ilişkiler, etik ilkeler ve sosyal sorumluluk alanlarında oluşturulmuş ve deklare edilmiş politikalar bulunmaktadır. Bu politikalar, işletmemizin stratejik hedefleri, değerleri ve amaçlarına uygun olarak oluşturulmuş ve tüm çalışanlarımızın bilgisine sunulmuştur. Bu politikaların amacı, işletmemizin faaliyetlerini şeffaf, adil, etik ve sosyal sorumluluk bilinciyle gerçekleştirmesini sağlamaktır. Bu

politikalardan bazıları her zaman ve her konuda güvenilir olmak, misafirlerimizin bilgilerini saklı tutmak, sosyal sorumluluk olarak down sendromlu çocuklara ücretsiz organizasyonlar düzenlemek, depremden etkilenen misafirlerimize destek olmak olarak söyleyebilirim. (K13)

"Etik ilkeler prosedürümüz var özellikle turuncu hat adı altında bir hat kuruldu. Zincir bazında dolayısıyla burada etik kurallara uymayan insanlar ihbar edilebiliyor şirket içerisinde. İşte taciz olayı bizim çok ciddiye aldığımız önemseydiğimiz konulardan birisidir. Bu konuyla ilgili çalışanlarımız ekip arkadaşlarımız turuncu hattı kullanarak etik kurallara uymayan insanlarla ilgili fikirlerini aktarabiliyorlar. Etik kurallarla ilgili bir yönetmeliğimiz var. Bunu mümkün olduğu kadar önemsiyoruz ve uygulamaya çalışıyoruz." (K1)

İşletmelerin Politikalarına İlişkin Görüşler kategorisinde 5 katılımcı Zincir Otellerin Stratejik Yönetim Politikası (Frekans: 9) kodundan da bahsetmişlerdir. Katılımcılar bünyesinde bulunduğu zincir otellerin belirlediği politikalar çerçevesinde hareket ettiklerini bildirmişlerdir. Zincir otel olmalarından dolayı aldıkları kararlarda merkezin onayının da olması gerektiği ve onay alındıktan sonra uygulamaya konulduğunu ifade etmişlerdir. Yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu katılımcı, alınacak stratejik kararlarda sadece kendilerinin değil merkezinde onayının olması gerektiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 5. Sırada bulunan K8 kodlu katılımcı ise, sosyal medya konusunda bağımsız hareket edemediklerini ve merkeze bağlı olduklarını ifade etmektedir. Buradan hareketle zincir otellerin stratejik yönetim ve sosyal medya yönetimleri konusunda merkeze bağımlı olduklarını ifade edebiliriz. Konuyla alakalı K10, K8 kodlu katılımcıların ifadeleri şunlardır:

"İşletmemizde aldığımız stratejik kararlar ve bu kararlarının neticesini kendi içimizde bir değerlendirmesini yaparız. Daha sonra onu raporlaştırır ve merkeze yönlendiririz. Merkezde de bir değerlendirme yapılır ve bu şekilde ilerleme sağlanır. Yani biz yerelde bazı stratejik kararlar alabiliriz fakat bunun uygulaması merkezin onayıyla gerçekleşiyor ve sonrasında değerlendirmesini de yine kendi içimizde ve yine merkezde yapıyoruz. Aynı zamanda merkez tarafından alınan stratejik kararlar olduğu takdirde onları

da yine kendi içimizde ve sonra merkezde değerlendirmesini yapıyoruz ve bu şekilde kararların istediğimiz sonuca ulaşip ulaşmadığını tespit edebiliyoruz." (K10)

"İşletmemizde sosyal medya yönetimi merkez ofisimiz tarafından gerçekleştirilmektedir. Burada da tabii ki aldığımız kararlar oluyor fakat kendi içimizde değerlendirdikten sonra merkez ofisimize bunu sunuyoruz ve merkez ofisimiz tarafından alınan kararlar doğrultusunda ilerliyoruz. Zincir otel olmamızdan dolayı sosyal medya yönetimi konusunda bağımsız hareket edemiyoruz.." (K8)

3.10.1.2. İşletmelerin Geliştirilmesi Gereken Yönleri

İşletmelerin stratejik yönetim sürecine ilişkin deneyimleri temasına ait kategorilerden biri olan İşletmelerin Geliştirilmesi Gereken Yönleri kategorisi altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Etkileşimi Arttırma, Teknoloji Kullanımının Artması, Sosyal Medya Yönetimine İlişkin Destek Almadır.*

İşletmelerin Geliştirilmesi Gereken Yönleri kategorisinde *Etkileşimi Arttırma* (Frekans: 5) ile ilgili beş 5 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Yorum sayısı olarak 4. sırada yer alan K4 kodlu katılımcı, etkileşimi artırma adına sahip olunan zenginliklerinin reklamının yapılması konusuna vurgu yapmaktadır. Reklam ve pazarlamayı öne çıkararak hedef kitlelere ulaştırılabilir ve etkileşim artırılabilir. Yorum sayısı olarak 11. sırada bulunan K5 kodlu katılımcı, etkileşim adına yeterli düzeyde çalışmalar yaptıklarını fakat ihtiyaç olması halinde bu konuda çalışmalar yaabileceklerini belirtmektedir. Konuyla ilgili K4, K5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Daha fazla etkileşim yapılabilir. Bölgemiz bu konuda çok elverişli. Hem tarihi olsun hem kültürel açısından olsun hem sanayisi olsun hem aklınıza ne geliyorsa birçok bölgede olmayan zenginlik var elimiz bu konuda çok zengin. Bunu daha da etkileşimle arttırabiliriz." (K4)

"İşletme olarak ihtiyaç olması halinde misafir ilişkileri departmanında iki kişi çalışıyorsa dörde çıkarırız, ajansın biri yetersiz gelirse ikinci bir ajansla başka bir bölüm için anlaşma yapılabilir, etkileşimi artırma adına çalışmalar

yapılabilir. Ama dediğim gibi ilerki zamanlarda, şu an için yeterli bence.”

(K5)

İşletmelerin Geliştirilmesi Gereken Yönleri kategorisinde 4 katılımcının görüş bildirdikleri bir diğer kod *Teknoloji Kullanımının Artması (Frekans:5)* olmuştur. Katılımcılardan *en fazla yorum alan* K3 kodlu katılımcı, özellikle otel işletmelerinin teknolojiye hemen adapte olan olması gereken işletmeler olduğunu ve bu anlamda son zamanlarda üzerinde durulan yapay zeka teknolojilerinin kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 7. sırada bulunan K12 kodlu katılımcı, işletme olarak teknolojiden asla uzak kalmadıklarını ve kalmamaları gerektiğini belirtmektedir. Konuyla ilgili K3 ve K12 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Ben yapay zekaya geçilmesi gerektiğini düşünüyorum. Artık yapay zekanın bu işlerin biraz daha içerisine katılması gerektiğini düşünüyorum.” (K3)

“Güncelden uzak kalmamak, teknolojiyi işletmemizde etkin bir şekilde kullanmak ana hedeflerimiz.”(K12)

İşletmelerin Geliştirilmesi Gereken Yönleri kategorisinde 12 katılımcının görüş bildirdikleri bir diğer kod *Sosyal Medya Yönetimine İlişkin Destek Alma (Frekans:3)* olmuştur. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada bulunan K10 kodlu katılımcı, hem kendilerinin hemde diğer tüm işletmelerin sosyal medyayı etkin kullanmak adına bir departman kurması ve uzman bir kadroyla çalışılması üzerinde durmaktadır. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 2. sırada yer alan K1 kodlu katılımcı, kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerektiğini ve bu anlamda dışarıdan profesyonel destek aldıklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili K10, K1 kodlu katılımcılar şundan bahsetmiştir:

“Geliştirilmesi gereken yerler konusunda şunu ilave edebilirim özellikle sosyal medyada yapılan yorumlarla ilgilenecek bir departman kurulabilir. Sosyal medyada yapılan yorumları takip eden, değerlendiren, müşterilerle bizzat iletişime geçen, sorunları çözen bir departman olabilir. Her otel için söylüyorum tabi ki bunu ve bu şekilde gelen yorumlar ışığında işletmeler eksiklerini görüp kendilerini yenileyebilir.” (K10)

"Kendinizi geliştirme noktasında da profesyonel şirketlerle sosyal medya yönetimi üzerine çalışmayı uygun görüyoruz." (K1)

3.10.1.3. İşletmelerin Stratejik Planlarına İlişkin Görüşler

İşletmelerin stratejik yönetim sürecine ilişkin deneyimleri temasına ait kategorilerden biri olan İşletmelerin Stratejik Planlarına İlişkin Görüşler kategorisinde 4 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Müşteri Memnuniyetini Sağlama Adına Adımlar Atma, Misyon/Vizyon Oluşturma, Otel Puanlamasına Önem Verme, Finansal Açıdan Doğru Adımlar Atmadır.*

İşletmelerin Stratejik Planlarına İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcılardan 10 tanesi *Müşteri Memnuniyetini Sağlama Adına Adımlar Atma (Frekans: 27)* ile ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. En fazla görüş bildirilen kod olarak öne çıkan müşteri memnuniyeti sağlama adına adımlar atma ile alakalı en fazla yorum alan K3 kodlu katılımcı, müşteri memnuniyeti sağlama adına kaliteli hizmet sunmaları gerektiğini ve bu amaçla da çalışanlara belirli aralıklarla eğitim verdiklerini ifade etmektedir. Müşteri yorumlarında en fazla üzerinde durulan konuların personel yaklaşımı ve hizmet kalitesi düşünüldüğünde, müşteri ve yönetici görüşlerinin bu konuda benzer olduğunu ifade edebiliriz. Yorum sayısı olarak 7. sırada yer alan K12 kodlu katılımcı ise, fiyatla alakalı aldıkları kararları öne çıkarmaktadır. Konuyla ilgili K3, K12 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

"Bir de misafir alanında verdiğiniz stratejik kararlar vardır. Burada misafir memnuniyeti ile alakalı yaptığınız işler var. Misafirin kaliteli hizmet alması için personele bu konuda hazırladığımız eğitimler var." (K3)

"Piyasaya göre fiyatla alakalı aldığımız kararlar var. Fiyat konusu da insanların bizi tercih etmesinde önemli etkenlerden bir tanesi. Bu yüzden belirli aralıklarla değişen piyasaya veya pandemi gibi olağan dışı durumlara göre fiyat politikanızda düzenlemeler yapmanız gerekebilir." (K12)

İşletmelerin Stratejik Planlarına İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcılardan 13 tanesi *Misyon/Vizyon Oluşturma (Frekans: 25)* ile ilgili görüş bildirmişlerdir. En fazla görüş bildirilen kodlardan (2.) biri olan Misyon/Vizyon oluşturma ile alakalı yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu katılımcı, stratejik planlar ve hedefler

doğrultusunda misyon ve vizyonlarının daima olduğunu ifade etmektedir. Yorum sayısı olarak 6. sırada yer alan K2 kodlu katılımcı ise Misyon/vizyon olarak üzerinde durdukları en önemli konunun güncel gelişmeler ve teknolojik yenilikleri takip ederek uyum sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Konuyla ilgili K1 ve K2 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Aslında paylaşılıyor yeni projeler imzalar atılıyor yeni oteller açılıyor. Yeni oteller açılmasında en büyük etkenleri Dedeman’ın sunduğu avantajlar ve hizmet kaliteleri. Bunun paylaşıldığını düşünüyorum içeride zaten ekip arkadaşlarımızla bu stratejik planlar paylaşılıyor, stratejik planlar var. Mesela 50 yılda 50 otel stratejik planı vardı geçmişlerde. Bunu şu an gerçekleştirmek üzereyiz biraz 50 yılı geçti ama 50 otel yani 2 yıl içerisinde Dedeman markası 50 otelle hizmet verecek şekilde bir stratejik plan açık açık söylenebilir. Bunu paydaşlarımızla da paylaştık.”(K1)

“Piyasayı araştırmak, şehir dışı otelleri araştırmak, yurt dışı otelleri araştırmak ve yaptıkları yenilikleri takip edebilmek ve bunu çalışanlarımıza aktarmak, çalışanlarımızın uygulamaya almasını sağlamak vizyon, misyon ve dinamik olması açısından bizim için hayati önemli.”(K2)

İşletmelerin Stratejik Planlarına İlişkin Görüşler kategorisinde *Otel Puanlamasına Önem Verme (Frekans: 23)* ile ilgili katılımcıların tamamı (14 katılımcı) görüş bildirmişlerdir. Üçüncü en fazla görüş bildirilen kod olan otel puanlamasına önem verme konusunda yorum sayısı olarak 3. Sırada yer alan K1 kodlu katılımcı, sosyal medyada ki puanlamanın tercih edilmede önemli etken olduğunu ve bu yüzden çok önem verdiklerini ifade etmektedir. En fazla yorum alan 2. otel yöneticisi K9 kodlu katılımcı, rekabet avantajı sağlama ve farklılık yaratma adına sosyal medyada ki puanlamaya önem verdiklerini ve aldıkları tüm stratejik kararlarda dikkate aldıklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili K1, K9 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“Kesinlikle sıralama puanlama bizim için önemlidir. Biz hep yüksek puan almaya çalışıyoruz. Puanın yüksek olursa tercih edilen otel oluyorsun, tercih edilen otel olursan daha iyi fiyatlara oda satarsın. Puanın düşük olursa otomatikman fiyatı düşürmek zorunda kalacaksın. O yüzden puanın yüksek olması bizim için çok önemli, önemsiyoruz ve bunun için çalışıyoruz.”(K1)

“Sosyal medya üzerinden işletmenizle alakalı yapılmış olan yorumlar, sitelerdeki puanlama ve sıralamalar tabi ki işletmemizin stratejik kararlarında etkilidir. Çünkü artık günümüzde bütün işletmeler sosyal medyaya çok önem veriyor. Çünkü sosyal medya ile siz rekabet avantajı sağlayabiliyor, sosyal medya ile farklılık yaratabiliyorsunuz. O yüzden işletme olarak bir stratejik karar alırken sosyal medyada misafirlerin yaptıkları yorumlarını dikkate alıyoruz ve onların yorumları üzerinden değerlendirme yapıyoruz. Çünkü onlar bizim görünmeyen gözümüz. Onların yaptığı yorumlar, sonrasında gelecek olan birçok misafiri ve bir çok kişiyi etkileyecek. Aynı zamanda puanlamada ve sıralamada üstte olmak tercih edilmeyi etkileyecek. Bunu bildiğimiz için bu anlayışla aldığımız tüm stratejik kararlarda, rekabet olsun, farklılık yaratma olsun veya diğer birçok konuda aldığımız stratejik kararlarda sosyal medyada yapılmış olan yorumları, sıralama ve puanlamayı dikkate alıyoruz. Dikkate almamak demek rekabet edememek, farklılık yaratmamak demek ki bu da işletmenin geleceği açısından olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkabilir.”(K9)

İşletmelerin Stratejik Planlarına İlişkin Görüşler kategorisinde 3 katılımcı *Finansal Açıdan Doğru Adımlar Atma* (Frekans: 6) ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Yorum sayısı olarak 2. sırada yer alan K9 kodlu katılımcı, belirlenen finansal hedeflere ulaşma adına stratejik kararlar aldıklarını ve belirli aralıklarla bu kararları değerlendirdiklerini belirtmektedir. En fazla yorum alan K3 kodlu katılımcı, işletmeyi yeni tutmak adına belirli aralıklarla finansal kararlar aldıklarını ve bunda da uzun vadede hedefledikleri sonucu aldıklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili K9, K3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“İşletmemizde alınan stratejik kararlardan bir tanesi fiyatla ya da bütçeyle alakalı. Bununla alakalı yaptığımız değerlendirme tabi ki bütçe sonuçları. Aylık ve yıllık olarak almış olduğumuz stratejik kararların bir değerlendirmesini yapıyoruz. Kendi içimizde yaptığımız değerlendirme neticesinde hedefe doğru adımlarla gidiyorsak devam ediyoruz fakat eğer hedefe ulaşma konusunda bir sıkıntı olma ihtimali varsa bu anlamda tekrar yönetsel olarak bir karar alıyoruz ve hedefe ulaşmaya çalışıyoruz.”(K9)

"Arka tarafta görünmeyen misafirin kullanımında olmayan şeylere biz maliyet diyoruz. Örneğin arka taraftaki mutfak alanının boyanması işte tezgah eskimişse tezgahın değiştirilmesi gibi bunlar maliyet alanları. İşletmenizi yeni tutmak için kullandığınız alanlardır ki finansal açıdan alınan bir karardır." (K3)

3.10.1.4. Verilen Stratejik Yönetim Kararlarının Etkileri

İşletmelerin stratejik yönetim sürecine ilişkin deneyimleri temasına ait kategorilerden biri olan Verilen Stratejik Yönetim Kararlarının Etkileri kategorisinde 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Performans Değerlendirme*, *Finansal Avantajlar*, *Verimlilik Artışıdır*.

Verilen Stratejik Yönetim Kararlarının Etkileri kategorisinde katılımcılardan 13 tanesi *Performans Değerlendirme* (Frekans:17) ile ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K3 kodlu katılımcı, üretimi artırma ve standartları yükseltme adına performansa dayalı bir performans değerlendirme sistemlerinin olduğunu ve bunun stratejik hedeflere ulaşma noktasında önemli olduğunu ifade etmektedir. Yorum sayısı olarak 12. sırada yer alan K13 kodlu katılımcı, kaliteli hizmet sunma, müşteri memnuniyeti ve pazar payı gibi ölçülebilir hedefler noktasında belirledikleri performans ölçütleri olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili K1, K13 kodlu katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

"Ayrıca kendi içimizde kendi ekip arkadaşlarımızı, kendi yöneticilerimizi, stratejik kararları aldıktan sonra verdiğimiz hedefleri gerçekleştirmişler mi gibisinden bir personel değerlendirme uygulmamız var. Bunlar zaten hem performansa dayalı hem de üretimi arttırmaya, standartları yükseltmeye dayalı bir sistem. Bunu uygulamaya çalışıyoruz. Dolayısıyla stratejik kararlarımızın sonuçlarına ulaşmış mıyız ulaşamamış mıyız bunları değerlendiriyoruz."(K1)

"Tabiki var ve bu süreçleri genellikle işletmenim yönetim ekibi olarak bizler yürütürüz. Genellikle süreç şu şekilde olur; Hedefler belirleriz. Bu hedefler genellikle kar, Pazar payı ve müşteri memnuniyeti gibi ölçülebilir hedefler oluyor. Daha sonra performans ölçütleri belirliyoruz. Yani işletmemizin stratejik hedeflerini belirlemek için kullanacağımız veriler. Örneğin kar

marjı, pazar payı oranı gibi. Daha sonra bu kararların uygulama aşamasına geçilir. Sonrasında uygulamaya konan kararların değerlendirmesi yapılır. Yaptığımız değerlendirme sürecinin sonucunda eğer istediğimiz sonuçları aldıysak devam edilir fakat alamadıysak eksik yönleri tespit ederiz. Ve son olarak da iyileştirme ve düzeltici önlemler alma kısmına geliriz. Süreci bu şekilde yürütürüz. Amacımız tabiki kaliteli bir hizmet sunmak ve bu konuda da iyi bir ekibe sahibiz ve süreci de çok iyi yönettiğimizi düşünüyorum.”(K13)

Verilen Stratejik Yönetim Kararlarının Etkileri kategorisinde 5 katılımcı *Finansal Avantajlar (Frekans:7)* ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Yorum sayısı olarak 11. sırada yer alan K5 kodlu katılımcı, finansal avantajlar sağlama adına özellikle tasarruf konusu üzerinde durmaktadır. Yorum sayısı olarak 69. sırada bulunan K2 kodlu katılımcı, finansal avantajlar sağlamak noktasında verimlilikte, enerji tasarrufunda, gelir fiyatlamasında, gider kontrolünde ve satın alma kontrollerinde önemli kararlar aldıklarını ve uygulamaya koyduklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili K5, K2 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir;

“Mesela geldiğimde şöyle öncelikle tasarruftan başlayalım. Bizim otelimiz Konya'nın en büyük kapasiteli oteli. 318 oda 75.000 metrekare genel alanımız, Konya'nın en büyük Convention Center'ı, Konya'nın en büyük balo salonu. Bütün bunlar bir de Konya'nın en büyük spa merkezimiz var ki spa da çok maliyetli bir alan bakıldığı zaman. Şimdi geldiğimde özellikle baktım otel tam kapasite çalışmadığı için bazı alanlardan feragat etmem gerekiyor. Sadece kule katını kullandım yatay katları kapattım mesela. Kule o an için kule katım yeterliydi. Gereksiz ışıklandırmalar işte gereksiz çalışan motorlar vesaire onları kapatıp oradan bir tasarrufu elde ettik zaten. Ondan sonra forecastları inceledim. Geçmiş bütçenin neresindeyiz, geçen sene yapılan bütçenin neresindeyiz, ne yapmamız gerekiyor onları ele aldım. Yeniden bir bütçeleme yaptım ki şu anda geldiğimiz yerin yaklaşık %15 üstündeyiz.”(K5)

“Burada özellikle verimlilik anlamında çalışmalar yapıyoruz. Gelir gider, personel yönetimi bizim önem verdiğimiz konular. Bunlarla alakalı çok ciddi kararlar alıyoruz, bazen yeni projeler üretiyoruz, yeni sahalar yeni alanlar açıyoruz. Bu da tabii yeni bir istihdam gerektiriyor. Dolayısıyla çok ciddi

kararlar alıyoruz. Dediğim gibi verimlilikte, enerji tasarrufunda, gelir fiyatlamaında, gider kontrolünde, satın alma kontrolünde çok ciddi kararlar alıp bunların uygulanmasını sağlıyoruz." (K2)

Verilen Stratejik Yönetim Kararlarının Etkileri kategorisinde katılımcılardan 5 tanesi *Verimlilik Artışı (Frekans:6)* ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Yorum sayısı olarak 12. sırada bulunan K13 kodlu katılımcı, verimlilik artışı konusunda özellikle kaynakların etkili kullanımı üzerinde durmakta ve bu konuda stratejik kararlar aldıklarını ifade etmektedir. Yorum sayısı olarak 6. sırada yer alan K2 kodlu katılımcı, gelir dier ve personel yönetimi konularında önemli kararlar adıklarını verimliliği artırma adına alınan kararların belirli aralıklarla değerlendirmesini yaptıklarını belirtmektedir. Konuyla ilgili K13, K2 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

"Büyüme konusunda verebileceğim örneklerden bir tanesi mevcut pazarın doyunlaşması durumunda yeni coğrafi bölgelere açılarak yeni işletmelerimizle markamızı duyurabilir ve hedeflerimize ulaşabiliriz. Rekabet anlamında ise fiyat politikaları, ürün kalitesi, müşteri beklentileri gibi unsurları dikkate alıyoruz. Burada mesela rakiplerimizin fiyatlarını takip ederek ona göre bir fiyat politikası belirleyebiliyoruz. Kaynak kullanımı ile alakalı ise işletme olarak biz kaynaklarımızı etkin yönetmek için bütçeleme, verimlilik artırma, maliyet kontrolü gibi konularda kararlar alıyoruz. Kaynaklarımızı etkin kullanma adına üretim süreçlerimizde iyileştirmeler yapıyoruz. Kısaca işletme olarak birçok konuda stratejik kararlar alıyoruz."(K13)

"Tabii tabii burada özellikle verimlilik anlamında yani gelir bizim işimiz gelir gider, personel yönetimi. Bunlarla alakalı çok ciddi kararlar alıyoruz bazen yeni projeler üretiyoruz yeni sahalar yeni alanlar açıyoruz. Bu da tabii yeni bir istihdam gerektiriyor. Dolayısıyla çok ciddi kararlar alıyoruz dediğim gibi verimlilikte, enerji tasarrufunda, gelir fiyatlamaında, gider kontrolünde, satın alma kontrolünde çok ciddi kararlar alıp bunların uygulanmasını sağlıyoruz." (K2)

Tablo 3.2: Katılımcılara Göre İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Deneyimleri

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	TOPLAM
İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Deneyimleri															0
İşletmelerin Politikalarına İlişkin Görüşler															0
Sosyal Sorumluluk Projelerine Önem Verme	3	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	14
Etik Kurallara Uygun Hareket Edilmesi	2		1				1	1	1	1		1	1	1	10
Zincir Otellerin Stratejik Yönetim Politikası				1				3		2	2			1	9
İşletmelerin Geliştirilmesi Gereken Yönleri															0
Etkileşimi Artırma	1			1	1		1				1				5
Teknoloji Kullanımının Artması			2			1						1		1	5
Sosyal Medya Yönetimine İlişkin Destek Alma	1									1	1				3
İşletmelerin Stratejik Planlarına İlişkin Görüşler															0
Müşteri Memnuniyetini Sağlama Adına Adımlar Atma			4	2	2	3	1	2			3	2	3	5	27
Misyon/Vizyon Oluşturma	1		1	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	2	25
Otel Puanlamasına Önem Verme	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	23
Finansal Açıdan Doğru Adımlar Atma			2				1	3							6
Verilen Stratejik Yönetim Kararlarının Etkileri															0
Performans Değerlendirme	1	3		1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Finansal Avantajlar	2	2			1								1	1	7
Verimlilik Artışı			2							1			1	1	6
TOPLAM	12	10	13	10	14	10	9	13	9	9	12	9	12	15	157

İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Deneyimleri teması Tablo 3.2’de katılımcılara göre incelenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde şu çıkarımlar yapılabilir:

- Katılımcıların en çok görüş bildirdikleri ve üzerinde durdukları konulardan bir tanesi 10 katılımcının 27 defa kodlamasıyla *müşteri memnuniyeti sağlama adına adımlar atma* olduğu görülmektedir. Buradan hareketle konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerinin stratejik anlamda en çok önem verdikleri konulardan bir tanesinin kendilerini tercih eden müşterilerin memnuniyetini sağlamak olduğunu ifade edebiliriz. Şekil 3.11’de ki kodlar arası ilişki haritası incelendiğinde müşteri memnuniyeti sağlama adına atma kodunun yapılan yorumlara geri dönüş yapma, yapılan yorumlara göre pozisyon alma, yeme/içme ve oda konforu ile ilişkili olduğu ve müşteri memnuniyetini sağlamanın bu konulara dikkat etmekten geçtiğini ifade edebiliriz.
- Katılımcıların en çok görüş bildirdikleri konulardan bir tanesi ise 13 katılımcının 25 defa kodlamasıyla *misyon/vizyon oluşturmadır*.

Hedeflere ve hedef kitlelere ulaşma adına stratejik yönetim sürecinde önemli olarak ifade edebileceğimiz misyon ve vizyon, konaklama işletmeleri yöneticileri için de önemli görülmekte ve üzerinde durulmaktadır. Şekil 3.11’de ki kodlar arası ilişki haritası incelendiğinde misyon/vizyon oluşturma kodunun güçlü bir araç olduğunu düşünme, yapılan yorumları önemseme ve otel puanlamasına önem verme kodlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Buradan hareketle misyon/vizyon oluşturma konusunun sosyal medya yönetimi, otel puanlaması ve müşteri yorumlarına verilen önemle sıkı bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir.

- Katılımcıların tamamının (14 katılımcı) 20 defa ile yoğun görüş bildirdikleri ve üzerinde durdukları bir diğer konu *otel puanlamasına önem vermedir*. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin stratejik planlarından bir tanesinin otel puanlamasına önem vermek olması aslında sosyal medyaya ve sosyal medya üzerinden müşterilerin yapmış oldukları puanlamaya ne kadar önem verdiklerini göstermektedir. Şekil 3.11’deki kodlar arası ilişki haritası incelendiğinde yapılan yorumları önemseme koduyla yoğun bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Buradan hareketle otel puanlamasına önem veren yöneticilerin aynı zamanda sosyal medya üzerinden müşterilerin yapmış oldukları yorumlara da önem verdikleri sonucu elde edilebilir. Diğer taraftan otel puanlamasına önem verme kodunun yapılan yorumlara göre strateji geliştirme, yapılan yorumlara göre pozisyon alma ve yapılan yorumlara geri dönüş yapma kodlarıyla da ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle otel üst düzey yöneticileri için sadece puanlamaya önem vermenin yeterli olmadığı aynı zamanda yorumlar üzerine de yoğunlaşılması gerektiği sonucuna varılabilir.
- Katılımcıların görüş bildirdikleri konulardan bir tanesi de 13 katılımcının 17 defa kodlamasıyla *performans değerlendirmedir*. İşletmeler belirli aralıklarla hem işletmelerinin hem de çalışanlarının performanslarını değerlendirmektedir. Bu anlamda performans

değerlendirme ölçütleri bulunmaktadır. Şekil 3.11’de ki kodlar arası ilişki haritası incelendiğinde performans değerlendirmenin zincir otellerin stratejik yönetim politikası ve müşteri memnuniyeti sağlama ile ilişkisi olduğu görülmektedir. Buradan hareketle zincir oteller ve diğer otellerin performans değerlendirme ölçütlerinin farklı olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca performans değerlendirme konusunun müşterilerin memnun olmasını sağlama konusunda önemli olduğunu, performans ölçütleri sayesinde işletme ve çalışanların performanslarının belli bir düzeye çekilmesi neticesinde müşterilerin verilen hizmet, personel yaklaşımı ve oda konforu vb. gibi konularda memnun kalacağı ve işletmeyi tekrar tercih edebileceği ifade edilebilir.

Tablo 3.3’te işletmelerin stratejik yönetim sürecine ilişkin kodlar ve frekans sayıları verilmiştir. Ayrıca bu kodlarla alakalı katılımcıların kaç tanesinin görüş bildirdiği tablo üzerinde sunulmuştur.

Tablo 3.3: Stratejik Yönetim Politikasına İlişkin Kodlar ve Frekansları

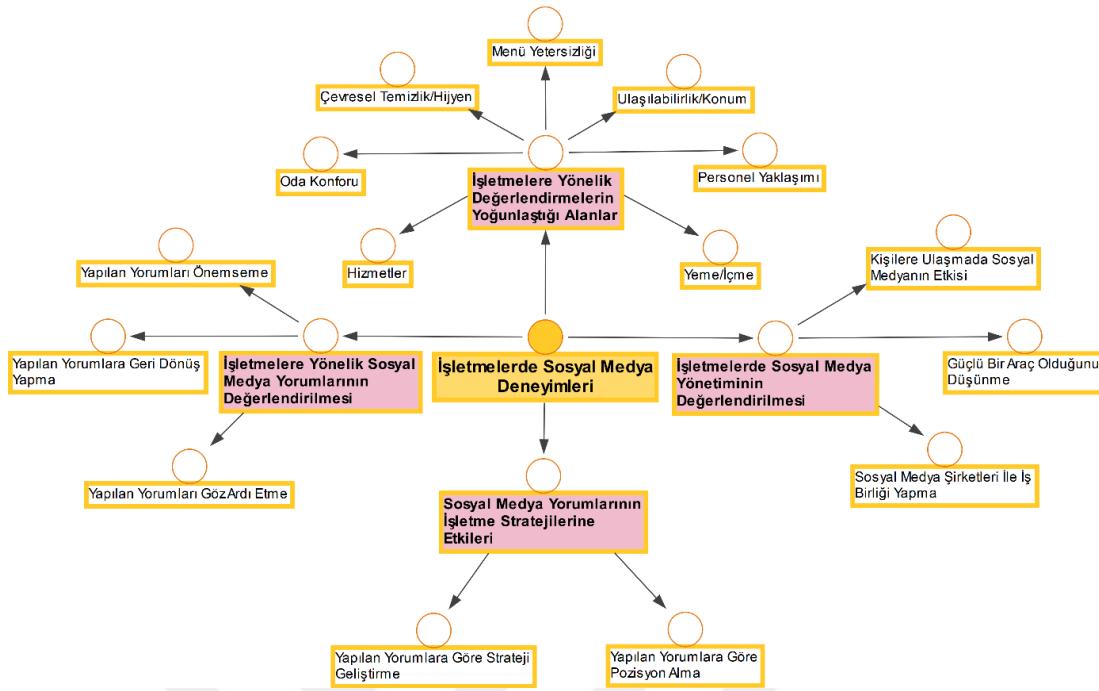
Stratejik Yönetim Sürecine İlişkin Kodlar (Görüşmeler)	Frekans	Katılımcı Sayısı
Müşteri Memnuniyetini Sağlama Adına Adımlar Atma	27	10
Misyon/Vizyon Oluşturma	25	13
Otel Puanlamasına Önem Verme	23	14
Performans Değerlendirme	17	13
Sosyal Sorumluluk Projelerine Önem Verme	14	12
Etik Kurallara Uygun Hareket Edilmesi	10	9
Zincir Otellerin Stratejik Yönetim Politikası	9	5
Finansal Avantajlar	7	5
Finansal Açıdan Doğru Adımlar Atma	6	3
Verimlilik Artışı	6	5
Etkileşimi Arttırma	5	5
Teknoloji Kullanımının Artması	5	4
Sosyal Medya Yönetimine İlişkin Destek Alma	3	3
Toplam	157	101

Tablo 3.3. incelendiğinde, *Otel Puanlamasına Önem Verme (Frekans: 23)* kodu ile alakalı katılımcıların tamamının görüş bildirmiş olması, görüşme yapılan otel işletmeleri üst yöneticilerinin tamamının otelin sosyal medya üzerindeki puanlamalarına önem verdikleri ve ona göre aksiyon aldıkları sonucu çıkarılabilir. Stratejik yönetim politikalarından biri olarak otel puanlamasına önem verme üzerinde durulması, otellerin stratejik yönetim sürecinde ve alınacak kararlarında

otelin sosyal medya üzerindeki puanlamayı da dikkate aldıkları söylenebilir. En fazla katılımcının görüş bildirdiği diğer kodlar 13 katılımcının görüş bildirdiği *Misyon/Vizyon oluşturma (Frekans:25)* ve *Performans değerlendirme (Frekans:17)* kodlarıdır. Buradan hareketle, katılımcıların neredeyse tamamının işletme olarak *Misyon/Vizyon oluşturma* konularına önem verdikleri ve performans değerlendirme ölçütlerinin bulunduğu ifade edilebilir. *Sosyal Sorumluluk Projelerine Önem Verme (Frekans:14)* 12 katılımcının görüş bildirdiği konulardan biri olarak görülmektedir. Sosyal sorumluluk projelerinde pazarlama ve bir gelir sağlamanın ötesinde müşteri memnuniyeti ve yerel halkla iç içe olma düşüncesinin ön planda olması müşterilerin gözünde işletmenin itibar kazanmasını sağlayabilmektedir. 10 katılımcının görüş bildirdiği bir diğer kod ise *Müşteri Memnuniyetini Sağlama Adına Adımlar Atma (Frekans:27)*'dir. En fazla görüş bildirilen kod olması aslında işletmelerin tüm faaliyetlerinde odak noktalarının müşteri memnuniyeti sağlamak olduğu ifade edilebilir. Çünkü işletmeler için müşteri memnuniyeti sağlama tercih edilme oranını artıracak ve rekabet adına güçlü olmasını sağlayacaktır. Stratejik yönetim ve stratejik hedefler doğrultusunda sadece pazarlamadan ziyade müşteri memnuniyetini de odak noktasına koyan işletmeler hedeflerine ulaşacaklardır.

3.10.2. İşletmelerde Sosyal Medya Yönetimine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında ele alınan ikinci tema olan “İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri” teması 4 kategori ve 15 koddan oluşmuştur. Bu kategoriler; *Sosyal Medya Yorumlarının İşletme Stratejilerine Etkileri, İşletmelere Yönelik Sosyal Medya Yorumlarının Değerlendirilmesi, İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar, İşletmelerde Sosyal Medya Yönetiminin Değerlendirilmesidir.* Şekil 3.7’de tema, kategoriler ve kod-alt kodlar verilmiştir.



Şekil 3.7. İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

3.10.2.1. Sosyal Medya Yorumlarının İşletme Stratejilerine Etkileri

İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri temasına ait kategorilerden biri olan Sosyal Medya Yorumlarının İşletme Stratejilerine Etkileri kategorisi altında 2 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Yapılan Yorumlara Göre Strateji Geliştirme*, *Yapılan Yorumlara Göre Pozisyon Alma*dır.

Sosyal Medya Yorumlarının İşletme Stratejilerine Etkileri kategorisinde katılımcılar *Yapılan Yorumlara Göre Strateji Geliştirme* (13 Katılımcı, Frekans: 26) ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar sosyal medya platformlarında yapılan yorumlara göre aksiyon aldıklarını ve kendileri için bu yorumların çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yorum sayısı olarak 3. Sırada yer alan K1 kodlu katılımcı, stratejik yönetim açısından yorumları önemsediklerini çünkü yorumların müşterilerin tercihlerini etkilediğini ifade etmektedir. Belirli aralıklarla bu konunun değerlendirildiği toplantılar gerçekleştirdiklerini ve yorumların içeriğine göre aksiyonlar aldıklarını belirtmektedir. Ez fazla yorum alan K3 kodlu katılımcı ise en önem verdikleri konunun yorumları 24 saat içerisinde cevaplamak olduğunu ve yorumların içeriğine göre strateji geliştirdiklerini ifade etmektedir. Konuyla ilgili K1, K3 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

"Yapılan yorumlara çok önem veriyoruz çok önemsiyoruz. Her sabah toplantılarımızda mutlaka bu gibi booking.com, trivago işte tripadvisor, Google kendi içimizde geliştirdiğimiz survey anket programında sonuçları alıyoruz inceliyoruz. Bir problem varsa bir yorum varsa olumsuz onun üzerine konuşuyoruz, tartışıyoruz, çözümünü ortaya koyuyoruz. En önemseydiğimiz konu bu aslında. Bu da bir stratejik yönetim yani bunları ne kadar iyi yaparsak bu yorumları ne kadar olumlu hale getirirsek otelin tercih edilme oranı daha çok artacaktır."(K1)

"Yorumları 24 saat içerisinde cevaplamak zorundayız. Öncelikli hedeflerimizden ve işletmemizin politikalarından birisi bu. Sonrasında yorumlar detaylandırırız ve yorumların içeriğine göre aksiyonlar almaya başlarız. Eğer yorum olumlu ise teşekkürlerimizi iletir, eğer yorum olumsuz ise şikayeti detaylandırır ve problemi çözmek adına ne gerekiyorsa yaparız."K3)

Sosyal Medya Yorumlarının İşletme Stratejilerine Etkileri kategorisinde katılımcılar *Yapılan Yorumlara Göre Pozisyon Alma* (Katılımcı:13, Frekans: 24) ile ilgili de yoğun görüş bildirmişlerdir. Yorum sayısı olarak 10. sırada bulunan K10 kodlu katılımcı, işletme olarak varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet edebilmek adına kendilerini sürekli güncel tutmaları ve bu doğrultuda günümüz dijitalleşmenin getirdiği sosyal medyaya önem vermeleri gerektiğinden bahsetmektedir. Yorum sayısı olarak 9. sırada bulunan K11 kodlu katılımcı, müşterileri memnun etmenin öneminden ve memnun olmayan müşterilerin başka birçok kişiyi etkilemesinden ve bu noktada yapılan yorumlara önem vermeleri gerektiğinden bahsetmektedir. Tablo 3.7’de ki müşteri yorumları incelendiğinde müşteri memnuniyetinde en önemli iki konunun personel yaklaşımı ve hizmet kalitesi olduğu ve işletmelerin bu iki konuya özellikle önem vermeleri gerektiği ifade edilebilir. Konuyla ilgili K10, K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

"İşletmemizle alakalı sosyal medya üzerinden yapılmış paylaşım ve yorumlar, işletmemizin sitelerdeki puanlaması ve sıralaması bizim için çok çok önemlidir ve biz çok önem veriyoruz bu konuya. Çünkü daha önce de söylediğim gibi artık insanlar teknoloji sayesinde çok rahatlıkla herhangi bir

işletme ya da bir ürünle alakalı bilgi sahibi olabiliyorlar ve o ürünü kullandıklarında veya o işletmeye gitmeyi tercih ettikten sonra yaşadıkları deneyimle alakalı kolaylıkla sosyal medya üzerinden paylaşım ve yorum yapabiliyorlar. Bu yüzden bütün işletmelerin daha doğrusu şöyle söyleyeyim varlığını devam ettirmek ve ayakta kalabilmek ve hatta rekabet edebilmek adına bütün firmaların kendini güncellemesi ve kendini güncellemek adına da günümüzün olmazsa olmazı sosyal medyaya önem vermesi gerektiğini düşünüyorum. Biz de belirli aralıklarla sosyal medyada yapılan yorumları değerlendiriyoruz. Yapılan olumsuz yorumlar varsa bu yorumlarla alakalı tedbirler alıyoruz, o eksikliğimizi gideriyoruz ve o hatanın bir daha tekrar etmemesi için çabalyoruz. Aynı zamanda puanlama ve sıralama gibi kriterleri de toplantılarımızda değerlendiriyoruz. Eğer puanlama ve sıralamada alt seviyelere düştüysek bunun sebebini değerlendiriyoruz ve bununla alakalı tedbirler alıyoruz. Daha üst sıralara çıkmak için neler yapmamız gerektiği konusunda kararlar alıyoruz ve merkezimize bu kararları iletiyoruz. Merkezimizden gelen kararlar neticesinde de yeni kararlarla yolumuza devam ediyoruz.”(K10)

"Politika olarak şunu söyleyebilirim, yorumlar günlük olarak takip edilip cevaplandırılıyor. Bütün yorumlara aynı gün içerisinde cevap verip hemen o konuda aksiyon almak işletme olarak bizim politikalarımızdan birisi. Gelen yorumlardan hemen aksiyon almamız gereken bir durum varsa misafire hemen dönüş yapılır ve konuyla ilgilendiğimiz bilgisi aktarılır. Misafire durumun telafisi adına eğer tekrar gelecekse ikram, indirim gibi konularla durum düzeltilmeye çalışılır. Çünkü bizim için misafirlerimizin memnuniyeti çok önemli. Memnun kalmadığı durumda birçok kişiyi de etkileme durumu var o yüzden hemen aksiyon almak oldukça önemli. Olumlu yorumlar varsa onlara da cevap verilir ve ilgili departman veya kişiye teşekkür edilir.”(K11)

3.10.2.2. İşletmelere Yönelik Sosyal Medya Yorumlarının Değerlendirilmesi

İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri temasına ait kategorilerden biri olan İşletmelere Yönelik Sosyal Medya Yorumlarının Değerlendirilmesi kategori altında

3 kod belirtilmiştir. Bunlar; *Yapılan Yorumları Önemsene, Yapılan Yorumlara Geri Dönüş Yapma, Yapılan Yorumları Göz Ardı Etmedir.*

İşletmelere Yönelik Sosyal Medya Yorumlarının Değerlendirilmesi kategorisi altında katılımcıların tamamının (14 Katılımcı) görüş bildirdiği en çok görüş bildirilen kodun *Yapılan Yorumları Önemsene (Frekans: 48)* olduğu görülmektedir. Yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu katılımcı, olumlu olumsuz bütün yorumları önemsediklerini ve yorumların kendilerine yol gösterici rehber olduğunu ifade etmektedir. Yorum sayısı olarak 13. sırada bulunan K6 kodlu katılımcı da bnezer ifadeler kullanarak, misafirlerin sosyal medya üzerinden yaptıkları yorumları yöneticilerin göremediği ve gerekli bilgiyi sağlayan önemli veri kaynakları olarak ifade etmektedir. Bu iki görüşten hareketle sosyal medya üzerinden müşterilerin yapmış oldukları (hizmet kalitesi, prsonel yaklaşımı vb.) olumlu olumsuz bütün yorumlar işletme yöneticilerine önemli veri sağlamakta ve alınan stratejik kararlara etki etmektedir denilebilir. Konuyla ilgili K1, K6 kodlu katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

“Mesela geçenlerde yaşanan bir olay var işte ezan okunurken müziğin sesi kısılmamış bunu sosyal medyadan paylaşmışlar. Biz de buna göre önlemimizi aldık yani belli bir noktada bize yol göstericide oluyor. Dolayısıyla olumlu ve olumsuz yorumları çok önemsiyoruz ve bunlardan ders alıp ekiple paylaşıp hemen bir aksiyon planıyla çözmeye çalışıyoruz.”(K1)

“Şimdi ben şuna inanıyorum, sosyal medya üzerinden yapılan yorumlar yöneticiler olarak bizlerin göremeyip de misafirin kendi gözüyle görüp bunu dile getirdiği yorumlardır. İşletme olarak biz bunu çok dikkate alırız.”(K6)

İşletmelere Yönelik Sosyal Medya Yorumlarının Değerlendirilmesi kategorisi altında 12 katılımcının görüş bildirdiği diğer kod *Yapılan Yorumlara Geri Dönüş Yapma (Frekans: 20)* olmuştur. Yorum sayısı olarak 3. sırada bulunan K3 kodlu katılımcı, müşterilerin sosyal medya üzerinden yaptıkları yorumların tamamına geri dönüş yaptıklarını ve bunun müşterilerin kendilerine değerli verildiğini hissetmeleri açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Değerli hissettirilen müşteri de tekrar o işletmeyi tercih edecek, çevresine önerecek ve olumlu deneyimlerini olumlu yorumlar olarak paylaşacaktır. Yorum sayısı olarak 7. sırada yer alan K12 kodlu katılımcı, sosyal medya kullanıcı kitlesinin çok büyük ve etki oranının çok yüksek

olduğunu ifade ederek, tüm politika ve planlarında sosyal medyayı da dikkate aldıklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili K1, K12 kodlu katılımcılar şunları belirtmiştir;

“Her yorumu cevaplamaya çalışıyoruz hatta çalışıyoruz demeyelim her yorumu cevaplıyoruz özellikle Google üzerinden gelen yorumların hepsi cevaplanıyor, booking.com üzerinden gelen soruların hepsi cevaplanıyor, Tripadvisor üzerinden gelen yorumların hepsi cevaplanıyor. Bu önemli yani insanların oraya yazdığı yorumlara bir dönüş yapmak hem o fikri önemseyeceğimizi hem de buna karşı önlem aldığımızı gösteriyor..” (K1)

“Yorumların önemiyle alakalı sorulan soruda bahsetmiştim yorumlar bizim için çok çok önemli. Özellikle de günümüzde sosyal medyanın çok aktif olarak kullanıldığı ve etki oranının çok yüksek olduğunu bildiğimizden dolayı daha fazla önem veriyoruz. Bu yüzden işletme olarak bizim ana politikamız sosyal medya üzerinden işletmenizle alakalı yapılmış olan tüm yorumlara aynı gün cevap vermek, hiçbir yorumu cevapsız bırakmamak ve bu yorumların içeriğine göre aksiyonlar almak. Eğer yapılan yorum olumlu ise misafire teşekkürlerimizi iletir ve tekrardan misafir etmekten memnuniyet duyacağımızı iletiriz. Eğer yapılan yorum olumsuz ise misafire dönüş yapar, şikayetle alakalı daha doğrusu durumla alakalı özür dileriz. İşletme olarak bunun telafisi adına elimizden ne geliyorsa yapacağımızı iletiriz. Daha sonra bu durumlarla alakalı işletmemizin tüm departmanlarına bilgilendirme yapıp sorun neredeyse en kısa zamanda çözüme kavuştururuz..” (K12)

İşletmelere Yönelik Sosyal Medya Yorumlarının Değerlendirilmesi kategorisi altında 4 katılımcının görüş bildirdiği diğer kod *Yapılan Yorumları Göz Ardı Etme* (Frekans: 5) olmuştur. Yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu katılımcı, göz ardı ettikleri yorumların sadece oteli kullanmadan kasdi olarak yapılmış olan yorumlar olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 4. sırada yer alan K4 kodlu katılımcı da benzer ifadeler kullanarak kasıtlı yapılan yorumlar olduğunda çok fazla önemsemediklerini belirtmektedir. Konuyla ilgili K1, K4 kodlu katılımcılar şunları belirtmiştir;

“Sosyal medya üzerinden bize gelen olumsuz yorumlar açıkçası oteli kullanan yada otelde konaklayan misafirler değilde işte restoranı, balo

salonu gibi düğünlere gelen misafirlerimizden çok fazla sosyal medya yorumu geliyor. Biz bu yorumların kasdi yapıldığını düşündüğümüz için bize faydası olacak görüş varsa alıyoruz ama diğer türlü dikkate almıyoruz.”(K1)

”Genellikle sosyal medyadan böyle çok olumsuz bir şeye rastlamadık daha çok buradaki gerçekleşen etkinlikler mezuniyet olur düğün organizasyonu olur veya bir balayı konseptidir konaklama gerçekleşmiştir. Bu anlamda kasdi olduğunu düşündüğümüz yorumları önemsemiyoruz” (K4)

3.10.2.3. İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar

İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri temasına ait kategorilerden biri olan İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar kategorisi altında 7 kod yer almaktadır. Bunlar; *Oda Konforu, Yeme/İçme, Hizmetler, Personel Yaklaşımı, Çevresel Temizlik/Hijyen, Menü Yetersizliği, Ulaşılabilirlik/Konumdur.*

İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar kategorisi altında 7 katılımcının görüş bildirdiği kod *Oda Konforu (Frekans:11)* şeklindedir. Yorum sayısı olarak 6. sırada bulunan K2 kodlu katılımcı, şehir oteli olarak genellikle şirket misafirlerini ağırladıklarını, gelen misafirlerin de genellikle odalarını kullandıklarını ve bu yüzden misafirlerin en çok kullandıkları alan olan odaların temizliği/konforu konularına çok dikkat ettiklerini ifade etmektedir. En çok yorum alan otel işletmesi yöneticisi K3 kodlu katılımcı, misafirlerden gelen geri bildirimlerin en fazla yiyecek içecek ve oda temizliği konularında olduğunu ve bu yüzden de bu konulara önem verdiklerini belirtmektedir. Konuyla ilgili K2 ve K3 kodlu katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

“Bizim için en önemli kısım yani insanların en çok misafirlerimizin en çok kullandığı alan oda konforu yani odanın iç dizaynı ve iç rahatlığı bir de kahvaltı.”(K2)

“Otelde şikayetler genelde bütün şehir otellerinde yıllar içerisinde edindiğim deneyim 2 tane alan olur. Bir tanesi yiyecek içecek, bir tanesi de odanın temizliği.”(K3)

İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar kategorisi altında *Yeme/İçme* (Frekans: 9) kodu ile alakalı 9 katılımcı görüş bildirmiştir. En

fazla yorum alan K3 kodlu katılımcı, misafirlerin en fazla vakit geçirdikleri alanların yiyecek içecek alanları oldu ve bu yüzden gelen yorumların da ağırlıklı olarak bu konuda olduğunu ifade etmektedir. Yorum sayısı olarak 11. sırada bulunan K11 kodlu katılımcı, misafirlerin beklentileri farklı olduğu için görüşlerinin de farklılaşabildiğini fakat işletme olarak her görüşü dikkate alarak kendilerini güncellediklerini belirtmektedir. Konuyla ilgili K3 ve K5 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“Yorumların yiyecek içecek alanında yoğunlaşmasının sebebi şudur; dediğim gibi misafirin en yoğun bulunduğu alan ya oda servisi isteyecek ya kahvaltı alacak ya lobide çay içecek. Bunların hepsi yiyecek içecek alanıyla alakalı.”(K3)

“Allah'a şükür çok olumsuz yorum almıyoruz ufak tefek işte. Kimisi diyor ki kahvaltı yetersiz diyor ama bazısına göre yeterli bazısına göre o yetersiz. Hani o kriteri neye göre belirleriz onu bilemiyoruz ama her zaman kendimizi güncelliyoruz.”(K5)

İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar kategorisi altında 7 katılımcının görüş bildirdiği diğer kod *Hizmetler (Frekans: 8)* şeklindedir. Yorum sayısı olarak 4. sırada yer alan K4 kodlu katılımcı, sundukları hizmetlerle alakalı çok fazla olumsuz yorum almadıklarını ifade etmektedir. Yorum sayısı olarak 10. sırada yer alan K14 kodlu katılımcı, verdikleri hizmetlerle alakalı misafirlerin deneyimlerinin sosyal medya üzerinden paylaştığını ve kendilerinin de bu görüşlere önem verdiklerini belirtmektedir. Konuyla ilgili K4, K14 kodlu katılımcılar şunları belirtmiştir;

“Otelde her tür sosyal alan aktiviteleri gerçekleştiriyor, düğün, nişan, kına, after parti, mezuniyet veya konaklama işte grup konaklaması veya kahvaltı hizmeti, ala kart akşam yemeği hizmeti. Her anlamda hani şükürler olsun öyle sosyal medyada çok olumsuz bir paylaşım ile karşılaşmadık.” (K4)

“Misafirlerin oteldeki odalar, tesisler, temizlik gibi konaklama hizmetleriyle ilgili deneyimlerini paylaştıkları yorumlar buna örnek verilebilir. Bizim için çok önemli olmaktadır” (K14)

İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar kategorisi altında 6 katılımcının görüş bildirdiği diğer kod *Personel Yaklaşımı (Frekans: 6)* şeklindedir. Yorum sayısı olarak 14. sırada yer alan K7 kodlu katılımcı, misafirlerin yaptıkları yorumların ağırlıklı olarak personel yaklaşımıyla alakalı olduğunu ifade etmektedir. Müşteri yorumlarının incelendiği 3. Tema da en fazla yorum yapılan konunun personel yaklaşımı olduğu görülmekte ve bu yapılan katılımcı görüşünü desteklemektedir. Yorum sayısı olarak 5. sırada yer alan K8 kodlu katılımcı, genellikle yapılan olumlu yorumların personelin yakışıyla alakalı olduğunu belirtmektedir. Bu görüşlerden hareketle konaklama işletmelerinde personelin eğitilmiş olması, yeterli bilgi düzeyine sahip olması ve diğer becerileri (iletişim vb.) konularının çok önemli olduğu ifade edilebilir. Konuyla ilgili K7, K8 kodlu katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

“Genelde odalarımızın büyüklüğüyle alakalı, personelimizin güler yüzüyle alakalı çok fazla yorum geliyor.”(K7)

"Olumlu yorumlar ise çalışanlarımızın ilgi ve alakası, güler yüzlü olmaları, işletmemizin bulunduğu konum ve odalardaki konforumuzla alakalı olmaktadır." (K8)

İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar kategorisi altında 4 katılımcının görüş bildirdiği diğer kod *Çevresel Temizlik/Hijyen (Frekans: 5)* şeklindedir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 13. sırada yer alan K6 kodlu katılımcı, temizlik ve hijyen konularına çok dikkat ettiklerini ve genellikle olumlu yorum aldıklarını belirtmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 12. sırada yer alan K13 kodlu katılımcı, misafirlerden aldıkları olumsuz yorumların genellikle temizlik ve hijyen konularında olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşlerden hareketle olumlu ya da olumsuz temizlik ve hijyen konularında misafirlerin oldukça fazla yorum yaptığını ve işletmelerin bu konulara dikkat etmeleri gerektiği sonucu çıkarılabilir. Konuyla ilgili K6, K13 kodlu katılımcılar şunları belirtmiştir;

“Genellikle hijyen ve temizlik açısından misafirlerimiz çok beğeniyor”(K6)

“Otelimizi tercih eden misafirlerden aldığımız olumsuz yorumlar genellikle temizlik, hijyen,”(K13)

İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar kategorisi altında 4 katılımcının görüş bildirdiği diğer kod *Menü Yetersizliği (Frekans: 4)* şeklindedir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 14. sırada yer alan K7 kodlu katılımcı, misafirlerin beklentileri farklı olduğu için görüşlerde de farklılıklar olabilmektedir. Bu anlamda menü çeşitliliğimizle alakalı olumsuz yorumlar aldıklarını ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu katılımcı, menü çeşitliliğiyle alakalı olumsuz yorumlar aldıklarını ve özellikle bu yorumların kahvaltılı çeşitliliği konusunda geldiğini belirtmektedir. Konuyla ilgili K7, K10 kodlu katılımcılar şunları belirtmiştir;

"Herkesin tabii yapısı farklı olduğu için menüyle alakalı hani kahvaltılı menümüz veya akşam yemek menüsüyle alakalı, set menüyle veya açık büfe ile alakalı bazı problemler yaşanabiliyor ve bunlarla alakalı olumsuz yorumlar gelebiliyor"(K7)

"Temizlikle alakalı gelebiliyor aynı zamanda kahvaltının çeşitliliğinden memnun olmayan misafirler olabiliyor" (K10)

İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar kategorisi altında 3 katılımcının görüş bildirdiği diğer kod *Ulaşılabilirlik/Konum (Frekans: 3)* şeklindedir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 10. sırada yer alan K14 kodlu katılımcı, işletmelerinin bulunduğu konum ve çevresindeki önemli noktalara yakınlığı konularında olumlu ve yoğun geri dönüş aldıklarını ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 8. sırada bulunan K10 kodlu katılımcı işletmelerinin bulunduğu konum ile alakalı çok fazla olumlu yorum aldıklarını belirtmektedir. Ulaşılabilirlik/konum 3. Tema da ele alınan müşteri yorumlarında müşterilerin en fazla üzerinde durduğu ve görüş bildirdiği 5. konu olarak dikkat çekmektedir. Bu anlamda müşteriler açısından önemli ve üzerinde durulması gereken bir konu olarak ifade edilebilir. Konuyla ilgili K14, K10 kodlu katılımcılar şunları belirtmiştir;

"Otelin şehir merkezine yakınlığı, ulaşım olanakları ve çevredeki turistik yerlere yakınlığı gibi konularda yapılan yorumlar da yoğunlaşmaktadır."(K14)

"Personelimizin davranışları, tavırları, odalarımızın büyüklüğü, işletmemizin bulunduğu konum hakkında oldukça olumlu yorum alıyoruz." (K10)

3.10.2.4. İşletmelerde Sosyal Medya Yönetiminin Değerlendirilmesi

İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri temasına ait kategorilerden biri olan İşletmelerde Sosyal Medya Yönetiminin Değerlendirilmesi kategorisi altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Sosyal Medya Şirketleri ile İş Birliği Yapma, Güçlü Bir Araç Olduğunu Düşünme, Kişilere Ulaşmada Sosyal Medyanın Etkisidir.*

İşletmelerde Sosyal Medya Yönetiminin Değerlendirilmesi kategorisinde katılımcılardan 9 tanesi *Sosyal Medya Şirketleri ile İş Birliği Yapma (Frekans: 16)* ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 7. sırada yer alan K12 kodlu katılımcı sosyal medyanın etkin kullanımı ve yönetimi konusunda dışarıdan profesyonel destek aldıklarını belirtmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 12. sırada yer alan K13 kodlu katılımcı, kendilerini güncel tutmak, yenilikleri takip etmek, dijital dünya ve bilgi çağına ayak uydurmak adına sosyal medya yönetimine önem verdiklerini ve bu doğrultuda dışarıdan destek aldıkları ve birlikte çalıştıkları bir firma olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşlerden hareketle, dijitalleşen dünyada sosyal medyanın önemini farkına varan işletmeler, etkili bir şekilde sosyal medyayı kullanmak ve yönetmek adına dışarıdan destek alma yoluna gittiklerini ve bunun rekabet ve farklılık yaratma adına önemli olduğunu düşündüklerini söyleyebiliriz. Konuyla ilgili K12, K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

" Sosyal medya ile işletme içerisinde ilgilenen bir ekibimiz var aynı zamanda dışarıdan destek aldığımız bir firmada mevcut. Yani işleyiş şu şekilde oluyor. Sosyal medyadaki görseller ve paylaşımlar konusunda dışarıdan anlaşmış olduğumuz firma ile işbirliği yapıyoruz. Firma işletmemizle ilgili fotoğraflar çekiyor, görseller hazırlıyor, tasarımlar yapıyor ve onları bize gösteriyor. Biz de olabileceğini söylüyoruz ve bu şekilde paylaşımlar yapıyoruz."(K12)

" Biz kendini ispatlamış bir markanın temsilcisi olarak faaliyetimizi sürdürüyoruz. Bu anlamda markanın temsilcisi olarak bize verilmiş bazı görevler var. Bunlardan birisi de kendimizi güncel tutmak, yeniliklere açık olmak, dijital dünyaya ve bilgi çağına ayak uydurmak. Bu anlamda sosyal medyayı da bu hedef doğrultusunda yönetiyoruz. Kendi içimizde görevli bir ekibimiz aynı zamanda dışarıdan anlaşmalı olduğumuz bir firma mevcut. Dışarıdan firma görsellerin çekilmesi ve hazırlanması kısmını yürütüyor ve

bize sunuyor, bizde değerlendirip merkeze iletiyoruz. Merkezin onayı doğrultusunda o görselleri paylaşıyoruz. Tabi bu görsellerle alakalı bir takvimimiz de var. Yorumlar kısmıyla ise işletme içerisinde bir ekibimiz var. Onlar yorumları takip ediyorlar. Gelen yorumları alıp raporlayıp bize sunuyorlar kendi içimizde değerlendiriyoruz ve daha sonra merkezimizde değerlendirmesini yapıp son kararı alıp uygulamaya koyuyoruz. Burada markamızı doğru temsil etmek çok önemli bizim için. O yüzden tüm birimlerimizle çok dikkatle ve özenle çalışıyoruz."(K13)

İşletmelerde Sosyal Medya Yönetiminin Değerlendirilmesi kategorisinde 10 katılımcı *Güçlü Bir Araç Olduğunu Düşünme (Frekans: 12)* ile alakalı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 7. sırada yer alan K12 kodlu katılımcı, müşterilerin artık sosyal medya üzerinde yapılan yorumlara bakarak karar verdiklerini ve ayrıca acentalarında bu yorumlara bakarak gruplarını gönderme yoluna gittiğini ifade ederek sosyal medyanın ne kadar güçlü ve etkili olduğunu ifade etmektedir. Yorum sayısı olarak 6. sırada yer alan K2 kodlu katılımcı, sosyal medyanın günümüzün en önemli pazarlama ve veri sağlama aracı olduğunu ve etkin yönetimi konusunda ekip kurduklarını belirtmektedir. Konuyla ilgili K12, K2 kodlu katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

" Biz bu sektöre başladığımızda teknoloji bu kadar gelişmemiştii ve sosyal medya bu kadar etkili değildi. O zamanlar insanların elinde böyle sosyal medyayı kullanacakları telefonları yoktu. Kendileri kaldıkları otelde otelin yorum yapmaları için odalarına bıraktıkları kağıtlara konaklama ile alakalı düşüncelerini yazarlar veya sözlü olarak iletirlerdi. Şimdi artık herkesin elinde telefon ve herkes sosyal medyayı aktif olarak kullanıyor. Ve çoğu sosyal medya kanalı hesap açmada ücret istemediği için herkesin bir hatta birkaç tane sosyal medya hesabı var. Böyle olunca herkes yaşadığı her deneyimle alakalı düşüncelerini kolaylıkla sosyal medyada paylaşabiliyor. Bu kadar kolay hale geldi. Aynı zamanda kolay olmasının yanında çok da etkili. Yani atık insanlar almak istedikleri tüm ürünler ya da gitmek istedikleri tüm destinasyon hakkında sosyal medya üzerinden kolaylıkla bilgi alabiliyor veya daha önce o ürünü kullanmış veya o destinasyona gitmiş hatta o otelde

konaklamış kişilerin yaşamış oldukları deneyimleri öğrenebiliyor ve kararını da genellikle o paylaşım ve yorumlar üzerinden veriyor. Sosyal medyanın bu kadar önemli olduğu noktada bizde işletme olarak tüm paylaşımlarımıza ve sosyal medya üzerinden bizimle alakalı misafirlerimizin yapmış oldukları yorumlara önem veriyoruz. Ve diğer taraftan acenteler de artık sosyal medya üzerinden yapılan olumlu olumsuz yorumlara bakarak gruplarını gönderiyor. Yani gidecekleri şehirdeki otellerin sosyal medya kanallarındaki puanlama, sıralamalarına ve aldıkları yorumların içeriklerine bakıp ona göre gruplarını gönderiyorlar. Sosyal medya artık bir işletmenin yüzü vitrini diyebiliriz. Bizde bu anlamda bu kadar önemli hale gelmiş olan bu kanalı görmezlikten gelemeyiz. İşletme olarak politikamız sosyal medyada her anlamda paylaşım, yorum vb. şehirdeki ve ülkedeki en iyi otellerden ve en çok tercih edilen otellerden biri olmak. Ve bunu da şu ana kadar başardığımızı düşünüyorum.”(K12)

”Evet şimdi artık çağımızın günümüzün en önemli pazarlama ve geri bildirim alma kanalı bizim için hayati önemi olan sosyal medya. Çok aktif kullanıyoruz bu birimde sadece bu birimde çalışan arkadaşlarımız var bir ekip arkadaşlarımız var aslında işin başında bir arkadaşımız var sadece bu görevle sosyal medya dijital oto dediğimiz alanlarla ilgilenen online platformlarla ilgilenen bir ekibimiz var.” (K2)

İşletmelerde Sosyal Medya Yönetiminin Değerlendirilmesi kategorisinde katılımcılardan 5 tanesi *Kişilere Ulaşmada Sosyal Medyanın Etkisi* ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu katılımcı, kitlelere ulaşma ve onlarla etkileşim kurmada sosyal medyanın gücünün farkında olduklarını ve bu doğrultuda görseller ve paylaşımlar hazırlayarak etkileşimi artırma yoluna gittiklerini ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 5. sırada bulunan K8 kodlu katılımcı, sosyal medya üzerinden sürekli paylaşımlar yaparak hedef kitle ile etkileşim kurmaya çalıştıklarını ve hedef kitlelere ulaşmada sosyal medyanın gücünün farkında olduklarını belirtmektedir. Konuyla ilgili K10, K8 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

"Biz de sosyal medyada olumlu yorumlar almaya, güzel paylaşımlar yapmaya ve etkileşim de bulunmaya oldukça dikkat ediyoruz. Sosyal medyada insanları sıkılmayacak görsellerle, paylaşımlarla insanları bizimle etkileşim kurmaya çekmeye çalışıyoruz. Sosyal medya ile alakalı yazılı bir politikamız yok fakat yönetim olarak merkez yönetim de bu konuda aynı fikirde sosyal medyaya önem vermemiz gerektiği konusunda aldığımız sözlü kararlar var ve belirli aralıklarla bunları değerlendiriyoruz." (K10)

"Aynı zamanda sosyal medyada etkileşim adına sürekli paylaşım yapmaya çalışıyoruz. Çünkü bu yolla müşterilerimize ulaşabiliyoruz." (K8)

Tablo 3.4: Katılımcılara Göre İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	TOPLAM
İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri															0
Sosyal Medya Yorumlarının İşletme Stratejilerine Etkileri										1					1
Yapılan Yorumlara Göre Strateji Geliştirme	2	2	3	2	1	1		2	2	1	3	3	2	2	26
Yapılan Yorumlara Göre Pozisyon Alma	1	3	2		2	3	1	2	3	2	1	2	1	1	24
İşletmelere Yönelik Sosyal Medya Yorumlarının Değerlendirilmesi															0
Yapılan Yorumları Önemseme	4	3	4	3	2	3	3	6	4	3	3	3	3	4	48
Yapılan Yorumlara Geri Dönüş Yapma	3	3	2	1		1	1	2	2	1	1	2	1		20
Yapılan Yorumları Göz Ardı Etme	1		1	2			1								5
İşletmelere Yönelik Değerlendirmelerin Yoğunlaştığı Alanlar															0
Oda Konforu		3	1	1			2	2			1	1			11
Yeme/İçme	1	1	1		1		1		1		1		1	1	9
Hizmetler	1	1		1			2		1	1			1	1	8
Personel Yaklaşımı							1	1		1		1	1	1	6
Çevresel Temizlik/Hijyen				1		2				1			1		5
Menü Yetersizliği							1	1		1		1			4
Ulaşılabilirlik/Konum								1		1				1	3
İşletmelerde Sosyal Medya Yönetiminin Değerlendirilmesi															0
Sosyal Medya Şirketleri ile İş Birliği Yapma	1	2			2	1	3		2		1	2	2		16
Güçlü Bir Araç Olduğunu Düşünme	1	2		1		1		1	1	1		2	1	1	12
Kişilere Ulaşmada Sosyal Medyanın Etkisi	1			1				1	1					1	5
TOPLAM	16	20	14	13	8	12	16	19	16	15	11	17	13	13	203

İşletmelerde Sosyal Medya Deneyimleri teması Tablo 3.4'te katılımcılara göre incelenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde şu çıkarımlar yapılabilir:

- Yapılan yorumları önemseme 48 defa kodlamayla en fazla kodlanan ve katılımcıların tamamının görüş bildirdiği konu olarak ortaya konulmuştur. Buradan hareketle konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerinin en çok önem verdikleri konulardan birinin sosyal medya üzerinden yapılan yorumları önemseme olduğu tespit edilmiştir. Yapılan yorumları önemsemek aslında müşterilerin fikirlerine önem vermek demek, müşterilerin fikirlerine önem vermek

aslında müşterilerin kendilerini önemsemek olarak ifade edilebilir. Önemsendiğini bilen müşteriler de tekrar o işletmeyi tercih edecektir. Şekil 3.11’de ki kodlar arası ilişki haritası incelendiğinde, yapılan yorumları önemseme kodunun yapılan yorumlara göre strateji geliştirme, yapılan yorumlara göre pozisyon alma, yapılan yorumlara geri dönüş yapma ve otel puanlamasına önem verme konularıyla yoğun ilişkii olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, sadece yorumlar değil otel puanlamasına da önem verilmesi gerektiği ve yapılan yorumları önemsemenin bir gereği olarak geri dönüş yapılması, yorumlara göre pozisyon alınması ve yapılan yorumlara göre strateji geliştirilmesi önemli konu olarak görülmektedir.

- *Yapılan yorumlara göre strateji belirleme* 13 katılımcının 26 defa kodlamasıyla en fazla üzerinde durulan ve katılımcıların çok fazla görüş bildirdiği konulardan ikincisi. Buradan hareketle üst düzey yöneticilerin yapılan yorumları önemsemediği ve yapılan bu yorumlara göre stratejiler geliştirdikleri tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerinin strateji geliştirme ve alınan stratejik kararlarında sosyal medya üzerinden yapılan yorumları dikkate aldıkları ve yorumların işletmelerin stratejik kararlarında etkisi olduğunu ifade edebiliriz ki bu da çalışmayı destekler nitelikte bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 3.7 incelendiğinde, müşterilerin sosyal medya üzerinden en fazla yorum yaptıkları konuların personel yaklaşımı, hizmet kalitesi ve oda konforu/temizliği olduğu görülmektedir. Bu yüzden alınacak stratejik kararlarda bu konulara önem verilmesi müşteri memnuniyeti adına önemli olacaktır sonucu çıkarılabilir.
- *Yapılan yorumlara göre pozisyon alma* 13 katılımcının 24 defa kodlamasıyla en çok üzerinde görüş bildirilen üçüncü konu olarak görülmektedir. Buradan hareketle işletme üst düzey yöneticilerinin işletmelerindeki faaliyet ve işleyişlerinde sosyal medya üzerinden yapılan yorumlara göre pozisyonlarını belirlediklerini ve yapılan yorumlara göre aksiyon aldıklarını ifade edebiliriz. Tablo 3.7’de ki

müşteri yorumları işletmelere alacakları pozisyonları hakkında önemli bilgi sağlayacaktır.

- *Yapılan yorumlara geri dönüş yapma* 12 katılımcının 20 kodlamasıyla katılımcıların en çok görüş bildirdikleri konulardan bir tanesi olarak görülmektedir. Buradan hareketle konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerinin yapılan yorumlara önem verme, yapılan yorumlara göre strateji belirleme ve yapılan yorumlara göre pozisyon almanın yanı sıra yapılan yorumlara geri dönüş yapma konusuna da önem verdiklerini ve bu anlamda yorumların tamamına geri dönüş yaptıkları sonucunu çıkarabiliriz. Şekil 3.11’de ki kodlar arası ilişki haritası incelendiğinde, yapılan yorumlara geri dönüş yapmanın müşteri memnuniyeti sağlama adına adımlar atma konusuyla da ilişkili olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle, işletmeler müşteri memnuniyeti sağlamak istiyorlarsa müşterilerin yapmış oldukları yorumlara geri dönüş yapmaları gerekmektedir. Geri dönüş yapmak müşterilerin kendilerini önemsedikleri ve kendilerine değer verildiği düşüncesinin oluşması adına önemli olarak ifade edilebilir.

Tablo 3.5’de sosyal medyaya ilişkin kodlar ve frekans sayıları verilmiştir. Ayrıca katılımcılardan kaç tanesinin bu kodlarla alakalı görüş bildirdiği tablo üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Sosyal Medya Yönetimine İlişkin Kodlar ve Frekansları

Sosyal Medyaya İlişkin Kodlar (Görüşmeler)	Frekans	Katılımcı Sayısı
Yapılan Yorumları Önemseme	48	14
Yapılan Yorumlara Göre Strateji Geliştirme	26	13
Yapılan Yorumlara Göre Pozisyon Alma	24	13
Yapılan Yorumlara Geri Dönüş Yapma	20	12
Sosyal Medya Şirketleri ile İş Birliği Yapma	16	9
Güçlü Bir Araç Olduğunu Düşünme	12	10
Oda Konforu	11	7
Yeme/İçme	9	9
Hizmetler	8	7
Personel Yaklaşımı	6	6
Çevresel Temizlik/Hijyen	5	4
Kişilere Ulaşmada Sosyal Medyanın Etkisi	5	5
Yapılan Yorumları Göz Ardı Etme	5	4
Menü Yetersizliği	4	4
Ulaşılabilirlik/Konum	3	3
Toplam	202	113

Tablo 3.5 incelendiğinde, otel üst düzey yöneticilerinin özellikle sosyal medya üzerinden yapılan yorumlar üzerine yoğunlaştığı ve onunla alakalı görüşler bildirdiği görülmektedir. Bakıldığında katılımcıların tamamının (14 katılımcı) *yapılan yorumları önemseme* üzerinde durdukları görülmektedir. Ayrıca *yapılan yorumlara göre strateji geliştirme* ve *yapılan yorumlara göre pozisyon alma* koduyla alakalı 13 katılımcı görüş bildirmiş ve yine *yapılan yorumlara geri dönüş yapma* koduyla alakalı da 12 katılımcının görüş bildirdiği tespit edilmiştir. Yorumların en fazla görüş bildirilen kodlar olması ve katılımcıların da neredeyse tamamının bu konu üzerinde görüş bildirmesi, katılımcıların sosyal medya üzerinden yapılan yorumları çok dikkate aldıkları ve kararlarında bu yorumlarında etkisi olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Katılımcılara ilişkin ifadelerin yoğunluğuna göre dağılımı Şekil 3.8’de gösterilmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğun olarak kullanıldığını göstermektedir. Kod bulutunda yoğun olarak kullanılan ifadelerin özellikle yorumlar ve müşteri memnuniyeti olduğu görülmektedir. Buradan hareketle müşteri memnuniyetini sağlamada yorumların ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 3.8. Katılımcıların Görüşlerine İlişkin Kod Bulutu

K3 kodlu katılımcıyla alakalı Y3 kodlu katılımcı, her konuda memnun kaldıklarını ve şehirde rakiplerine göre farklı olduğunu ön plana çıkarmaktadır. Diğer taraftan yorum sayısını olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu katılımcıyla alakalı Y10 kodlu katılımcı, oda konforu ve kahvaltının çeşitliliğine vurgu yaparak verilen hizmetlere göre fiyatının da uygun olduğunu ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y3 ve Y10 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Konya'nın en nezih otellerinden birisi. Her konuda memnun kaldık. Özellikle müzik programları çok kaliteli. Yolu düşen herkesin gitmesini tavsiye ederim. Teşekkürler. Bu şehre farklı bir hava katıyorsunuz.”(Y3)

“Eşim ve oğlum ile bir gece konakladık. Çok memnun kaldık. Odalar geniş ve temiz. Oğlumuz için park yatak istemiştik biz gelmeden odada hazır edilmiş. Su, kahve ikram olarak odalara koyulmuş. Kahvaltısı muhteşem. Her şey düşünülmüş. Fiyat olarak da bu hizmete göre gayet normal. Sadece kahvaltının pazar günü 10.30'da bitiyor oluşu pek hoş bir durum değil. Ancak genel olarak memnun kaldık. Eskişehirde kalınabilecek otellerden biri.”(Y10)

Memnuniyet Durumuna İlişkin Değerlendirmeler kategorisinde 13 katılımcı *Verilen Hizmetten Memnun Olmama (Frekans: 322)* ile ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısını olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, verilen hizmetten memnun olmama sebeplerinden bir tanesinin tercih etme sebepleri ile aldıkları hizmetin farklılık arz etmesi ve beklentilerini karşılamaması olarak ifade etmektedir. En fazla yorum alan K3 kodlu işletme ile alakalı Y3 kodlu katılımcı, memnuniyetsizliklerinin sebebinin personelin yaklaşımı ve verilen sözlerin tutulmaması olarak belirtmektedir. Kaliteli bir otel olmasına rağmen müşteri ilişkileri ve müşteri memnuniyeti konularında yetersiz olduklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y11 ve Y3 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Konakladığımız otelde tercih sebepimiz çocuklarınızla birlikte havuzu kullanabilmek olmasına rağmen 13 yaş altı havuza giremez sürprizi ile karşılaştık. Gerekçe boğulabilirlermiş şaka mı! Tavsiye etmem.”(Y11)

“Daha önce yaptırdığım rezervasyondan dolayı birer hafta arayla 2 kez ailemle bu otelde kaldıyorum. İlkinde otele geç sayılabilecek saatte gelmeme rağmen ve de rezervasyonda çocukların ismi yaşı gibi tüm bilgiler olmasına rağmen bize 2 kişilik oda verdiler. Uyarmamıza rağmen resepsiyonist bize 1 tane ek yatak atabileceklerini 2 (10 ve 8 yaşlarında) çocuğun bu tek yatakta yatabileceğini söyledi!!! Daha sonra Yunus Emre beyin devreye girmesiyle yeni bir oda verdiler. Müdür beyin bizi arayarak özür dileyeceğini de söylediler. Biz özürden ziyade bir sonraki hafta böyle bir problem olmasın yeter dedik ama gelin görün ki hiç bunlar yaşanmamış gibi ne bir özür dilendi ne de bir sonraki rezervasyonda dikkat edildi. Yine 4 kişiyiz ve 2 kişilik odadayız (gece 12) çocukların yatakları yok. Otel kaliteli olabilir ki zaten bunun için fazlasıyla ücret alıyorlar. Ama müşteri ilişkileri ve de memnuniyeti sıfır. Bu puanı da Yunus Emre Beyin samimi özrüne veriyorum.”(Y3)

3.10.3.2. Müşterilerin Ziyaret Nedenlerine İlişkin Değerlendirmeler

İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Deneyimler temasına ait kategorilerden biri olan Memnuniyet Durumuna İlişkin Değerlendirmeler kategorisi altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *İş Seyahati, Etkinlik Amaçlı Konaklama, Eğitim Amaçlı Konaklamadır.*

Müşterilerin Ziyaret Nedenlerine İlişkin Değerlendirmeler kategorisinde katılımcıların tamamı (14 Katılımcı) *İş Seyahati (Frekans: 399)* ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, otele iş seyahati için gittiğini ve tercih etme sebebinin de otelin lokasyonu, personel ve kahvaltıları olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 6. sırada bulunan K2 kodlu işletme ile alakalı Y2 kodlu katılımcı, iş için geldiği oteli tercih etmesinin sebepleri çalışanların güler yüzlü olması, kahvaltısının çeşitli olması ve oda konforu/temizliği olarak belirtmektedir. Buradan hareketle bu sonuçların otel üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerden de elde edilen sonuçlarla benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Yöneticiler ile yapılan görüşmelerde de misafirlerinin genellikle iş seyahati için geldiğini ve en çok yorum yaptıkları konuların personel yaklaşımı, oda konforu/temizliği ve kahvaltı çeşitliliği

olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili Y11 ve Y2 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İş seyahati için tek gece konaklama fırsatı bulmuştum. Otel lokasyonundan, çalışanlarına ve sabah kahvaltısına kadar her şey çok iyiydi. Özellikle ön büro müdürü Uğur Bey'e ilgi/alakalarından dolayı şükranlarımı sunuyorum. Teşekkürler.”(Y11)

“İş için gelmiştim ve Konya'da neredeyse bütün otelleri gezdim ama gerçekten gayet temiz çalışanları güler yüzlü kahvaltıya geç kalsanız bile sizi bekleyebileceklerini söylüyorlar. Odadaki yatak gayet rahat odalar şık ve çok güzel şehir manzarası karşınızda. Bence şehrin kalınacak en güzel oteli Çok teşekkür ederim.”(Y2)

Müşterilerin Ziyaret Nedenlerine İlişkin Değerlendirmeler kategorisinde katılımcıların tamamı (14 Katılımcı) *Etkinlik Amaçlı Konaklama (Frekans: 173)* ile alakalı da görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, etkinlik amaçlı bu oteli tercih ettiklerini ve özellikle personellerin yaklaşımından dolayı çok memnun kaldıklarını ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu işletme ile alakalı Y1 kodlu katılımcı, balayı tatili için tercih ettiklerini ve oda konforu, sunulan hizmetler, ulaşım ve fiyat olarak tercih edilebilecek bir otel olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili Y10 ve Y1 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Mersinden okul olarak yaptığımız Eskişehir turu için bu oteli tercih ettik ve yanılmadığımızı anladık. Otele girişten çıkış anına kadar Anemon farkını yaşıyorsunuz. Öncelikle samimiyeti ve ilgisinden dolayı Tahsin beye, resepsiyonda Emre ve Ümit beye, restoran da ilgisinden dolayı da Çağatay beye sonsuz teşekkürler. İyi ki varsınız.”(Y10)

“Balayı için tercih ettiğimiz bir oteldi. Odamız gayet genişti jakuzi dahil olmak üzere her türlü olanak vardı meyve, kokteyl hoş bir sabah kahvaltısı. Fiyat olarak normaldi şehir içinde ulaşımı kolay hoş bir otel tercih edilir”(Y1)

Müşterilerin Ziyaret Nedenlerine İlişkin Değerlendirmeler kategorisinde katılımcılardan 10 tanesi *Eğitim Amaçlı Konaklama (Frekans: 35)* ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 10. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, sempozyum düzenlemek amacıyla oteli tercih ettiklerini ifade etmiştir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 13. sırada bulunan K6 kodlu işletme ile alakalı Y6 kodlu katılımcı, eğitim amacıyla tercih ettikleri otelin odalarının konforlu, menü çeşitliliğinin yeterli, kullanım alanlarının geniş ve çalışanlarının ilgili olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili Y14 ve Y6 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Biz bu otelde uluslararası bir sempozyum düzenledik”(Y14)

“2 gün konakladım eğitim için ve memnun kaldım. Kahvaltısı, öğle yemeği, akşam yemeği hepsini deneyimledim lezzetliydi. Odalar konforlu , çalışanlar ilgili, kullanım alanları geniş ve konforlu. Tavsiye ederim”(Y6)

3.10.3.3. Hizmet Kalitesi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler

İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Deneyimler temasına ait kategorilerden biri olan Hizmet Kalitesi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler kategorisi altında 6 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Personel Yaklaşımı, Hizmet Kalitesi, Ulaşılabilirlik ve Konum, Beklentileri Karşılama, Sağlıklı İletişim Kurma, Güvenliktir.*

Hizmet Kalitesi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler kategorisi altında katılımcılar tamamının (14 Katılımcı) en fazla görüş bildirdiği konunun *Personel Yaklaşımı (Frekans: 2039)* olduğu görülmektedir (Bknz. Tablo 3.7.). Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, personel yaklaşımına vurgu yaparak ilgi ve alakalarının çok iyi olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan en fazla yorum alan K3 kodlu işletme ile alakalı Y3 kodlu katılımcı, personelin çok ilgili olduğunu, kibar ve nazik davrandıklarını belirterek memnun kaldıklarını belirtmektedir. Bu bilgilerden hareketle hizmet sunan işletmeler olan otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması ve bundan dolayı müşteriler ile yoğun ilişki ve iletişim içerisinde olunmasından dolayı personelin davranışları ve müşterilere yaklaşımı önemli olarak görülmektedir ve müşteriler de

yaptıkları yorumlarda personel yaklaşımı konusu üzerinde durmaktadırlar. Konuyla ilgili Y10, Y3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Eskişehir de gönül rahatlığıyla konaklayabileceğiniz bir yer Olumsuz yorumlar okudum fakat olumsuz yorumlar en kaliteli yerlerde bile olacağı için deneyim yaşamadan bilemeyiz özellikle personel konusu başarılı ilgi ve alakaları çok iyi. Çağatay bey ve Tahsin Bey e ayrıca teşekkürlerimi sunarım”(Y10)

“Pandemi döneminde güvenle kalınabilecek bir otel, odalar çok bakımlı ve temizdi. Odama gelen teknik personel Orhan bey çok kibar ve nazikti, evimde gibi hissettim. İlgi ve alakası için çok teşekkür ederim”(Y3)

Hizmet Kalitesi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler kategorisi altında katılımcıların tamamı *Hizmet Kalitesi (Frekans: 1848)* ile ilgili de görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, otelin hizmet kalitesi anlamında beklentileri karşıladığını, personel, temizlik, yiyecek&içecek ve konfor anlamında memnun kaldıklarını belirtmektedir. Diğer taraftan en fazla yorum alan K3 kodlu işletme ile alakalı Y3 kodlu katılımcı, müşterilerine değer veren ve onları memnun eden, muhteşem personeli ile kaliteli hizmet sunan bir otel olduğunu ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y11 ve Y3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Yoğun tempoda çalışan ve sürekli otel konaklaması yapan biri olarak otelin başta personel olmak üzere temizlik, yiyecek & içecek, tasarım ve konfor anlamında memnuniyeti çok iyi sağladığını söyleyebilirim.”(Y11)

“Hizmet anlayışları, kaliteleri ve müşterilerini düşünmeleri açısından gerçekten mükemmel bir otel. İş, seyahat ve aile planlamasında öncelikli olarak tercih edilebilecek bir otel. Ayrıca personelleri muhteşem. İnsanlara değer veren bir işletme oldukları için ve güzel hizmetleri için teşekkürler.”(Y3)

Hizmet Kalitesi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler kategorisi altında *Ulaşılabilirlik ve Konum (Frekans: 708)* ile ilgili de katılımcıların tamamı yoğun görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu

işletme ile alakalı Y1 kodlu katılımcı, otelin konum olarak çok iyi yerde olduğu ve ulaşım anlamında herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını ve bu yüzden sürekli tercih ettiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 12. sırada yer alan K13 kodlu işletme ile alakalı Y13 kodlu katılımcı, konum olarak nezih ve ulaşımı kolaydı. İlgi alaka da çok güzeldi ve çalışanlar çok güler yüzlüydü şeklinde ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y1 ve Y13 kodlu katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

“Bir kaç yıldır geliyorum. Konum olarak iyi bir yerde. Ulaşım oldukça kolay. Odaları oldukça temiz ve düzenli olduğu gibi otel çalışanları da ilgililer. Kahvaltı çeşitliliği geniş. Sürekli buraya geliyorum. Gelmeye de devam edeceğim.”(Y1)

“Bulunduğu konum oldukça nezih ve ulaşımı kolaydı. İstenen,beklenen arzu edilen her şey mevcuttu. Dinamik genç bir ekibin katkısı büyüktü. İlgi alaka çok güzeldi resepsiyonda Efe Bey oldukça ilgili ve güler yüzlüydü”(Y13)

Hizmet Kalitesi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler kategorisi *Beklentileri Karşılama (Frekans: 676)* ile ilgili katılımcıların tamamı (14 Katılımcı) görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, kahvaltısı yeterli, odaları temiz ve personeli ilgili ve güler yüzlü bu yüzden tavsiye ederim şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 6. sırada yer alan K2 kodlu işletme ile alakalı Y2 kodlu katılımcı, özellikle personelin yaklaşımından çok memnun kaldıklarını ve bu yüzden sürekli tercih ettiklerini ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y10 ve Y2 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“Otel ücreti çok yüksek değil, sabah kahvaltısında çeşit çok yeterli geliyor, odalar temiz, kapalı havuzu biraz küçük ama güzel yine de, olumsuz birşey söylenemez, personel ilgi ve alakası gayet yeterli, otel biraz eskimiş sanki bu nedenle özellikle mobilya, halı vs'nin değişmesi gerekli ama genel olarak kesinlikle tavsiye edilir.”(Y10)

“Sürekli geldiğim en güzel otellerden bir tanesi.. İsteyerek geldiğim ve mutlu bir şekilde ayrıldığım yer. Ortam sıcak ve samimi çalışanlarla dolu. Herkes

artık bizi tanır olmuş. Özellikle kahvaltı salonundaki arkadaşlar İlknur hanım, Emine hanım ve Gözde hanıma teşekkür ediyorum" (Y2)

Hizmet Kalitesi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler kategorisi *Sağlıklı İletişim Kurma (Frekans: 29)* ile ilgili 10 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 5. sırada yer alan K8 kodlu işletme ile alakalı Y8 kodlu katılımcı, personelin güler yüzlü, yardımsever ve iletişim konusunda çok iyi olduklarını belirtmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu kullanıcı, personelin iletişiminin çok samimi olduğunu ve kendilerini güzel ağırladıklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y8 ve Y11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

"Kat görevlilerinden Zeynep hanım son derece güler yüzlü, yardım sever ve iletişimi çok iyi. İhtiyaçlarımızı en az bizim kadar düşünerek bizimle ilgilendi. Yine burada kaldığında kendisinin bulunduğu katta konaklamak isterim. İşini severek yaptığı çok belli."(Y8)

"Yemekler, sunum, personel ve iletişim çok içten sevecendi. Güzel bir ev sahipliği gördüm, teşekkürler" (Y11)

Hizmet Kalitesi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler kategorisi altında bulunan *Güvenlik (Frekans: 26)* ile ilgili 10 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 7. sırada yer alan K12 kodlu işletme ile alakalı Y12 kodlu katılımcı, güvenlik üst düzeyde olduğu için sürekli tercih ettiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 6. sırada yer alan K2 kodlu işletme ile alakalı Y2 kodlu katılımcı, otelin güvenlik, personel kalitesi, konfor ve temizlik gibi tüm konularda uluslararası standartlarda hizmet verdiğini belirtmektedir. Konuyla ilgili Y12 ve Y2 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

"İki kez kaldığım otelde güvenlik üst düzeydedir. Aştiye yakın bir mesafede olması ulaşım bakımından önemlidir"(Y12)

"Otel, personel yeterliliği, temiz ve konforlu odaları, çevre temizliği, güvenlik, yiyecek kalitesi ve diğer özellikleri ile uluslararası standartlarda hizmet veriyor. Her türlü seyahatte yüksek müşteri memnuniyeti sunabilecek düzeyde." (Y2)

3.10.3.4. Müşterilerin Memnuniyetine İlişkin Değerlendirmeler

İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Deneyimler temasına ait kategorilerden biri olan Müşterilerin Memnuniyetine İlişkin Değerlendirmeler kategorisi altında 3 alt kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Fiziki yapı, Yiyecek/İçecek, Fiyatlandırma* şeklindedir. *Fiziki yapı alt kategorisi altında katılımcılar 3 koddan bahsetmiştir. Bunlar; Oda Konforu/Temizliği, Çevresel Temizlik/Hijyen, Ambiyans/Mimaridir.*

Fiziki yapı kategorisi altında katılımcıların tamamı (14 Katılımcı) *Oda Konforu/Temizliği (Frekans: 712)* ile ilgili yoğun görüş bildirmiştir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, otelin odasının çok düzenli ve temiz olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 13. sırada yer alan Y6 kodlu işletme ile alakalı Y6 kodlu katılımcı, çok samimi bir şekilde karşılandıklarını, odaların çok ferah geniş ve temiz olduğunu ve personelin ilgi alakalarının çok memnun edici olduğunu ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y11 ve Y6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Odaya çıktım. Odanın düzeni ve temizliği çok iyiydi.”(Y11)

“Otelde misafirlerimi konaklattım. Çok samimi bir karşılama ile otele giriş yaptık. Odalar ferah, geniş ve temizdi. Kat görevlilerine, resepsiyona, restorandaki arkadaşlara ilgi ve alaka için teşekkür ederiz. Tekrar geleceğiz :)” (Y6)

Fiziki yapı kategorisi altında katılımcıların tamamı *Çevresel Temizlik/Hijyen (Frekans: 580)* ile ilgili de görüş bildirmiştir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu işletme ile alakalı Y1 kodlu katılımcı, güler yüzlü çalışanlar, yemekler, temizlik ve hijyen gibi her konuda bizi evimizde hissettiren bir misafirperverlik gördüklerini belirtmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 12. sırada yer alan K13 kodlu işletme ile alakalı Y13 kodlu katılımcı, çalışanların nezaketi, kahvaltı çeşitliliği ve temizlik gibi her konuda memnun kaldığımız bir konaklama oldu şeklinde ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y1 ve Y13 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“Otele giriş yaptığınız andan itibaren, güler yüzlü insanlar sizi karşılıyor, Otelin içi ve dışı dahil olmak üzere temizlik, hijyen ön planda. Yemekleriyle

hizmetiyle evinizde hissedeceğiniz bi konfor kesinlikle tek kelime ile tavsiye ederim. Halil bey ve ekibine de ayrıca teşekkür ederim ilgilerinden.”(Y1)

“İkinci defa burada kalıyoruz çünkü temizliği, kalitesi, çalışanların nezaketi bizi çok memnun bıraktı. Ayrıca kahvaltısı çok çeşitli, her ürün lezzetli. SPA bölümü de tertemizdi. Kalışımızdan çok keyif aldık.” (Y13)

Fiziki yapı kategorisi altında katılımcıların tamamı *Ambiyans/Mimari* (Frekans: 324) ile ilgili de görüş bildirmiştir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 12. sırada yer alan K13 kodlu işletme ile alakalı Y13 kodlu katılımcı, mekanın ambiyansının kendilerine Uzakdoğu hissi yaşattığını, personelin çok samimi ve ilgili olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan en fazla yorum alan K3 kodlu işletme ile alakalı Y3 kodlu katılımcı, otel odalarının dizaynının çok iyi olduğunu, kahvaltı salonlarının geniş ve ferah olduğunu ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y13 ve Y3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Burada konaklamak baştan sona kadar size eşsiz bir uzakdoğu serüveni yaratıyor. Uzakdoğu mutfağını çok seven biri olarak, Maromi alanında gerçekten çok başarılı diyebilirim. Mekanın ambiyansı ve çalışanların samimiyeti ve nezihliği ayrı bir kalite katıyor. Özellikle, bizimle ilgilenen Yasemin hanım ve Mustafa bey’e buradan ayrıca teşekkürlerimi iletmek istiyorum. Baştan sona kadar böyle ilgi alaka ve profesyonellik görmedim” (Y13)

“Otel odasının dizayn edilmesi, banyonun düzenlenmesi çok iyi planlanmış. Personelin tamamının aynı hassasiyette olması taktire değerdi. Kahvaltı salonu geniş ve ferah, kahvaltılıklar oldukça boldu. Otopark yeterliydi.” (Y3)

Yiyecek/İçecek alt kategorisi altında katılımcılar 2 koddan bahsetmiştir. Bunlar; *Menü Zenginliği, Lezzet* şeklindedir. Yiyecek/İçecek alt kategorisi altında katılımcıların tamamı *Menü Zenginliği* (Frekans: 485) kodu ile ilgili görüş bildirmiştir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 5. sırada yer alan K8 kodlu işletme ile alakalı Y8 kodlu katılımcı, personelin yardımseverliği ve kahvaltıda ki menü çeşitliliği sayesinde güne çok güzel başladıklarını ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu

katılımcı, yıllardır tercih ettiği bir otel olduğunu ve bu uzun süre zarfında her zaman odalarının temiz, çalışanlarının gülyüzlü, yemeklerinin ve kahvaltısının zengin olduğunu ifade etmektedir. İş insanlarına hizmet veren işletmeler olarak temizlik, yemek ve kahvaltı çeşitliliğine önem verilmesi tercih edenlerin memnun olması ve olumlu yorumlar yazması adına önemlidir. Konuyla ilgili Y8, Y10 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“Sabah kahvaltısında, menüünün zengin çeşitleri ve personelin yardımseverliği güzel bir güne hazırlanmamızda yardımcı oldu.”(Y8)

“15 yıldır düzenli olarak geldiğim bir otel standartlarından ve kalitesinde hiç bir değişiklik olmadı. Temiz odaları ve güler yüzlü çalışanları lezzetli yemekleri ve zengin kahvaltısı ile hep tercih ettiğim otel oldu.”(Y10)

Yiyecek/İçecek alt kategorisi altında katılımcıların tamamı *Lezzet (Frekans: 559)* kodu ile ilgili görüş bildirmiştir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, eğitim amacıyla konakladıklarını ve personelin yaklaşımı, odaların temizlik/konforu ve yemeklerin lezzeti yönüyle çok memnun kaldıklarını belirtmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 12. sırada yer alan K13 kodlu işletme ile alakalı Y13 kodlu katılımcı, tekrar tercih edeceğini ve tercih etmesinde ki en önemli sebeplerin de çalışanların ilgisi ve yemeklerin lezzeti olduğunu ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y11 ve Y13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Eğitim amaçlı seyahatte eğitimin verildiği otelde konaklamak amacıyla yapılan bir seçimdi ve gayet doğru bir seçim olduğu, seyahat sonunda belli oldu. Personelin tavrı, odaların temizliği, yemeklerin lezzeti çok iyiydi. Teşekkürler”(Y11)

“Restoranta yemek yemeğe geldim. Gerek yemeklerin lezzeti gerek garsonların ilgisi olsun inanılmaz memnun kaldım. Bir daha Ankara'ya geldiğimde tercih edeceğim bir restoran oldu. Harika iş çıkartıyorsunuz teşekkürler" (Y13)

Fiyatlandırma alt kategorisi altında 2 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Fiyat-Performans Uyumu, Fiyat Uygunluğudur*. Fiyatlandırma alt kategorisi altında

katılımcıların tamamı *Fiyat- Performans Uyumu (Frekans: 149)* kodu ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan en çok yorum alan K3 kodlu işletme ile alakalı Y3 kodlu katılımcı, verilen hizmetler açısından fiyat/performans uyumunun gayet iyi olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu işletme ile alakalı Y1 kodlu katılımcı, otelin alışılmışın çok dışında olarak verilen paranın hakkını fazlasıyla veren bir işletme olduğunu, özellikle kendilerine müşteri gibi ticari gözle değil de misafir gözüyle baktıklarını ifade etmektedir. Konu ile ilgili Y3 ve Y1 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“İş seyahatleri için Konya'ya geldiğim zamanlarda tek tercihim olan otel. Fiyat/Performans olarak ideal otellerden. Özellikle kahvaltılarda restoran personeli Canan Hanım'a güler yüzlü servisi için ayrıca teşekkür ederim.”(Y3)

“Alışılmışın çok dışında!! Evet eminim herkes en çok kalite ister. Parasının hakkını ister. En iyi suit odalarda kalmak, en lezzetli yemekleri yemek, en samimi ilgiyi ister. Bu fiyatlara bu otel bunları en uç noktada yaşıyor misafirlerine. (Misafir diyorum çünkü onlar size kapıdan girer girmez müşteri gözüyle değil, misafir gibi yaklaşıyorlar) Muhteşem bir ekip, harika bir sinerjiye sahipler. Büyük alkış” (Y1)

Fiyatlandırma alt kategorisi altında katılımcıların tamamı *Fiyat Uygunluğu (119)* kodu ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, verilen hizmet kalitesine göre fiyatların uygun olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 2. sırada yer alan K9 kodlu işletme ile alakalı Y9 kodlu katılımcı, otelin bulunduğu konum, odalarının ferah ve geniş olması verdikleri başarılı restoran hizmetine göre fiyatının gayet uygun olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili Y11, Y9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Fiyatlar kaliteye göre bence iyi.”(Y11)

“Eskişehir’de yeni açılmış harika bir konumda harika bir otel. Şehrin gürültüsünden uzak nezih bir bölgede ama araç ile şehre sadece 5 dakika mesafede. Odalar son derece geniş ve ferah. Çok hızlı bir wifi var. İlaveten

otelin lobby katında çok başarılı bir a la carte restoran var. Fiyat olarak ise çok makul.”(Y9)

3.10.3.5. Müşterilerin Memnuniyetsizliğine İlişkin Değerlendirmeler

İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Deneyimler temasına ait kategorilerden biri olan Müşterilerin Memnuniyetsizliğine İlişkin Değerlendirmeler kategorisi altında 4 alt kategori oluşturulmuştur. Bunlar; *Fiziki yapı, Hizmet/Service, Yiyecek/İçecek, Fiyatlandırmadır.*

Fiziki yapı alt kategorisi altında 10 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Odanın Konforuna İlişkin Aksaklıklar, Temizlik Sorunu Yaşama, Ambiyans/Mimari Yetersizliği, Ulaşım/Konum Sorunu Yaşama, Mekanın Gürültülü Olması, Güvenlik Sorunu Yaşama, Spor Salonunun Yetersiz Olması, Havuzun Kullanılmaması, Park Sorunu Yaşama, Toplantı Salonlarının Yetersiz Olmasıdır.*

Fiziki yapı alt kategorisinde 13 katılımcı *Odanın Konforuna İlişkin Aksaklıklar (Frekans: 167)* ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, en çok kullandıkları alan olan odalarla alakalı özellikle klima konusunda sorun yaşadıkları belirtmektedir. Diğer taraftan en çok yorum alan 2. işletme olan K9 kodlu işletme ile alakalı Y9 kodlu kullanıcı, odaların sigara kokması, temizlik ve konfor anlamında yetersiz olduğunu ifade ederek yaşadığı olumsuz deneyimi paylaşmıştır. Konuyla ilgili Y11 ve Y9 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“Odalar çok küçük, klima eski ve yazın sıcaklığında soğutmadı sayılır, inanılmaz gürültülü çalışıyor ve sesten uyuyamadık. Kapatsak ya da düşük ayara alsak oda ısınıyor. Hiç yakışmadı böyle bir otele böyle bir aksaklık”(Y11)

“Kötü bir konaklama deneyimiydi. Odaların yoğun olarak sigara kokmasıyla beraber, oda temizliği, tuvalet, banyo temizliği çok kötü durumda. Yataklar kesinlikle konforlu değil, havlu ve nevresimlerde çok kıl var. Kimseye önermiyorum.” (Y9)

Fiziki yapı alt kategorisinde katılımcılar *Temizlik Sorunu Yaşama (Frekans: 93)* ile ilgili 12 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8.

sırada yer alan K10 işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, özellikle otelin hijyen ve temizlik konusundaki aksaklıklarından bahsetmektedir. Yöneticiler ile yapılan derinlemesine görüşmelerde, yöneticiler özellikle pandemiden sonra misafirlerin temizlik ve hijyen konusunda daha hassas olduklarını ve bu konuda tedbirler aldıklarını ifade ettiler. Bu doğrultuda misafirlerin talep ve şikayetleri de göz önünde bulundurularak tedbirlerin artırılması misafir memnuniyeti ve olumlu geri dönüş alma adına önemli olmaktadır. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 5. sırada yer alan K8 kodlu işletme ile alakalı Y8 kodlu katılımcı, odaların her anlamda çok kirli olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili Y10 ve Y8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Merhaba, bu otele kalmaya sakın gitmeyin. 529 nolu suit odada kaldık, pislik içinde. Kirli eşyalar, yırtık örtüler. 3. kalite bir oteldi adeta. Personel güler yüzlü ve yardımsever aslında. Sorun otel hijyeni. Jakuzi çalışmıyor, başka odaya taşındık, orası da aynı pislikte ve duşta kıllar vardı. Havlular delik ve sararmış renkte. Sanıyorsunuz ki sizden önce biri kullanmış onu. Suit odadaki koltuklarda büyük büyük lekeler var. Oturmayı bırakın, virus kapacaksınız diye korkarsınız. Paramızla rezil olduk, diken üstünde uyuduk. Tek gece 400 tl paramız çöp oldu. Bu otel zincirini burdaki deneyimimizle hayatımızdan çıkartıyoruz. Sevgilerimizle” (Y10)

“Kahverengiye dönen bir yorganla yattığımı sabah uyanınca nevresimin kenarından fark ettim. Banyo lekelerle dolu. Kaç müşteri kullandı temizlenmeden bilemiyorum. Hatırladıkça midem bulanıyor. Pandemi sürecinde üstelik. Hijyen de saygı da sıfır. Hostelde kalın daha iyi” (Y8)

Fiziki yapı alt kategorisinde *Ambiyans/Mimari Yetersizliği (Frekans: 86)* ile ilgili 11 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan 13. sırada yer alan K6 kodlu işletme ile alakalı Y6 kodlu katılımcı, otel odalarının eski olduğunu fakat fiyatının çok pahalı olmadığı ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 5. sırada yer alan K8 kodlu işletme ile alakalı Y8 kodlu katılımcı, otel odalarının yenilenmesi gerektiği ile alakalı görüş bildirmiştir. Konuyla ilgili Y6, Y8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Odalar eski dizayn, temizlik zayıf, personel fena değil ama mükemmelde değil. 5 yıldız bir otele göre spa gereksiz pahalı ve berbat. Bu arada otel fiyatı ucuz hakkını yemeyelim”(Y6)

“Şehir merkezinde, popüler yerlere ulaşmak kolay ama otel odaları oldukça eski. Kesinlikle biraz yenileme gerekli”(Y8)

Fiziki yapı alt kategorisinde *Ulaşım/Konum Sorunu (Frekans: 57) Yaşama* ile ilgili katılımcıların 11 tanesi görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, ulaşım konusunda otelin bulunduğu konumun iyi olmadığını ve ulaşımın zor olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 13. sırada yer alan K6 kodlu işletme ile alakalı Y6 kodlu katılımcı, özellikle otelin lokasyonu ile alakalı yanlış bilgilendirme olduğunu ve çok uzak mesafede konumlandığını belirtmektedir. Konuyla ilgili Y10 ve Y6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Sadece bir eksiği olduğunu düşünüyorum, arabamız otele varmak için epey dolanmıştı. Sanki ulaşımı zor gibiydi”(Y10)

“Odalar küçük, banyolar eskimiş, genel durum itibari ile vasat bir otel. Ayrıca satın alırken lokasyon haritası şehir merkezine yakın işaretlenmişti. Yaklaşık 15 km mesafede, arabasız kalınmaz.” (Y6)

Fiziki yapı alt kategorisinde *Mekanın Gürültülü Olması* ile ilgili 12 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu işletme ile alakalı Y1 kodlu katılımcı, birçok farklı otel işletmesi tercih ettiğini fakat 5 yıldızlı otel olmasına rağmen gürültünün çok fazla rahatsız edici olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, rahatlamak ve dinlenmek amacıyla otele ve otelin içinde bulunan sağlık kulübünden masaj hizmeti almalarına rağmen otel içerisinde gelen yüksek sesli matkap sesinden dolayı çok rahatsız olduklarını belirtmektedir. Konuyla ilgili Y1, Y10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Birçok 5 yıldızlı otelde kaldım bu denli müşterileri rahatsız edici gürültüye hemde kahvaltıda şahit olmamıştım”(Y1)

“17/06/2022 tarihinde iki arkadaş masaj hizmeti almak için gittik ve 50 dakikalık paket satın aldık. Abartmıyorum 50 dakikalık sürenin 40 dakikası matkap sesiyle geçti. Masajı yapan bayan arkadaşlar rahatsız oldu, defalarca uyarılarına rağmen dinleyen olmadı. Dinlenmek ve rahatlamak için gittiğiniz yerden gürültüden yorgun bir şekilde çıktık. Yetkiliyle görüştük pişkin pişkin teknik bir aksaklık dedi. İsmine aldanıp gittik ama merdiven altı masaj salonları daha düşüncelidir. Bünyesinde böyle sorumsuz firmaları barındırdığı için eleştiriye hak ediyor.”(Y10)

Fiziki yapı alt kategorisinde *Güvenlik Sorunu (Frekans: 18) Yaşama* ile ilgili 8 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, güvenlik konusunun en önemli konulardan biri olduğunu ve yaşadıkları olumsuz durumdan dolayı bir daha tercih etmeyeceklerini ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 13. sırada yer alan K6 kodlu işletme ile alakalı Y6 kodlu katılımcı, otele isteyen herkesin girebildiğini ifade ederek kendileri için büyük sorun olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili Y11, Y6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Eşim iş için 02-03.11.2021 tarihlerinde otelde kaldı. Gece yarısı 3 adam eşim odasına kart ile girmişler ve inanılmaz korkmuş kadın. Gece uyuyamamış. Güvenlik bir otelde yalnız kalan bir kadın için en önemli şey. Özür bile dilememişler. Otel müdürünün sabah ilgilenmesini bir özür dilemesini ve odasını o gece değiştirmeleri gerekirdi. Turizm bakanlığı 176 ya da bu oteli şikayet edeceğiz. Kalmayın ve korkmayın.” (Y11)

“Otel eskimiş durumda. Banyo da fayanslar oynuyor. Valenin gelmesi için otele telefon ettim biri baksında alsın arabayı diye. Güvenlik kontrolü sıfır. Elini kolunu sallayan herkes girer.” (Y6)

Fiziki yapı alt kategorisinde *Spor Salonunun Yetersiz Olması* ile ilgili 6 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, spor salonunun yeterli seviyede olmadığını ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu işletme ile alakalı Y1 kodlu katılımcı, spor salonu özel bir işletmeye

devredilmiş fakat temizlik ve ekipman konusunda çok yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Konuyla ilgili K11 ve K1 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Tek sıkıntı spor merkezinin bir tık alt seviyede olması”(Y11)

"Otel resepsiyondan, oda hizmetlerine kadar oldukça profesyonel ve tavsiyeyi hak ediyor. Spor/Spa vb. tesisleri içler acısı...özel bir işletmeye devredilmiş, hijyen yok, ekipman temizliği yok, dışarıdan herkesi toplamışlar, yakışmamış." (Y1)

Fiziki yapı alt kategorisinde *Havuzun Kullanılamaması (Frekans: 13)* ile ilgili 8 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, büyük beklentiler ve konfor bulma umuduyla gittiklerini fakat hayal kırıklığına uğradıklarını, havuzun kirli olduğunu ve uyarıcı levhalar olmadığını ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 6. sırada yer alan K2 kodlu işletme ile alakalı Y2 kodlu katılımcı, otelden memnun kaldıklarını fakat havuzun kapanma saati ve havun suyunun sıcaklığı konularında memnun olmadıklarını belirtmektedir. Konuyla ilgili Y10 ve Y2 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Haziran 2017 ayında bayram tatili vasıtasıyla Ankara'dan Eskişehir'e gitmek istedim. Afyon Anemonda aldığım rahatlığı göz önüne alıp aynı konforu bulabileceğimi düşündüm. Ama yanılmışım. Otel eski banyo lavaboları cam ama birleşim yerleri küf dolu. Küvetin kapı tarafına bakan kısmı çürümüş. Havuz için bir markanın organik koruması altında olduğu söyleyen bir tabela var. Ancak ölçüm değerleri işli değil. Havuzun üzeri olduğu gibi yağ kaplı çünkü hem açık hem kapalı havuzda duş imkanı yok. Havuza girenler duş almıyor. Kapalı havuzda ağızma uzun bayan saçı kaçtı bone konusunda uyaranda yok.”(Y10)

“Otel genel olarak çok güzeldi. Seyahat boyunca memnun kaldım. Hale Hanım da restoran bölümünde çok yardımcı oldu. İlk gün odamda klima ve buzdolabı çalışmadığı için biraz sorun yaşadım ama odam değiştirildikten sonra sıkıntı yaşamadım. Havuzun kapanma saati daha geç olabilir. Havuz suyunun sıcaklığı da biraz düşük gibi.” (Y2)

Fiziki yapı alt kategorisinde *Park Sorunu Yaşama (Frekans: 9)* ile ilgili 6 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 5. sırada yer alan K8 kodlu işletme ile alakalı Y8 kodlu katılımcı, şehir oteli olmasına rağmen ulaşım konusunda çok sıkıntı yaşadıklarını ve park sorununun olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan en fazla yorum alan K3 kodlu işletme ile alakalı Y3 kodlu katılımcı, otelin otoparkının yetersiz olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili Y8 ve Y3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Öncelikle şehir oteli olarak düşünülmüş fakat ulaşım gerçekten sıkıntılı bir yerde. Çok dar yolları olan, park sorunu olan ve sürekli bayır çıkmanıza neden olacak bir yerde.”(Y8)

“Otelin otoparkı yetersiz.” (Y3)

Fiziki yapı alt kategorisinde *Toplantı Salonlarının Yetersiz Olması (Frekans: 9)* ile ilgili 5 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 5. sırada yer alan K8 kodlu işletme ile alakalı Y8 kodlu katılımcı, otel bilinen ve tanınan bir otel fakat toplantı salonlarının öncelikli olarak yenilenmesi gerekiyor. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, toplantı salonlarının yeterince kullanışlı olmadığından bahsetmektedir. Konuyla ilgili Y8 ve Y11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Tanınan bir otel o yüzden fazla yoruma ihtiyaç yok. Biraz daha yenilenmesi gerekiyor. Yıllardır düzen ve dekorasyon malzeme vs aynı artık çağı yakalamak gerek. Toplantı salonları çok kötü ilk oradan başlansa iyi olur.”(Y8)

“toplantı odaları yeteri kadar kullanışlı değildi.” (Y11)

Hizmet/Servis alt kategorisi altında katılımcılar 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Hizmet Kalitesinde Aksaklıklar Olması, Odalara İlişkin Bilgisizlik, Personel Eksikliğidir.* Hizmet/Servis alt kategorisi altında katılımcıların tamamı *Hizmet Kalitesinde Aksaklıklar Olması (Frekans: 361)* ile ilgili görüş bildirmiştir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, yemeklerin lezzetsiz olmasından, tabak çatal gibi materyallerin kirli olmasından ve servisteki sürekli aksamalardan bahsetmektedir. Diğer taraftan

yorum sayısı olarak 6. sırada yer alan K2 kodlu işletme ile alakalı Y2 kodlu katılımcı, oda konforu ve temizliği konusunda aksaklıklar olduğundan bahsetmektedir. Konuyla ilgili Y10 ve Y2 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Bir organizasyon için balo salonunda buldum, otelde konaklama yapmadım. Yemek ve mezeler başarısız ve lezzetsizdi. Tabak, kaşık, çatal gibi materyaller kirlili ve lekeliydi. Serviste sürekli aksamalar vardı. Hayatımda ilk kez beş yıldızlı bir otelde çorba kasesi içinde çorba kaşığı ile buz servis edildi. Gayet güzel ve şık bir salonu var, orkestrası vasatın üzerindedir.”(Y10)

“Minibar kendini ve odayı ısıtıyor. İçecekleri soğutmuyor. Klima kötü ve yenilenmesi gerekiyor. Oda hijyeni derhal çok çok daha iyi bir seviyeye çıkarılmalı” (Y2)

Hizmet/Servis alt kategorisi altında *Odalara İlişkin Bilgisizlik (Frekans: 82)* ile ilgili 13 katılımcı görüş bildirmiştir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, odalara ilişkin yeterince bilgi verilmediği ve bilgilendirme konusunda eksiklikler olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, çalışan personelin bilgisizliğinden bahsetmektedir. Konuyla ilgili Y10 ve Y11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Kapıların kartları çalışmıyor odaya girmek için kapının kartını okuması için 10 dakika uğraşıyorsun. Kart okuma sistemi eski olduğu için bu problem varmış, odaya girmek problem. Gelecek olanlar düşünsün derim” (Y10)

“Executive Oda diye sattıkları standart oda. Giriş işlemlerinde resepsiyon görevlisi odanın ne tip olduğuna bile bakmadı. Kesinlikle değmeyen bir otel” (Y11)

Hizmet/Servis alt kategorisi altında *Personel Eksikliği (Frekans: 17)* ile ilgili 9 katılımcı görüş bildirmiştir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, zincir otel olması ve yirmiden fazla oteli bulunmasına rağmen personelin yetersiz olması ve stajyerlerle idare edilmeye çalışılması çok doğru değil şeklinde ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum

sayısı olarak 4. sırada yer alan K4 kodlu işletme ile alakalı Y4 kodlu katılımcı, karşılama ve yönlendirmenin çok iyi olduğunu fakat servis konusunda çalışan sayısının yetersiz olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili Y10 ve Y4 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“Yemek ve kahvaltı için kullanılan salon temmuz sıcağında klimasız ortamda ve sunulan kahvaltılıkların kalitesini düşürüyor. Öyleki peynirler sıcak ve rutubetten renk değiştirmişler. Personel yetersiz sayıda ve stajyer ile idare ediliyor görüntüsü var. Buna rağmen tüm personel güler yüzlü. 20'yi aşkın oteli olan bir kuruluşun böyle amatörce davranması kabul edilemez.”(Y10)

“Karşılama ve yönlendirme çok iyi. Fakat kahvaltıyı kendileri getirmeleri ve bunun için eleman azlığı sıkıntı. 15 dk oldu bir kişinin kahvaltı getirmesini bekliyoruz.” (Y4)

Yiyecek/İçecek alt kategorisi altında katılımcılar 2 koddan bahsetmiştir. Bunlar; *Lezzet Sorunu Yaşama, Menü Yetersizliği*dir. Yiyecek/İçecek alt kategorisi altında katılımcıların tamamı *Lezzet Sorunu Yaşama (Frekans: 90)* ile ilgili görüş bildirmiştir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, yemeklerin 3 gün boyunca aynı çıkması ve taze olmamasından dolayı memnun olmadıklarını ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu işletme ile alakalı Y1 kodlu katılımcı, yemek kalitesi ve lezzetinin orta düzeyde olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili Y11 ve Y1 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiş;

“Öğle yemekleri çok çok kötü idi. 3 gün aynı yemek çıktı, eminim tazedir ama aynı yemek olması kabul edilebilir bir konu değil. Tatlı ise kesin 3 gün için tek yapılmıştı ve süsüne kadar aynı geldi” (Y11)

“Beş yıl önceki haliyle kıyasladığımda oteli biraz eskimiş buldum. Özellikle halıların yenilenmesi gerekiyor. Kahvaltı zayıf. Yemek kalitesi orta.” (Y1)

Yiyecek/İçecek alt kategorisi altında *Menü Yetersizliği (Frekans: 81)* ile ilgili 13 katılımcı görüş bildirmiştir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, otelin mutfağının yetersiz olduğunu ve çeşitliliğinin az olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı

olarak 5. sırada yer alan K8 kodlu işletme ile alakalı Y8 kodlu katılımcı, yemeklerden memnun olmadıklarını ve seçenek sunulmadığını ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y10 ve Y8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiş;

“Otelin mutfağı çok zayıf ve seçenek çok az. Spa bakımsız ve dökülüyor. İşletmede otelden bağımsız müşteriye kaçak muamelesi yapılıyor. Bir gece kalmak için seçilebilir sadece. Gruba yakışmayan bir hizmet ve personel. Oda servisi için resepsiyona inmeniz gerekiyor”(Y10)

"Yemekler kesinlikle çok kötü ve size seçenek sunulmayacak şekilde çıkıyor"
(Y8)

Fiyatlandırma alt kategorisinde 2 kod oluşturulmuştur. Bunlar; *Fiyat-Performans Uyumunun Olmaması, Fiyatların Uygun Olmamasıdır*. Fiyatlandırma alt kategorisinde *Fiyat-Performans Uyumunun Olmaması (Frekans: 77)* ile ilgili 11 katılımcı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 5. sırada yer alan K8 kodlu işletme ile alakalı Y8 kodlu katılımcı, otelin fiyatının çok yüksek olduğunu fakat verilen hizmetin yeterli olmadığını ifade etmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 3. sırada yer alan K1 kodlu işletme ile alakalı Y1 kodlu katılımcı, verilen ücretin karşılığını alamayacağınız bir otel şeklinde ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y8 ve Y1 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir;

“Hayal kırıklığı, fiyat tavanda ilgi dipde servis dipte. Havlular bile 5. sınıf otellerde bile daha kaliteli. Temizlik malzemeleri yetersiz, tuvalet kağıdı tül gibi kısacası para kazanmak için kalite yerlerde sürünüyor”(Y8)

"Ücretine değmeyen bir oda standartı bizce. Tercih size kalmış!" (Y1)

Fiyatlandırma alt kategorisinde *Fiyatların Uygun Olmaması (Frekans: 66)* ile ilgili katılımcıların tamamı görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan yorum sayısı olarak 9. sırada yer alan K11 kodlu işletme ile alakalı Y11 kodlu katılımcı, şirketimiz ile anlaşma olmasına rağmen fiyatların çok yüksek olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan yorum sayısı olarak 8. sırada yer alan K10 kodlu işletme ile alakalı Y10 kodlu katılımcı, fiyat çok yüksek ve bu fiyatlara daha güzel bir otelde kalabilirsiniz şeklinde ifade etmektedir. Konuyla ilgili Y11 ve Y10 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“Fiyatların biraz daha indirimli olması gerekli. Şirketimiz ile anlaşma olmasına rağmen fiyatı yüksek buldum.”(Y11)

“Fiyatı ucuz değil ondan bu fiyata daha temiz güzel otelde kalabilirsiniz” (Y10)

Tablo 3.6: Katılımcılara Göre İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Deneyimler

Kod Sistemi	Novotel	Ramada	Grand H.	Park D.	Divan H.	Devedaman H.	Divan C.	CPA	Wyndham	Grand M.	Bayr D.	HiltonSA	Anemon K.	Anemon E.	TOPLAM
İşletmelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Deneyimler															0
Memnuniyet Durumuna İlişkin Değerlendirmeler															1235
Verilen Hizmetten Memnun Olma	63	42	52	96	128	190	100	109	156	23	114	93	41	29	322
Verilen Hizmetten Memnun Olmama	9		21	39	33	51	10	21	23	4	7	41	32	31	0
Müşterilerin Ziyaret Nedenlerine İlişkin Değerlendirmeler															0
İy Seyahat	65	64	50	10	27	45	1	27	60	6	17	13	6	8	299
Ethnik/ Amaçlı Konaklama	9	15	30	9	13	23	11	7	17	4	15	3	8	9	173
Eğitim Amaçlı Konaklama	2	9	6	2	1	2		2	8		1	2			35
Hizmet Kalitesi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler															0
Personel Yaklaşımı	208	463	208	154	198	241	34	101	156	41	83	127	24	22	2039
Hizmet Kalitesi	183	397	182	101	216	250	58	104	144	24	67	83	22	17	1848
Ulaşılabilirlik ve Korum	41	29	42	39	47	100	32	134	108	3	20	96	7	10	708
Beklentileri Karşılama	33	95	33	38	38	63	10	41	101	21	59	82	30	32	676
Sağlıklı İletişim Kurma	2	5	1	2	1	4		1	8		2	3			29
Güvenlik	4	5	4	1	1			4	3	1	1	2			26
Müşterilerin Memnuniyetine İlişkin Değerlendirmeler															0
Fiziki Yapı															0
Oda Konforu/Temizliği	89	81	86	53	71	80	10	52	91	14	11	41	17	16	712
Çevresel Temizlik/Hijyen	98	104	64	70	95	59	6	14	29	10	14	12	1	4	580
Ambiyans/Mimari	10	9	38	19	15	24		78	16	52	12	10	12	5	324
Yiyecek/İçecek															0
Menü Zenginliği	54	90	55	34	27	52	3	47	53	7	12	30	9	12	485
Lezzet	74	83	81	42	51	46	25	33	63	8	20	20	9	4	559
Fiyatlandırma															0
Fiyat-Performans Uyumu	12	9	16	14	23	22	5	12	17	1	2	3	8	5	149
Fiyat Uygunluğu	12	6	34	12	4	12	2	3	12	1	1	3	6	11	119
Müşterilerin Memnuniyetsizliğine İlişkin Değerlendirmeler															0
Fiziki Yapı															0
Odanın Konforuna İlişkin Aksaklıklar	1	18	27	7	4	21		7	29	1	3	8	22	19	167
Temizlik Sorunu Yaşama	1	6	21	11		11		4	2	1	1	7	11	17	93
Ambiyans/Mimari Yetersizliği	3	3	16	1	3	3		7	8			18	5	19	86
Ulaşım/Korun Sorunu Yaşama	1	1	23	3	6	5	2	2	3			2	3	9	57
Mekanın Görülmesi Olması	1	2	1	1	2	5	1	6	5			7	7	8	46
Güvenlik Sorunu Yaşama	3	4	3		2	2		1	2			1	2	1	18
Spor Salonunun Yetersiz Olması	1	2	1		3	3		4	3			2	1		14
Havuzun Kullanılmaması	1	2		1	1			3	2			1	2	1	13
Park Sorunu Yaşama	1	1	1					1				4	1	1	9
Toplantı Salonlarının Yetersiz Olması					1			4			2	1			9
Hizmet/Servis															0
Hizmet Kalitesinde Aksaklıklar Olması	13	13	47	26	21	38	8	19	58	6	8	37	38	29	361
Odalara İlişkin Bilgisizlik	2	8	6	11	1	15	2	3	11	2		6	6	9	82
Personel Eksikliği	1					4	2	3	1			2	2	1	17
Yiyecek/İçecek															1
Lezzet Sorunu Yaşama	2	1	11	6	7	4	4	4	16	4	5	14	5	7	90
Menü Yetersizliği	4	3	5	5	6	6	4	4	12	1		12	9	10	81
Fiyatlandırma															0
Fiyat-Performans Uyumsuz Olmaması			10	10	7	15	3	7	5	1		13	2	4	77
Fiyatların Uygun Olmaması	3	2	2	2	5	11	3	9	11	1	2	6	2	7	66
TOPLAM	1034	1566	1179	823	1052	1428	414	868	1253	197	477	817	348	359	11705

İşletmelerin *Hizmet Kalitesine İlişkin Deneyimler* teması Tablo 3.6’te verilen müşteri yorumlarına göre incelenmiştir. Bu bilgilerden hareketle şu çıkarımlar yapılabilir:

- Katılımcıların sosyal medya üzerinden en fazla görüş bildirdikleri ve üzerinde durdukları konu 2039 defa kodlamayla *personel yaklaşımı*. Buradan hareketle konaklama işletmelerini tercih eden müşterilerin en fazla personelle alakalı yorumlar yaptığını ve görüş bildirdiklerini ifade edebiliriz. Hizmet sektörünün en önemli özelliklerinden bir tanesi de emek yoğun olması ve çalışanlar üzerinden hizmetin

yürümesi. Bu anlamda müşteriler sürekli olarak konaklama işletmelerinde personelle muhatap olmaktadır. Bu yüzden çalışanların eğitimi olması, iletişim konusunda iyi olmaları ve gülyüz gibi pek çok etken müşterilerin memnuniyetini ve olumlu olumsuz yorum yapma fikrini etkileyecektir. Şekil 3.12’de ki kodlar arası ilişki haritası incelendiğinde, personel yaklaşımının en fazla hizmet kalitesi ve verilen hizmetten memnun olma konusuyla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanması ve verilen hizmetlerden müşterilerin memnun edilmesi için personelin yaklaşımının yeterli düzeyde olması gerekmektedir sonucu çıkarılabilir. Bu sonuç işletmeleri üst düzey yöneticileri için de önemli bir veri olarak ifade edilebilir.

- Katılımcıların sosyal medya üzerinden en fazla görüş bildirdikleri diğer konu 1848 defa kodlamayla *hizmet kalitesi*. Buradan hareketle müşterilerin sosyal medya üzerinden konaklama işletmeleri ile alakalı en fazla yorum yaptıkları ve fikirlerini ifade ettikleri konulardan diğeri verilen hizmetlerin kalitesi. Müşteriler tercih ettikleri otelde kaldıkları süre boyunca aldıkları bütün hizmetlerle alakalı fikir sahibi olmakta ve sosyal medya üzerinden paylaşmaktadırlar. Şekil 3.12’de ki kodlar arası ilişki haritası incelendiğinde, hizmet kalitesinin sağlanmasında en önemli faktörün personel yaklaşımı olduğu görülmektedir. Diğer taraftan hizmet kalitesinin lezzet, menü zenginliği, çevresel temizlik/hijyen, oda konforu/temizliği ve fiyat uygunluğu ile ilişkili olduğu ve verilen hizmetin kaliteli olması ve misafirlerin memnun edilmesi için bu konulara dikkat edilmesi gerektiği sonucu elde edilebilir. Bu bilgiler üst düzey yöneticilerin vermiş oldukları ifadeler ile benzerlik göstermekte ve üst düzey yöneticilerin stratejilerini belirleme ve karar almalarında önemli bir veri sağlayabilmektedir.
- Katılımcıların sosyal medya üzerinden işletmelerle alakalı en fazla yorum yaptıkları bir diğer konu 1235 defa kodlamayla *verilen hizmetten memnun olma*. Aslında bir önceki konuda müşterilerin en

fazla görüş bildirdikleri konulardan biri olarak hizmet kalitesi olarak ifade etmiştik. Verilen hizmetten memnun olma sonucunun bu kadar yüksek çıkması müşterilerin hizmet kalitesi ile alakalı yaptıkları yorumların ağırlıklı olarak memnuniyet üzerine olduğunu ifade edebiliriz. Şekil 3.12’de ki kodlar arası ilişki haritası incelendiğinde, verilen hizmetten memnun olmanın en fazla hizmet kalitesi ve personel yaklaşımı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Müşterilerin verilen hizmetlerden memnun olmasında en çok dikkat ettikleri konuların hizmet kalitesi, personel yaklaşımı olduğu ve devamında ise lezzet ve oda konforu/temizliği konularına dikkat ettikleri sonucu elde edilebilir. Yine bu sonuç konaklama işletmeleri üst düzey yöneticileri için faaliyetlerinin sonuçlarının sosyal medyaya yansımaları olarak önemli bir veri sağlayabilmektedir.

- Katılımcıların üzerinde en çok görüş bildirdikleri konulardan bir tanesi de 712 kez kodlamayla *oda konforu/temizliği*. Çalışma alanımız İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan Ankara, Konya ve Eskişehir’de ki şehir otelleri. Bu anlamda üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmelerde hizmet verdikleri kitlenin ağırlıklı olarak iş insanları olduğunu ve genellikle bu profildeki müşterilerinde diğer hizmetlerden ziyade odalarını kullandıkları ve odalarında zaman geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Müşterilerin de oda konforu/temizliği konusunda çok fazla yorum yapması işletme yöneticilerine alınacak stratejik kararlar için önemli veri sağlamaktadır. Müşterilerin profilleri taleplerini ve aldıkları hizmetlerin türünü de etkilemektedir. İş için gelen müşteriler ağırlıklı olarak dinlenmek amacıyla odalarında zaman geçirmeyi tercih etmektedirler. Oda konforu ve temizliği konusunda sosyal medya üzerinden bu kadar fazla yorumlar yapılmış olması üst düzey yöneticilerin işletmelerinde en çok önem vermeleri gereken konunun odaların konforu ve temizliği olduğu ve bu doğrultuda kararlar almalarının önemli olduğu ifade edilebilir.

Otel işletmelerini tercih eden müşterilerin sosyal medya üzerinden ağırlıklı olarak hangi konular üzerinde yorum yaptıkları ve frekans sayıları sıralı olarak Tablo 3.7' de verilmiştir. Ayrıca kaç katılımcının bu kodlarla ilgili görüş bildirdiği de tablo üzerinde sunulmuştur.

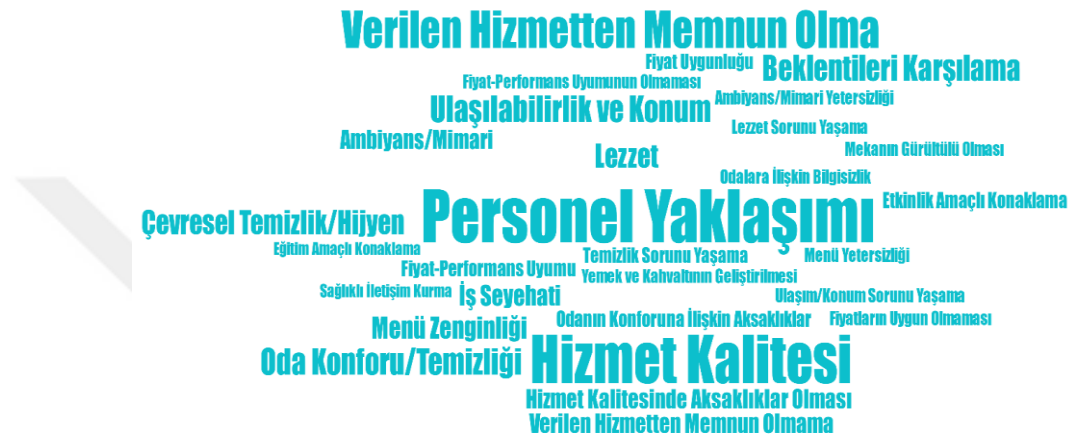
Tablo 3.7: Hizmet Kalitesine İlişkin Kodlar ve Frekansları

Hizmet Kalitesine İlişkin Kodlar (Yorumlar)	Frekans	Katılımcı Sayısı
Personel Yaklaşımı	2039	14
Hizmet Kalitesi	1848	14
Verilen Hizmetten Memnun Olma	1235	14
Oda Konforu/Temizliği	712	14
Ulaşılabilirlik ve Konum	708	14
Beklentileri Karşılama	676	14
Çevresel Temizlik/Hijyen	580	14
Lezzet	559	14
Menü Zenginliği	485	14
İş Seyahati	399	14
Hizmet Kalitesinde Aksaklıklar	361	14
Ambiyans/Mimari	324	14
Verilen Hizmetten Memnun Olmama	322	13
Etkinlik Amaçlı Konaklama	173	14
Odanın Konforuna İlişkin Aksaklıklar	167	13
Fiyat-Performans Uyumu	149	14
Fiyat Uygunluğu	119	14
Temizlik Sorunu Yaşama	93	12
Lezzet Sorunu Yaşama	90	14
Ambiyans/Mimari Yetersizliği	86	11
Odalara İlişkin Bilgisizlik	82	13
Menü Yetersizliği	81	13
Toplam	11125	286

Tablo 3.7 incelendiğinde personel yaklaşımı, hizmet kalitesi, verilen hizmetten memnun olma, oda konforu/temizliği, ulaşılabilirlik ve konum, beklentileri karşılama, çevresel temizlik/hijyen, lezzet, menü zenginliği, iş seyahati, hizmet kalitesinde aksaklıklar, ambiyans/mimari, etkinlik amaçlı konaklama, fiyat performans uyumu, fiyat uygunluğu ve lezzet sorunu yaşama konularında üst düzey yöneticileri ile görüşülen tüm işletmelerle alakalı müşteriler geri bildirimde bulunmuştur. Bu sonuçtan hareketle bu konuların tüm konaklama işletmelerinde ortak konu olduğu ve önem verilmesi gereken konular olduğu ifade edilebilir.

Yürütülen çalışmada otellere ilişkin sosyal medya platformlarında yapılan yorumların yoğunluna göre dağılımları Şekil 3.10'da gösterilmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğun olarak kullanıldığını

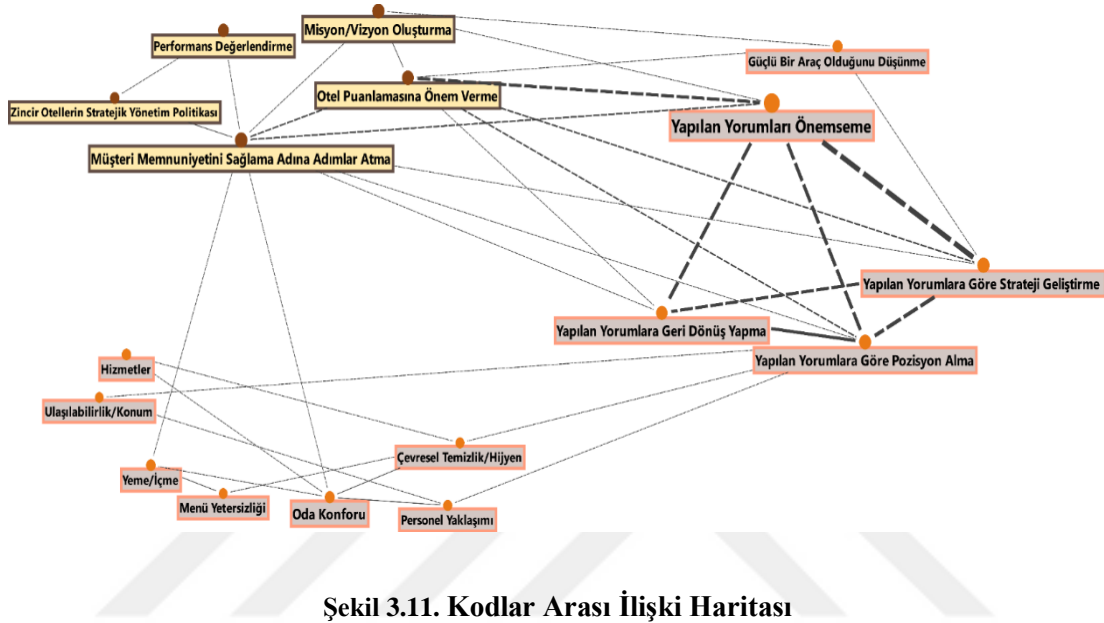
göstermektedir. Bu şekilde en fazla kullanılan ve üzerinde durulan ifadelerin hizmet kalitesi, personel yaklaşımı, verilen hizmetten memnun olma, oda konforu/temizliği, ulaşılabilirlik/konum, ulaşılabilirlik/konum ve beklentileri karşılama olduğunu ifade edebiliriz. Müşterilerin geri bildirimleri önemseyen, yapılan yorumlarını dikkate aldığını ve stratejik kararlarında bu yorumların etkisinin olduğunu ifade eden yöneticiler için önemli ve dikkate alınması gereken veriler olduğu söylenebilir.



Şekil 3.10. Yorumlara İlişkin Kod Bulutu

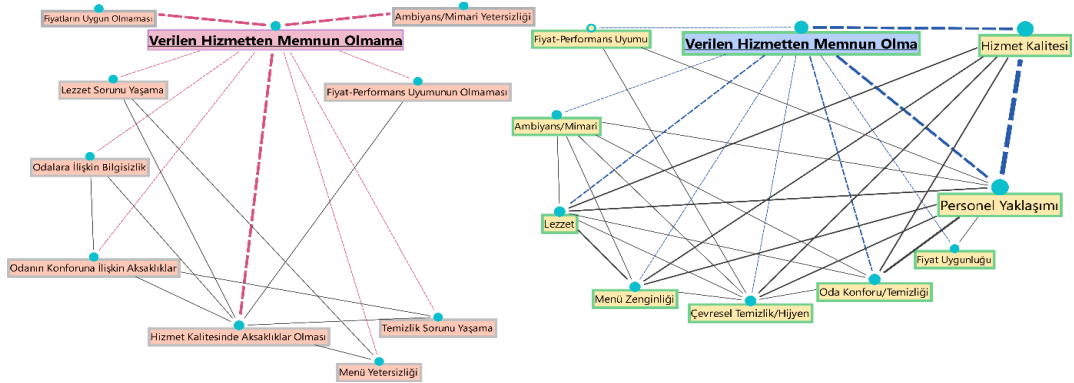
Katılımcılar tarafından sıkça bahsedilen kodlar Şekil 3.11'de gösterilmiştir. Harita, kodlar arasındaki ilişkileri ve hangi kodların sıklıkla birlikte anıldığını göstermektedir. Çizgiler, birlikte bahsedilen daha sık bahsedilen kodların ilişkisini yansıtmak için daha geniş gösterilmiştir. Buna göre yapılan yorumları önemseme kodundan bahseden katılımcılar ayrıca yapılan yorumlara göre strateji geliştirme, yapılan yorumlara göre pozisyon alma, yapılan yorumlara geri dönüş yapma, otel puanlamalarına önem verme, müşteri memnuniyetini sağlama adına adımlar atma, misyon/vizyon oluşturma kodlarından da bahsetmişlerdir. Bu sonuçtan hareketle yapılan yorumları önemseyen yöneticilerin bu yorumlar doğrultusunda stratejiler geliştirdikleri, pozisyonlarını bu yorumlara göre belirlediklerini, yapılan yorumlara geri dönüş yaptıklarını, otelin sosyal medya üzerindeki puanlamasına önem verdiklerini ve müşteri memnuniyeti sağlama adına adımlar attıklarını ifade edebiliriz. Diğer taraftan müşteri memnuniyeti sağlama adına adımlar atma konusunda önem çıkan iki önemli konunun yeme/içme ve oda konforu olduğu görülmektedir. İş insanlarının konaklama sırasında en çok kullandığı alanların

yeme/içme alanları ve odaları olduğu göz önüne alındığında, müşterilerin bu memnuniyetleri adına bu konulardan daha fazla bahsetmesi beklenen bir sonuç olarak ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuç yöneticilerin aldıkları stratejik kararlarda hangi konulara öncelik vermeleri gerektiği konusunda yardımcı olacaktır.



Şekil 3.11. Kodlar Arası İlişki Haritası

Bir başka şekilde katılımcılar tarafından sıkça bahsedilen kodlar Şekil 3.12'de gösterilmiştir. Harita, kodlar arasındaki ilişkileri ve hangi kodların sıklıkla birlikte anıldığını göstermektedir. Çizgiler, birlikte bahsedilen daha sık bahsedilen kodların ilişkisini yansıtmak için daha geniş gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar verilen hizmetten memnun olma nedenlerini, hizmet kalitesi, personel yaklaşımı, oda konforu/temizliği, fiyat uygunluğu, çevresel temizlik/hijyen, menü zenginliği, lezzet, ambiyans/mimari, fiyat-performans uyumu kodları ile ilişkilendirmiştir. Ayrıca katılımcılar verilen hizmetten memnun olmama nedenlerini, ambiyans/mimari yetersizliği, fiyat-performans uyumunun olmaması, temizlik sorunu yaşama, menü yetersizliği, hizmet kalitesinde aksaklık olması, odanın konforuna ilişkin aksaklıklar, odalara ilişkin bilgi yetersizliği, lezzet sorunu yaşama, fiyatların uygun olmaması kodları ile ilişkilendirmiştir.



Şekil 3.12: Kodlar Arası İlişki Haritası

Şekil 3.11 ve şekil 3.12 birlikte ele alındığında ortaya çıkan en önemli sonuçlardan bir tanesi müşterilerin hizmet kalitesi ve personel yaklaşımını öne çıkarması fakat yöneticilerin pazarlama açısından bakmasıdır. Müşteriler tercih etmeleri neticesinde verdikleri paranın karşılığı olarak kaliteli bir hizmet beklemekte ve çalışanların da kendilerine misafir gözüyle bakmasını istemektedir. Diğer taraftan yöneticilerin ise pazarlama gözüyle yaklaştığı görülmektedir. İşletmeler genellikle sosyal medyada pazarlamaya yönelmektedir fakat müşteriler hizmet kalitesine önem vermektedir. Bu noktadan hareketle yöneticiler müşteri memnuniyeti sağlama adına adımlar atma konusunda kararlar almalı ve hizmet kalitesini müşterilerin istediği düzeye çıkarma adına çalışmalar yapmalıdır. Sosyal medyaya önem veriyorum ifadesi müşteri memnuniyeti için yeterli olmamakta, aynı zamanda müşteriler tarafından yapılan paylaşım ve yorumların ağırlıklı olduğu alanlar tespit edilerek kararlar almak ve uygulamaya koymak sonuç almak adına önemli olacaktır sonucu çıkarılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın Sonuçları

Dijitalleşmenin yoğun yaşandığı günümüzde mobil telefon, internet ve sosyal medya kullanımı büyük bir kullanıcı kitlesine (**Dünya’da:** mobil telefon kullanıcısı: 8.4 milyar (%105.6), internet kullanıcısı: 5.16 milyar (%64.4), sosyal medya kullanıcısı: 4.76 milyar (%59.4); **Türkiye’de:** mobil telefon kullanıcısı: 81.68 milyon (%95.4), internet kullanıcısı: 71.38 milyon (%83.4), sosyal medya kullanıcısı: 62.55 milyon (%73.1))(Dijidijital.com, 2023) ulaşmıştır. Bu büyük kitlenin yönelimleri, fikirleri, paylaşımları, tercihleri de önemli hale gelmiştir. İşletmelerin birçoğu bu kitle ile daha etkili iletişim kurmanın yollarını aramaya başlamış ve bu yönde politikalar oluşturmaya karar vermiştir. Konaklama işletmeleri de bu durumun farkında olarak bu kitlelerle etkileşim kurmaya, tercih edilen işletme olmaya ve kendileri ile alakalı bu kitlelerin fikirleri ve paylaşımlarını olumluya çevirme adına stratejiler geliştirme yoluna gitmişlerdir.

Araştırmada sosyal medya paylaşım ve yorumlarının konaklama işletmelerinde stratejik yönetim kararlarına etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla derinlemesine görüşmeler yapılan üst düzey yöneticilerden elde edilen veriler ve bu yöneticilerin görev yaptığı otellerle alakalı yapılan yorumlar analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çeşitli kodlamalar neticesinde kategoriler ve sonrasında temalar oluşturulmuştur. Çalışmada üç ana tema, 13 kategori ve 46 kod olduğu görülmüştür. Bu temalar; *işletmelerin stratejik yönetim sürecine ilişkin deneyimleri (4 kategori, 13 kod)*, *işletmelerde sosyal medya deneyimleri (4 kategori, 15 kod)* ve *işletmelerin hizmet kalitesine ilişkin deneyimleri (5 kategori, 18 kod)*’dir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan biri, görüşülen konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim açısından müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla adımlar attıklarını ifade etmeleridir. Yapılan analiz neticesinde müşteri memnuniyeti sağlamada en önemli konulardan birinin müşterilerin yaptıkları yorumları önemseme olduğu görülmektedir. Müşteri yorumlarında öne çıkan en önemli konuların personel yaklaşımı, hizmet kalitesi, oda konforu/temizliği olduğu yapılan analiz neticesinde ortaya konulmuştur. İş dolayısıyla konaklama işletmesini tercih eden müşterilerin beklentisi, otele girişte güler yüzle karşılanmak, odalarına

çıktıklarında odalarının temiz, hijyenik ve konforlu olması, ayrıca restorana yemek veya kahvaltı için gittiklerinde çeşitliliğin yeterli düzeyde olması ve birde personel yaklaşımlarının ve hizmet halitesinin beklentilerini karşılamaıdır. Bu sonuçlardan hareketle müşteri memnuniyeti sağlamada adına atmada öncelikle yöneticilerin personel yaklaşımı, hizmet kalitesi ve oda konforu/temizliği konularında adımlar atmaları ve kararlar almaları gerektiği görölmektedir.

Araştırmadan çıkan diğer önemli sonuç otel üst düzey yöneticilerinin tamamının otel puanlamasına önem verdiklerini ifade etmeleridir. Otel puanlamasına önem verme, yapılan yorumları önemseme ve yapılan yorumlara göre strateji geliştirme birbiri ile yoğun ilişki içerisinde olan kodlar olduğu görölmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin sosyal medya üzerinde ki puanlama ve sıralamaya, yapılan yorumlara önem verdikleri ve yapılan yorumlara göre strateji geliştirdikleri anlaşılmaktadır. Yorumların yoğunlaştığı alanlar göz önüne alındığında, geliştirilecek stratejilerin personel yaklaşımı ve hizmet kalitesi konularında olması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli sonuç, yöneticilerin işletmelerinde performans değerlendirme kriterlerinin olduğunu ve uygulandığını ifade etmeleridir. Görüşölen otellerin şehir otelleri olması ve tercih eden müşteri profiline ağırlıklı olarak iş insanlarından oluşması taleplerin de bu yönde olmasına etki etmektedir. Yöneticiler ile görüşmelerden ve müşteri yorumlarından elde edilen sonuçlara göre, iş insanlarının otellerde konaklama süresince en çok önem verdikleri konuların yeme içme, oda konforu ve personelin davranışları olduğu görölmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde personelin davranışlarını üst seviyeye çıkarma adına performans kriterlerinin bulunmasının müşteri memnuniyeti adına önemli olacağı kodlar arası ilişki haritasında da ortaya konulmaktadır.

Otel işletmeleri üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerde yöneltile sosyal medyaya ilişkin sorulardan elde edilen sonuçlara bakıldığında, en çok üzerinde durulan konunun müşterilerin sosyal medya üzerinden yaptıkları yorumları önemseme olduğu görölmektedir. Görüşölen her yönetici yorumları çok önemsemediğinden, tüm yorumlara cevap verdiklerinden ve yorumların işletmelerinin görünmeyen gözü olduğundan bahsetmişlerdir. Kodlar arası ilişki haritası

incelendiğinde, yapılan yorumları önemsemeden bahseden yöneticilerin aynı zamanda yapılan yorumlara göre strateji geliştirme konusuna da değindiği görülmektedir. Bu bağlamda yapılan yorumlar değerlendirilip aksiyon alınmadığı ve bu yorumların içeriğine göre strateji geliştirilmediği sürece yorumları önemsemenin müşteri memnuniyeti sağlamada katkısı olmayacağı sonucu elde edilmektedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuç, otel işletmeleri üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar ve müşteri yorumları karşılaştırıldığında, müşterilerin çok fazla bahsettiği ve üzerinde durdukları konular olan hizmet kalitesi ve personel yaklaşımı konularında, yöneticilerin daha az bahsettiği ve genellikle otelin puanlaması sıralaması konularını öne çıkardıkları görülmektedir. Buradan hareketle, müşteriler hizmet kalitesi ve personel yaklaşımına önem verirken, işletme üst düzey yöneticilerinin pazarlama açısından baktıkları, müşteri odaklı olmaları gerekirken pazarlama odaklı yaklaşıtları söylenebilir.

Araştırmada el edilen diğer bir sonuç, araştırma problemine çözüm getirmek amacıyla sorulan “*İşletmenizin sosyal medya paylaşım ve yorumlarını ele alma politikası nasıldır?*” sorusunun cevabıdır. Yöneticiler ile yapılan görüşmelerde işletmelerin neredeyse tamamının sosyal medya üzerinden yapılan yorumların hepsine cevap verdikleri, bununla alakalı yetkilendirilen birileri olduğu ve ihtiyaç duyulması halinde dışarıdan herhangi bir firmadan profesyonel destek alındığı şeklinde geri dönüşler alınmıştır. Yapılan yorumlara cevap verilip değerlendirildikten sonra yorumun içeriğine göre aksiyonlar alındığı sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bir diğre sonuç, araştırma problemine çözümm getirmek amacıyla sorulan “*Sosyal medya paylaşım ve yorumlarının işletmenizde alınan stratejik kararlarda etkisi nedir?*” sorusuna istinaden elde edilen cevaplardır. Üst düzey yöneticiler ile yapılan derinlemesine görüşmeler neticesinde, işletmelerde alınan stratejik kararlarda sosyal medya kanalları üzerinden yapılan olumlu olumsuz yorumların etkisinin olduğunu ve bu yapılan yorumların içeriğine göre aksiyon aldıkları sonucu elde edilmiştir. Müşteri yorumlarının yöneticilerin görünmeyen gözü olduğunu ifade eden yöneticiler, yorumlar ile eksikliklerini gördüklerini ve bu doğrultuda kararlar aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu anlamda işletmeler ile alakalı

yapılan yorumlardan elde edilen sonuçlar yöneticiler için alınacak stratejik kararlarında önemli veri kaynağı olabilir.

Araştırma problemine çözüm getirmesi düşünülen bir diğer soru olan “*Sosyal medya sitelerindeki puanlama ve sıralamanız işletmenizin stratejik kararlarında etkisi nedir?*” sorusudur. Yöneticiler ile yapılan görüşmeler neticesinde, sosyal medya üzerinde çeşitli sitelerde ki puanlama ve sıralamanın kendileri için önemli olduğunu ve daha yüksek olması adına çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Müşterilerin tercih etmelerinde önemli etken olan puanlama ve sıralama, rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde hedef kitleyi çekmek adına önemli olmaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç, yöneticiler ile yapılan görüşmelerde hem kendileri hem de işletmelerini güncel tutmaları ve yeniliklere ayak uydurmaları konusundaki görüşleridir. Yöneticilerden bazıları özellikle günümüzde önemli gelişim gösteren yapay zekanın işin içine katılması konusunda fikir sunmuşlardır. Çakır (2024), yaptığı çalışmasında, çalışmanın odak noktası yapay zeka ile müşteri ilişkileri platformlarının entegrasyonunun işletmelere sağladığı faydaları ortaya koymaktır. Yapılan araştırma neticesinde, bu entegrasyonun doğru bir şekilde yapılması neticesinde işletmeler rekabet avantajı sağlama, veri bütünlüğünü artırma, kaynak tasarrufu gibi birçok konuda avantaj sağlayabileceklerdir. Otel işletmeleri de ortaya çıkan gelişmeleri en hızlı şekilde tatbik eden işletmelerdir. Bu anlamda teknolojinin getirdiği yenilikleri takip etmek ve uygulamak rekabet avantajı sağlama ve fark yaratma adına önemli olacaktır. Aynı zamanda otel eski ve yenilenmesi gerekiyor şeklinde ifade eden müşteriler göz önüne alındığında, otelin konfor ve ambiyansının daha iyi noktaya getirilmesi amacıyla belirli aralıklarla yenilenmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç, hizmet kalitesine yönelik müşteri yorumlarında öne çıkan konulardır. Sosyal medya üzerinden yapılan müşteri yorumları değerlendirildiğinde, müşterilerin verilen hizmetten memnun olmalarında en önemli konuların, hizmet kalitesi, personel yaklaşımı, lezzet ve oda konforu olduğu görülmektedir. Ağırlıklı olarak iş insanlarının konakladığı araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde müşteriler ağırlıklı olarak restoranları ve odalarını kullanmaktadırlar. Bu bağlamda en çok yorum yaptıkları ve üzerinde durdukları

konularında bunlar olması beklenen bir sonuçtur diyebiliriz. Müşteriler restoran ve odalarını kullanmanın yanı sıra, çalışanlarla da sürekli iletişim halinde olmaktadır. Bu noktada çalışanlarla alakalı da yoğun bir şekilde olumlu veya olumsuz yorum gelebilmektedir. Yöneticiler ile yapılan görüşmelerde de benzer şekilde, iş insanlarını ağırladıklarını ve en fazla restoran ve odalarını kullandıklarını ve bu yüzden bazı yöneticiler bu alanlara çok önem verdiklerini ifade etmişlerdir.

Hizmet kalitesine yönelik olarak araştırmada elde edilen bir diğer sonuç, müşterilerin verilen hizmetlerden memnun olmama sebepleridir. Müşteri yorumları incelendiğinde ortaya çıkan sonuç, otelleri tercih eden müşterilerin memnun olmamasının en önemli sebepleri hizmet kalitesinde ki aksaklıklar, fiyatların uygun olmaması ve ambiyans/mimari yetersizlik olarak görülmektedir. Tarakçı ve Göktaş (2020), turizm işletmelerinde hizmet hataları ve hizmet telafisi yöntemlerinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi konusunda yaptıkları araştırmada, hizmet hatalarının müşteri memnuniyetini azalttığı ve hizmet telafisi uygulamalarının ise müşteri memnuniyetini artırdığı görülmektedir. Aynı zamanda özür dileme, açıklama yapma vb. çözümlerin yerine odaya yemek gönderme, indirim yapma gibi telafi yöntemlerinin daha etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuçlardan hareketle araştırmamızda, çalışma alanımız beş yıldızlı otel olmasından dolayı müşterilerin beklentileri de yüksek olmaktadır. Fakat bu işletmeleri tercih etmelerine rağmen hizmet kalitesi olarak beklediklerini bulamadıklarını, verilen hizmetlerde sürekli aksaklıklar olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan müşteriler verilen hizmete göre fiyatların uygun olmadığını ve hatta şirket anlaşmaları olmasına rağmen fiyatın fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Ambiyans/mimari yetersizlikle alakalı da müşteriler genellikle otellerin kendilerini yenilemediğini ve eski olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmada ortaya çıkan diğer önemli sonuç, yöneticilerin sosyal medyayı güçlü bir araç olarak görmelerine rağmen gereken önemi vermedikleri ve etkili kullanmadıkları görülmüştür. Sosyal medya yöneticiler için veri elde etme, hedef kitlelere ulaşma, reklam, pazarlama vb. gibi bir dizi fayda sunmaktadır. Fakat bu faydaları elde etmek ve artırmak amacıyla işletmelerde etkin kullanılmasının sağlanması ve mümkünse bu konuda uzman birilerinin istihdam edilmesi önemli olacaktır. Özkaynar ve Yolcu (2021), dijital pazarlama ve markaların müşteri

memnuniyeti adlı çalışmasında bu konuya vurgu yapmıştır. Araştırmada, internet kullanımının uzun yıllardır devam etmesine rağmen markaların ve işletmelerin sosyal medya platformlarını yanlış kullandıklarını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda konaklama işletmelerinin de sosyal medyayı doğru ve etkin kullanmak adına kararlar almaları ve uygulamaya koymaları belirlenen hedeflere ulaşma adına önemlidir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç, işletme yöneticileri sosyal medyaya ağırlıklı olarak pazarlama açısından baksalar da aldıkları stratejik yönetim kararlarına etki ettiği görülmektedir. Bu sonuca benzer olarak Kaplan (2019), sosyal medyanın stratejik yönetim kararlarına ve işletme karlılığına etkisi adlı çalışmasında ortaya koymuştur. Yapılan çalışmada sosyal medya araçlarının işletmelerde stratejik yönetim kararlarını etkilediği ve işletme karlılığını artırdığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuçtan hareketle yöneticilerin sosyal medyayı aktif kullanma adına kararlar almaları ve müşteri yorumlarını doğru analiz ederek hareket etmeleri gerektiği söylenebilir.

Müşteri profili her geçen gün değişmektedir. Beklentiler ve talepler de bu doğrultuda değişim göstermektedir. Bu değişimi doğru analiz etmek ve değişimin gerekliliklerini yerine getirmek işletmelere rekabet avantajının yanı sıra farklılık yaratmalarını sağlayacak ve tercih edilme oranını yükseltecektir. Değişen müşteri talep ve beklentilerini öğrenmenin yolu ihtiyaç duyulan verilere ulaşmaktan geçmektedir. Günümüzde bu anlamda en önemli veri kaynağı sosyal medya üzerindeki müşteri deneyimleri ve geri bildirimlerdir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada müşterilerin sosyal medya üzerinden yapmış oldukları toplam 10.429 yorum ve müşteri deneyimi analiz edilmiştir. Bu analiz neticesinde müşterilerin memnun oldukları ve memnun olmadıkları tüm konular raporlaştırılmıştır. Bu raporlar, konaklama işletmeleri yöneticilerine sosyal medya üzerinden verdikleri hizmetin kalitesini öğrenme noktasında önemli veri sağlayacak ve alacakları stratejik kararlarda hangi noktalara dikkat edecekleri noktasında bilgi sunacaktır. İşletme yöneticileri bu yorumlar sayesinde müşteri beklentilerini ve şikayetlerini öğrenerek alacakları stratejik kararların önceliğini tespit edebileceklerdir. Bu anlamda yürütülen çalışmanın araştırmacılara ve uygulayıcılara önemli katkı sunması beklenmektedir.

Araştırmacıya Yönelik Öneriler

Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde literatüre katkı sağladığı ve araştırmacılara yeni çalışmalar konusunda destek olacağı düşünülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak araştırmacılara şu öneriler verilebilir:

- Çalışma İç Anadolu Bölgesi'nde beş yıldızlı otel işletmelerinin ağırlıkta olduğu Ankara, Konya ve Eskişehir illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde alınan stratejik yönetim kararları üzerinde sosyal medya paylaşım ve yorumlarının etkisi ele alınmıştır. Araştırma genişletilerek farklı bölgelerde çalışılabilir.
- Beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri ile görüşme sırasında katılımcılar zincir otel olma ve olmama konusunun, stratejik kararlar ve sosyal medya paylaşımlarını ele almada etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu anlamda araştırmacılar tarafından çalışma zincir oteller ve diğer oteller olarak karşılaştırmalı olarak ele alınabilir.
- Çalışma sadece beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine yapılmıştır. Araştırmacılar beş yıldızlı oteller ve diğer otelleri karşılaştırarak bir çalışma yürütebilirler.
- Katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde otellerin stratejik kararlarında sosyal medya paylaşım ve yorumlarını dikkate almasında kurumsal olmalarının da etkisi olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda bu çalışma genişletilerek kurumsallaşma ile de ilişkilendirilebilir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Sosyal medya paylaşım ve yorumlarının konaklama işletmelerinde stratejik yönetim kararları üzerinde önemli bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Araştırmanın sonuçlarına dayanarak şu ana noktalar çıkarılabilir:

- Sosyal medya paylaşımları ve yorumları, konaklama işletmelerinin itibarını ve marka değerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmelerin bu etkileri dikkate alarak stratejik kararlar almaları önemli olabilir.
- Konaklama işletmelerinin sosyal medya platformlarında aktif bir şekilde bulunmaları ve müşteri yorumlarına yanıt vermeleri, müşteri memnuniyetini artırabilir.

- Müşterilerin sosyal medya yorumlarının analizi, işletmeler için değerli bir geri bildirim kaynağı olabilir. Bu yorumlar, işletmelerin hizmet kalitesini iyileştirmek ve misafir deneyimini artırmak için kullanılabilir. Önemli bilgiler sağlayabilir.
- Sosyal medya platformları, rekabet analizi ve pazar trendlerini takip etme konusunda işletmelere büyük fırsatlar sunar. İşletmeler, rakiplerinin sosyal medya performansını izleyerek stratejik kararlarını şekillendirebilir ve pazarlama stratejilerini optimize edebilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak aşağıdaki öneriler ortaya çıkmaktadır:

- Konaklama işletmeleri, sosyal medya platformlarında aktif bir varlık göstermeli ve sürekli olarak güncellenmelidir. Bu, işletmelerin itibarını ve marka değerini artırmalarına yardımcı olabilir.
- Müşteri yorumlarının analizi için otomatik araçları kullanarak sosyal medyadaki geri bildirimleri izlemek önemlidir. Bu, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırması ve hizmet kalitesini iyileştirmesi için kritik bilgiler sağlayabilir.
- Müşteri sosyal medya üzerinden yapmış oldukları yorumları incelendiğinde, personel yaklaşımı, hizmet kalitesi, oda konforu/temizliği ve ulaşılabilirlik konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu anlamda yöneticilerin müşteri memnuniyeti sağlamak adına bu konulara yoğunlaşması gerektiği ifade edilebilir.
- İşletmeler, sosyal medya platformlarının rekabet analizi ve pazar trendlerini takip etmek için kullanabileceği araçları keşfetmelidir. Bu, stratejik kararları şekillendirmek ve rekabet avantajı sağlamak için önemlidir.
- Konaklama işletmeleri, sosyal medya platformlarında etkili bir şekilde yer alabilmek için sosyal medya yönetimi ekiplerini güçlendirmeli veya uzmanlarla iş birliği yapmalıdır.

Uygulayıcılar için yönetim modeli önerisi



Bu tez çalışması, sosyal medyanın konaklama işletmelerinde stratejik yönetim kararlarına olan etkilerini analiz etmek için önemli bir katkı sağlamıştır. Önerilen stratejiler, işletmelerin sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanarak rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir. Müşteri geri bildirimlerini dikkate alarak zorlu pazar şartlarında ayakta kalabilir, rekabet üstünlüğü elde edebilir ve farklılık yaratarak taklit edilemez noktaya gelebilirler. Ayrıca hedeflerine ulaşma noktasında da sosyal medyaya önem vermek ve bu doğrultuda stratejik kararlar almak önemli olacaktır.

KAYNAKÇA

- ABDULLAH, M. S., Toycan, M., & Anwar, K. (2017). The cost readiness of implementing e-learning. *Custos E Agronegocio On Line*, 13(2), 156-175.
- ACAR, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Sayı 6 (2003) s.1-15.
- ACAR, S., Gürsoy, H., ve Ünal, N. Ö. (2014). İlişkisel Toplumda Sosyal İş Ağlarının Kariyer Gelişimi Açısından Önemi: LinkedIn Örneği, *Electronic Journal Of Vocational Colleges- Ağustos 2014 Bürokon Özel Sayısı*, Cilt:4 Sayı:3.
- ADSIZ, E. (2016). Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi*, Çorum: Hitit Üniversitesi.
- AGHAEI, S., Nematbakhsh, M. A., ve Farsani, H. K. (2012). Evolution Of The World Wide Web: From Web 1.0 To Web 4.0. *International Journal Of Web and Semantic Technology*, 3(1), 1-10.
- AKAR, E. (2010). Sosyal Medya Pazarlaması, Sosyal Web de Pazarlama Stratejileri. Ankara: Efil Yayınevi.
- AKGEMCİ, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKGEMCİ, T., ve Güleş, H. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKSU, S. (2013). *Lüks Markaların Sosyal Medya Kullanımı: Facebook Üzerine Bir İnceleme*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Halkla İlişkiler ve Reklamcılık A.B.D. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi .
- AKTAN, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz 2008 Sayı: 4 Cilt: 22 s. 4-21.
- AKTAN, E. (2017). *Sosyal Medya ve Siyasal Katılım*. Karatay: Eğitim Yayınevi.
- AKYÜZ, A. (2013). Sosyal Medya, Müşteri Etkileşimi ve Sosyal CRM. *Sosyal Medya Araştırmaları I* içinde, yazar Ali Büyükaslan ve Ali Murat Kırık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- AKYÜZ, A. (2017). ‘Sosyal Medya, Müşteri Etkileşimi ve Sosyal CRM. (Ed: Ali Büyükaslan ve Ali Murat Kırık). *Sosyal Medya Araştırmaları 1*. Konya: Çizgi Kitabevi, 285-300.
- ALGÜR, S. (2016). *Almanca Dilini Kullanan Seyahat 2.0 Kullanıcılarına Göre Otel Performans Analizi: Alanya Alan Çalışması*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ALİ, B, J. (2021). Impact of consumer animosity, boycott participation, boycott motivation, and product judgment on purchase readiness or aversion of Kurdish consumers in Iraq. *Journal of Consumers Affaires*; 1–20.

- ANNA, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*. 7(3), 19-36.
- ANDREWS, K. (2003) *The concept of corporate strategy*. Nicolai J. Foss (Ed.), Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective içinde (ss. 52-72). New York: Oxford University Press.
- ANGAY, Filiz (2003). Konaklama İşletmelerinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Problemleri ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ANGUERA-TORRELL, O. ve Cerdan, A. (2021). Which commercial sectors coagglomerate with the accommodation industry? Evidence from Barcelona, Cities, (112), 103112.
- ANWAR, K. (2016). Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. *Custos E Agronegocio on Line*, 12(2), 212-231.
- ANWAR, K. (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guests'satisfaction: A Study Of Hotels In Erbil. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 25(2), 1-16.
- ASLAN, P. (2011). Halkla İlişkilerde Yeni Eğilimler: Sosyal Medya, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ASLAN, A. (2008). Turizm P--lanlamasına Yerel Toplumun Katılımı: Saklı Bahçe Akyaka Üzerine Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 71-83.
- ASLAN, Şebnem ve Seda Uyar (2018), Araştırma Yaklaşımlarının Seçimi, İçinde Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ed. Şebnem Aslan, ss. 57-69, Eğitim Yayınevi, Konya.
- AŞGIN, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: İşçileri Bakanlığı Yayın No: 649 SGB: 7.
- ATANASSOVA, I., ve Clark, L. (2015). Social media practices in SME marketing activities: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Customer Behaviour*, 14(2), 163-183. doi:10.1362/147539215X14373846805824.
- ATASOY, M. U. (2018). İnternet Reklamlarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.
- ATHAPATHTHU, H. K. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management. *International Journal of Scientific and Research Publications* 6(2), 124-127.
- ATKINSON, H. (2012). Tracy Jones, Angela Lorenz, Peter Harris. *Strategic Managerial Accounting Hospitality, Tourism & Events Applications*, London: Goodfellow Publishers Limited.
- AYMANKUY, Y., Soydas, M. E., ve Saclı C. (2013). Sosyal Medya Kullanımının Turistlerin Tatil Kararlarına Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *International Journal of Human Sciences*, 10(1): 376-397.

- BAIN., & Company. (2015). http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf. Bain&Company, 2015.
- BAKOĞLU, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim (1.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- BAL, Hüseyin (2016), Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Sentez Yayınları.
- BARTOSOVA, V., Drobyazko, S., Bielialov, T., Nechyporuk, I., ve Dzhyhora, O. (2023). Company strategic change management in the open innovation system, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100087.
- BARUAH, T. D. (2012). Effectiveness of Social Media as a Tool of Communication and Its Potential for technology Enabled Connections: A Micro-Level Study. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(5), 1-10.
- BARUTCU, S., ve Tomaş, M. (2013). Sürdürülebilir sosyal medya pazarlaması ve sosyal medya pazarlaması etkinliğinin ölçümü. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 4(1), 5-23.
- BASEL, J. S. ve Brühl, R. (2013) “Rationality and Dual Process Models of Reasoning in Managerial Cognition and Decision Making”, *European Management Journal*, 31(6): 745-754.
- BEDİR, A. (2016). Sosyal Medya Kullanımının Üniversite Öğrencilerinin Akademik Başarılarına ve Tutumlarına Etkisi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Ana Bilim Dalı, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum.
- BELGRAVE, L., ve Seide, K. (2019). Coding for Grounded Theory. (Editörler: Braynt, A. ve Charmz, K.) içinde, *The SAGE handbook of current developments in grounded theory*, ss. 167-185, Los Angeles: SAGE.
- BELHADI, A., Kamble, S., Benkhathi, I., Gupta, S. ve Mangla, S. K. (2023). Does strategic management of digital technologies influence electronic word-of-mouth (eWOM) and customer loyalty? Empirical insights from B2B platform economy, *Journal of Business Research*, (156), 113548.
- BERG, B. L., ve Lune, H. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (Çev. Aydın H.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- BEUKEBOOM, C. J., Kerkhof, P. ve Vries, M. D. (2015). “Does a virtual like cause actual liking? How following a brand’s facebook updates enhances brand evaluations and purchase intention”. *Journal of Interactive Marketing*, 32: 26-36.
- BOSTANCI, M. (2015). Bir Siyasal İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya: Milletvekili ve Seçmen Örneğinde Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE, Kayseri.
- BRADUTAN, S., ve Sarbu, A. (2012). Advantages and Disadvantages of the Strategic Management in the Current Economic Context. *The Bucharest Academy of Economic Studies* 1, 51-53.
- BRANNEN, Julia (2017). *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. New York: Routledge.

- BRAUN, Virginia ve Victoria Clarke (2013). Successful qualitative research: A practical guide for beginners, *Successful qualitative research*, 1-400.
- BROWN, D., ve Hayes, N. (2008). *Influencer Marketing: Who really influences your customers?* Routledge.
- BRUNDIN, E., Liu, F. ve Cyron, T. (2022). Emotion in strategic management: A review and future research agenda, *55(4)*, 102144.
- BRUNS, A., ve Bahnisch, M. (2009). Social Media: Tools for User-generated Content Social drivers behind growing consumer participation.
- BRYANT, A. (2017). *Grounded theory and grounded theorizing: Pragmatism in research practice*. New York: Oxford University Press.
- BRYSON, J. M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Pergamon Journals Ltd.*, 73-81.
- BUHALİS, D., ve Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet, The state of eTourism research. *Tourism management*, *29(4)*: 609-623.
- BULCHAND-GİDUMAL, J., Melián-González, S., ve Lopez-Valcarcel, B. G. (2013). “A social media analysis of the contribution of destinations to client satisfaction with hotels”. *International Journal of Hospitality Management*, *35*, 44-47.
- BULUNMAZ, B. (2011). İnternet Gazeteciliğinin Medya Dünyası İçindeki Rolü ve Ekonomik Boyutları, *Marmara İletişim Dergisi*, *18*, 27-46.
- CAFFREY, C. (2018). Blogging in the 2000s. Salem Press Encyclopedia, 2p. *Salem Press*.
- CAPATINA, A., Micu, A., Micu, A. E., Bouzaabia, R. ve Bouzaabia, O. (2018). Country-based comparison of accommodation brands in social media: An fsQCA approach, *Journal of Business Research*, (89), Pages 235-242.
- CHEMENGICH, M. K. (2013). Managing Strategic Change in Public Sector. *Standard Research Journal of Business Management*, Vol.1. April 2013:1-40.
- CHAN, Zenobia C.Y., Yuen-ling Fung ve Wai-tong Chien (2013), Bracketing İn Phenomenology: Only Undertaken İn The Data Collection And Analysis Process. *The Qualitative Report*, *18(30)*, 1-9.
- CHARMAZ, K. (2011). A constructive grounded theory analysis of losing and regaining a valued self. (Editörler: Wetz, F. J., Charmaz, K., McMullen, L. M., Josselson, R., Anderson, R. ve McSpadden, E.) içinde, *Five Ways of Doing Qualitative Analysis, Phenomenological Psychology, Grounded Theory, Discourse Analysis, Narrative Research and Intuitive Unquiry*, ss. 165-204. New York: The Guilford Press.
- CHARMAZ, K., Thonberg, R. ve Keane, E. (2019). Evolving Grounded Theory and Social Justice Inquiry (Editörler: Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S.) içinde, *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Ss. 720-776, Los Angeles: SAGE.
- CHEN, H. (2018). College-Aged Young Consumers' Perceptions of Social Media Marketing: The Story of Instagram. *Journal of Current Issues ve Research in Advertising*, *39(1)*, 22-36.

- CHRISTODOULOU, A., ve Cullinane, K. (2019). Identifying the main opportunities and challenges from the implementation of a port energy management system: A SWOT/PESTLE analysis. *Sustainability*, 11(21), 6046.
- CINGI, M. (2015). Online Pazarlama İletişiminde Kullanılan Video İçeriklerinin Ürün Tanıtımına Etkisi. *Humanities Sciences*, 10(4), 145-163.
- CLARK, M., Black, H. G., ve Judson, K. (2017). Brand community integration and satisfaction with social media sites: a comparative study. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(1), 39-55.
- COŞKUN, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. Sakarya: Sakarya yayıncılık.
- COŞKUNKURT, E. Y. (2013). *Sosyal Medya Kullanımının "Kurumsal Yenilikçi İtibar" Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme A.B.D. Üretim Yönetimi ve Pazarlama B.D. Yayınlanmış Doktora Tezi
- COX, M. Z., Daspit, J., McLaughlin, E., ve Jones III, R. J. (2012). Strategic Management: Is it an Academic Discipline? *Journal of Business Strategies* 3(22), 25-42.
- CRESWELL, John. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2. Baskı). USA: SAGE Publications.
- CRESWELL, John W. (2013), *Araştırma Deseni*, Çev Edt. Selçuk Beşir Demir, 4. Baskı.
- CRESWELL, John. W. (2017). *Araştırma deseni*. Ankara: Eğiten Kitap.
- CRESWELL, J. W. ve Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative And Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE.
- CRESWELL, J.W. (2021). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni [Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches]. S. B. Demir ve M. Bütün, Trans. (Eds.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÇAĞIL, A. (2017). *Sosyal Medya ile Dijital Pazarlama*. İstanbul: Dikeyksen.
- ÇAKIR, N. S. (2024). Müşteri İlişkileri Platformu ile Yapay Zeka Entegrasyonu, *YBS Ansiklopedi*, v. 12, is.1.
- ÇAKMAK, V. (2018). *İletişim Kaygısı ve Sosyal Medya*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- ÇATI, K., Çömlekçi, İ., ve Zengin, E. (2015). Dış Kaynak Kullanımının İşletme Finansal Performansına Etkisi: Düzce İli İmalat Sanayisinde KOBİ Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 17(28), 56-67.
- DAVID, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. New York: Prentice Hall.
- DE WITT, B. ve Meyer, R. (2005). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, London: Thomson Learning.
- DEMİREL, S. (2013). *Sosyal Medya ve Müşteri İlişkileri Yönetimi: Facebook Uygulaması*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Pazarlama İletişimi A.B.D Yüksek Lisans Tezi.

- DEMİR, A., Maroof, L., Sabbah Khan, N.U. and Ali, B.J. (2020), "The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector", *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- DENG, Q., Hine, M. J., Ji, S. ve Wang, Y. (2021). Understanding consumer engagement with brand posts on social media: The effects of post linguistic styles, *Electronic Commerce Research and Applications*, (48), 101068.
- DİNÇER, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- DİNÇER, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 9. Baskı. İstanbul. Alfa Yayınları.
- DOBSON, P., Starkey, K. ve Richards, J. (2004). *Strategic Management: Issues and Cases*, 2nd ed., Australia: Blackwell Publishing.
- DRAHOŠOVÁ, M., ve Balco, P. (2017). The Analysis of Advantages and Disadvantages of Use of Social Media in European Union, *Procedia Computer Science 109C*, s.1005-1009.
- DURMUŞ, B., Yurtkoru, S., Ulusu, Y., ve Kılıç, B. (2010). Facebook'tayız: Sosyal Paylaşım Ağlarının Bireylere ve İşletmelere Yönelik İncelemesi: Facebook Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- DUTT, B. (2023). Social media wellbeing: Perceived wellbeing amidst social media use in Norway, *Social Sciences & Humanities Open*, (7)1, 100436.
- EDWARDS, L. M. (2012). Strategic Planning in Local Government: Is the Promise of Performance a Reality?. Georgia State University, *Public Management and Policy Dissertations*, 2012: 1-108.
- Eker, M., ve Zengin, B. (2016). Konaklama İşletmelerinde Temel Yetenek Farkındalığı. 15. *Geleneksel Turizm Sempozyumu 2016 Bildiriler Kitabı*. 1-15. <http://btioyo.balikesir.edu.tr/sempozyum/TURIZM-SEMPOZYUMBASKI.pdf>.
- ENZ, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management*. 2. Edition. New Jersey, *John Wiley & Sons, Inc.*
- ERARSLAN, S. (2016). Stratejik Pazarlama Kararlarında Sosyal Medya Uygulamalarının Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Okan Üniversitesi. Doktora Tezi.
- ERASLAN, L., ve Eser, D. (2015). *Sosyal Medya Toplum Araştırma*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- ERDEM, B. (2010). Otel Endüstrisinde Yeni Bir Trend: Dizayn Oteller. *Balikesir Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*. 1, 115-132.
- EREN, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERÖZ, S. S., ve Doğdubay, M. (2012). Turistik ürün tercihinde sosyal medyanın rolü ve etik ilişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 133-157.
- ERKMEN, Ezgi (2016), Otel İşletmelerinde Yönetim, İçinde Otel İşletmeciliği, Edt. Abdullah Karaman, Eğitim Yayınevi.

- ERSOY, A. Figen. (2019), Fenomenoloji, İçinde Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri, ED. Ahmet Saban ve Ali Ersoy, Anı Yayınları, ss 81-138, Ankara.
- ERYILMAZ, B. (2014). Kamu Yönetimi. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- ERYILMAZ, B. (2014). Sosyal Medya Kullanımının Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- FAHEY L., ve Narayanan V. K. (1986) Macro environmental analysis for strategic management (the west series in strategic management) South-Western.
- FIRAT, D. (2017). *Sosyal Medya Pazarlaması: Instagram'dan Satın Almanın Değerlendirilmesine Etki Eden Faktörler*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 164s.
- FITRIANI, N., Setiawan, D., Aryani, Y. A. ve Arifin, T. (2023). Does social media affect performance in e-commerce business? The role of customer management, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, (9)4, 100171.
- FREEDMAN, L. (2014). *Strateji*. B. Ç. Dişbudak, T. Belge (çev.), 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım. (orijinal basım tarihi 2013).
- FU, P.W., Wu, C.C., ve Cho, Y.J. (2017). What Makes Users Share Content on Facebook? Compatibility Among Psychological Incentive, Social Capital Focus, and Content Type. *Computers in Human Behavior*, 67: 23-32.
- FUCHS, C. (2017). *Social Media: A Critical Introduction*. Sage, Londra.
- GAFUROĞULLARI, D. (2015). Sosyalleşme Olgusu ve Tüketim Toplumunda Pinterest Kullanımı. Der. D. Yengin, Sosyal Medya Araştırmaları, İstanbul: Paloma Yayınevi.
- GARVIN, D. A. ve Roberto, M. A. (2001) "What You Don't Know About Making Decisions", *Harvard Business Review*, 79(8): 108-119.
- GILL, P., Arlitt, M., Li, Z., ve Mahanti, A. (2007). Youtube traffic characterization: A view from the edge. *IMC'07*. 24-26 Ekim 2007, San Diego, 15-28.
- GİRİTLİOĞLU, İ. (2015). Turizmin Tarihsel ve Yapısal Gelişimi., Z. Aslan. (Ed.). Genel Turizm içinde (33-60). Ankara: Grafiker Yayınları.
- GONCHARUK, A. G., Lazareva, N. O., ve Alsharf, I. A. M. (2015). Benchmarking as a Performance Management Method. *Polish Journal of Management Studies* 11(2), 27-35.
- GON-KIM, W., ve Ah-Park, S. (2016). Social Media Review Rating versus Traditional Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2):784-802.
- GÖKER, G., ve Keskin, S. (2015). Sosyal Medya Türevi Olarak Sosyal İçerik Platformları: Betimsel Bir İnceleme, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), ss. 861-874.
- GRANT, R. M., ve Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri*. (Çev. Sart G.) Ankara: Nobel Yayın.
- GREENE, S. (2017). *Marketing Domination for Podcasting: Secrets From the World's Top Podcasters*. New York: Morgan James Publishing.

- GRUNDY, T. (2006). Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model. *Strategic Change* 15(5), 213-229.
- GUBA, E.G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, 29(2), 75-92.
- GUBA, E.G. ve Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- GUILDING, Chris (2002). *Financial Management for Hospitality Decision Makers*. Woburn MA: Butterworth Heinemann.
- GUPTA, A. (2013). Environmental and Pest Analysis: An Approach to External Business Environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities* 1(2), 13-17.
- GÜL, S.K., ve Kırılmaz, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- GÜLSEÇEN, S., Gürsul, F., Bayrakdar, B., Çilengir, S., ve Canım, S. (2010). Yeni Nesil Mobil Öğrenme Aracı: Podcast, Akademik Bilişim'10, Muğla, Türkiye.
- GÜRBÜZ Sait ve Faruk Şahin (2015), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık. 2. Baskı.
- GÜRER, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:63, ss.91-105.
- GÜRKAN, G. Ç., ve Polat, D. D (2014). Ege ve Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren resort konaklama işletmeleri hakkında yapılan şikayetler üzerine nitel bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management*, 11(2), 45-61.
- HARRISON, E. F. ve Pelletier, M. A. (2000) "The Essence of Management Decision", *Management Decision*, 38(7): 462-470
- HAYCOCK, K., Cheadler, A., ve Bluestone. K. S. (2012). Strategic Thinking. Lessons for Leadership from the Literature. *Library Leadership & Management*. 26.3/4, 1-23.
- HAZAR, M. (2011). "Sosyal Medya Bağımlılığı- Bir Alan Çalışması", *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 32.
- HERACLEOUS, L. T. (1994) "Rational Decision Making: Myth or Reality?", *Management Development Review*, 7(4): 16-23.
- HEZEREL, Hakan (2016), *Otel İşletmelerinin Tanımı, Sınıflandırılması ve Kuruluş Yeri, İçinde Otel İşletmeciliği*, Editör Abdullah Karaman, Eğitim Yayınevi.
- HIATT, J. M., ve Creasey, T. J. (2012). *Change Management: The People Side of Change*. Colorado: Prosci Learning Center Publications.
- HITT, M.A., ve Ireland, R.D. (2011). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts*, 9th ed. South-Western, a Part of Cengage Learning, Mason.
- HLAVATÝA, J. ve Ližbetin J. (2023). The Concept of Methodology for Strategic Decision Making of Managers, *Transportation Research Procedia* 74 (2023) 1127–1134.

- HOLTON, J. A. (2008). Grounded Theory as a general research methodology. The grounded theory review, 7(2), 67-93.
- HORNGREN, C. T., Srikant. M. D., ve Rajan M. (2012). *Cost Accounting a Managerial Emphasi*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- HU, Y., Manikonda, L., ve Kambhampati, S. (2014). What we instagram: A first analysis of instagram photo content and user types. *Proceeding of the Eighth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*. 1-4 Haziran 2014, Ann Arbor, 595-598.
- HUANG, J., Xiao, W. ve Wang, Y. (2023). Use of metadiscourse for identity construction in tourist city publicity : A comparative study of Chinese and Australian social media discourse, *Heliyon*, (9)12, e23122.
- HUNGER, J. D., ve Wheelen, T. L. (2007). *Essentials of Strategic Management*. Indiana: Pearson Prentice Hall.
- HUSSAIN, T., Wang, D. ve Li, B. (2024). Exploring the impact of social media on tourist behavior in rural mountain tourism during the COVID-19 pandemic: The role of perceived risk and community participation, *Acta Psychologica*, (242), 104113.
- ISMAİL, A. R. (2017). The influence of perceived social media marketing activities on brand loyalty: The mediation effect of brand and value consciousness. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(1), 129-144.
- IŞIK, A., ve Organ İ. (2005). *Kamu Maliyesi*. Ekin Kitabevi Yayınları.
- JABBAR, A. A. (2017). The Role of Leadership in Strategic Management. *International Journal of Research* 5(5), 99-106.
- JENG, J., ve Fesenmaier, D. R. (2002). Conceptualizing the travel decision-making hierarchy: A review of recent developments. *Tourism Analysis*, 7(1): 15-32.
- JOHNSEN, A. (2016). Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365.
- JUPP, Victor (2006). *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, London: Sage Publications.
- KAFFLE, Narayan Prasad (2011). Hermeneutic phenomenological research method simplified. *Bodhi: An İnterdisciplinary Journal*, 5(1), 181-200.
- KAHRAMAN, M. (2014). *Sosyal Medya 101 2.0: Pazarlamacılar İçin Sosyal Medyaya Giriş*. (3.Baskı). İstanbul: Mediacat.
- KAHRAMAN, S. (2012). Konaklama İşletmelerinin Yönetim Muhasebesi ve Finansal Analiz Kapsamında Değerlendirilmesi, *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Malatya.
- KALKINMA BAKANLIĞI. (2015). Merkezi Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3. Sürüm (Taslak).
- KAPLAN, A. M., ve Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

- KAPLAN, S. (2019). Sosyal Medyanın Stratejik Yönetim Kararlarına ve İşletme Kârlılığına Etkileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(42): 2384-2398.
- KARA, T., ve Özgen, E. (2012). Sosyal Medya: Akademi, Beta Yayınları, 1.Baskı, 364s.
- KARALAR, R. (2004). *Yönetim Ekonomisi*. 2. Basım. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- KARALAR, R. (2017). Genel İşletme. Yenilenmiş Basım. İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- KARATAŞ, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- KARATAŞ, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.
- KASEMSAP, K. (2017). Professional and business applications of social media platforms. In *Analyzing the strategic role of social networking in firm growth and productivity* (pp. 427 450). IGI Global.
- KAUR, V. (2024). Neurostrategy: A scientometric analysis of marriage between neuroscience and strategic management, *Journal of Business Research*, (170), 114342.
- KAVČIČ, K. (2014). *Strategic Management of Outsourcing*. Koper: University of Primorska, Faculty of Management.
- KAYA, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12.18, 27-35.
- KEEGAN, B. J., Keegan, B. J., Rowley, J., ve Rowley, J. (2017). Evaluation and decision making in social media marketing. *Management Decision*, 55(1), 15-31.
- KESKİN, S., ve Baş, M. (2015). Sosyal Medya nin Tüketici Davranışları Üzerine Etkisinin Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17-3, 51.
- KEVSER, M. (2007). Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- KHANG, H., Han, E-K., ve Ki, E-J. (2014). Exploring Influential Social Cognitive Determinants of Social Media Use. *Computers in Human Behavior*, 36, 48-55.
- KHAN, S. ve Abdullah, N. N. (2019). The effect of ATM service quality on customer's satisfaction and loyalty: an empirical analysis. *RJOAS*, 5(89).
- KIRCOVA, İ., ve Enginkaya, E. (2015). *Sosyal medya pazarlama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- KIM, J. U., Kim, W. J., ve Park, S. C. (2010). Consumer perceptions on web advertisements and motivation factors to purchase in the online shopping. *Computers in human behavior*, 26(5), 1208-1222.
- KOCH, S., ve Tritscher, F. (2017). Social Media in the Airline Industry: Acceptance of Social Seating. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(2):256-279.
- KOÇEL, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. bs.). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

- KOTLER, P. ve Keller K. L. (2015). *Marketing Management*. New York: Pearson, 2015.
- KOTLER, P., ve Murphy, P. E. (1981). Strategic Planning for Higher Education, *Journal of Higher Education*, Cilt 52, Sayı 5, s. 470-489.
- KOUMPAROULIS, D. N. (2013). PEST Analysis: The Case of E-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences* 2(2), 31-36.
- KOZAK, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2009). Genel Turizm İlkeler-Kavramlar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- KOZAK, M. A. (2017). Otel işletmelerinde kat hizmetleri yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- KÖKSAL, Y. (2012). Bir Tutundurma Aracı Olarak Sosyal Medyanın Marka Bağlılığına Etkileri, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- KÖKSAL, Y., ve Özdemir, İ. (2013). Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya 'nın Tutundurma Karması İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme, Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences, 18 (1).
- KÖSE, U., ve Çal, Ö. (2012). Web 2.0 Servislerinin Sosyolojik Değerlendirilmesi. *XIV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 1-3.
- KUMAR, V., Sharma, A., Shah, R. ve Rajan, B. (2013). "Establishing profitable customer loyalty for multinational companies in the emerging economies: A conceptual framework". *Journal of International Marketing*, 21(1): 57-80.
- KUTAMANGO, Brighton ve Kenneth Kapalu Muzata (2021). Research paradigms and designs with their application in education. *Journal of Lexicography and Terminology (Online ISSN 2664-0899. Print ISSN 2517-9306).*, 5(1), 16-32.
- KUYUCU, M., ve Tüba K. (2013). *Yeni İletişim Teknolojileri ve Yeni Medya*. İstanbul: Zinde Yayınları.
- KÜKRER Aydın, Ö. (2012). Türkiye'de Otelcilik Sektöründe Sosyal Medyanın Kullanımına Yönelik Bir İnceleme. *Akdeniz İletişim Dergisi*, (18), 99-109.
- KWON, O., Min, D., Geringer, S., ve Lim, S-K. (2013). Students Perception Of Qualifications for Successful Social Media Coordinator. *Academy of Marketing Studies Journal*, 17(1), 109-128.
- LANGDRIDGE, Darren (2008), Phenomenology and critical social psychology: Directions and debates in theory and research. *Social and personality psychology compass*, 2(3), 1126-1142.
- LANGFORD, D., ve Male, S. (2001). *Strategic Management in Construction*, Blackwell Science, USA, Second Edition.
- LEE, C., & Chau, D. (2018). Language as pride, love, and hate: Archiving emotions through multilingual instagram hashtags. *Discourse, Context & Media*, 22: 21-29.
- LEUNG, D., Law, R., Van Hoof, H., ve Buhalis, D. (2013). "Social media in tourism and hospitality: A literature review". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2): 3-22.

- LIPSMAN, A., Mudd, G., Rich, M., ve Bruich, S. (2012). The power of “like”: How brands reach (and influence) fans through social-media marketing. *Journal of Advertising Research*, 52(1), 40-52.
- LITVIN, S. W., Goldsmith, R. E., ve Pan, B. (2008). Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management. *Tourism Management*, 29, 458-468.
- LIU, C. ve Chong, H. T. (2023). Social media engagement and impacts on post-COVID-19 travel intention for adventure tourism in New Zealand, *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, (44), Part A, 100612.
- LOMBORG, S. (2017). “A state of flux: Histories of social media research”. *European Journal of Communication*, 32(1): 6-15.
- LUHANGA, M., Mkude, D.J., Mbwette, T.S.A., Chijoriga, M.M., ve Ngirwa, C.A. (2003). Strategic Planning And Higher Education Management in Africa: The University of Dar es Salaam Experience. Tanzania: Dar Essalaam University Press.
- MAACK, J. N. (2013). Scenario Analysis: A Tool for Task Managers, Worldbank. 2013: 62 87. http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/4900231121114603600/13053_scenarioanalysis.pdf.
- MAINARDES, E. W., Ferreira, J. J., ve Raposo, M. L. (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *Business Administration and Management* 17(1), 44-45.
- MATHUR, M. (2018). “Leveraging social media-based determinants to build customer-based brand equity of a retailer”. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28(5): 554-575.
- MATUA, Gerald Amandu ve Dirk Mostert Van Der Wal (2015), Differentiating between descriptive and interpretive phenomenological research approaches. *Nurse Researcher*, 22(6).
- MAVNACIOĞLU, K. (2015). İnternette Kullanıcıların Oluşturduğu ve Dağıttığı İçeriklerin Etik Açısından İncelenmesi: Sosyal Medya Örnekleri, Medya ve Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Elazığ.
- MAXWELL, J. A.(2013). Qualitative Research Design: An interactive Approach, (3. Basım). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- MAZZEI, M. (2019). "Web 2.0". Salem Press Encyclopedia of Science, 2p. *Salem Press*.
- MCCAULEY, D. H. (2016). Rediscovering the Art of Strategic Thinking. *Joint force Quarterly*. 81.2, 26-33.
- MCCLOUD, M. (2018). Developing Network Analysis Methodology for Island Tourism Research, (Editörler: McCloud, M. ve Croes, R. R.), *Tourism Management in Warm-Water Island Destination*, ss. 178-193. UK:CABI.
- MİRZE, S. K. (2014) İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı, Nobel Yayın, Ankara, ss.6-7
- MOHN, E. (2019). "Semantic Web". Salem Press Encyclopedia of Science, 2p. *Salem Press*.

- MOISE, D., ve Cruceru, A. F. (2014). An Empirical Study of Promoting Different Kinds of Events Through Various Social Media Networks Websites. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 98-102.
- MOUSTAKAS, Clark (1994), *Phenomenological Research Methods*, Sage Publications.
- MUN, S. G., Park, O. P. ve Woo, L. (2022). Strategic target customers of food and beverage offerings in full-service hotels: Outside-hotel customers, *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103159.
- MURAT, G., ve Bağdıĝen M. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- MUSSER, J., ve O'reilly, T. (2006). *Web 2.0. Principles and Best Practices*, ABD: O'Reilly Media.
- MUZONDO, N. (2012). Mission Analysis and the Ashridge Mission Model: An Operational Conceptual Framework. *Universal Journal of Management and Social sciences*, 2 (5), 57-68.
- MWIJUMA, S. O., Omido, K., Garashi, H. M., Odera, O., ve Akerele, E. K. (2013). Effectiveness of Strategy Implementation Using the Balanced Scorecard in Local Government Authorities. *Internetal Journal of Management & Business Studies*. 3(1): 146 – 152.
- NAKTIYOK A., ve İşcan, Ö.F. (2004). Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Kriterleri İle Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki. *A.Ü.İ.İ.B.D*, 1-2:287-306.
- NEBEL, E. C. (2007). *Organizatioanl Design, Hotel Management and Operations*, John Wiley & Sons, 73-85.
- NEDELEA, Ş., ve Paun, L. A. (2009). The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy. *Review of International Comparative Management* 10(1), 95-105.
- NGUYEN, T. (2017). *Applying Strategic Analysis in Business Strategy To Enhance Competition And Innovation*. Arcada.
- O'CONNOR, E., Evers, N. ve Vega, A. (2023). Port capacity planning – A strategic management perspective, *Marine Policy*, (150), 105537.
- ODABAŞI, Y. (2013). *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık (6. Baskı).
- ODABAŞI, Y., ve Barış, G. (2013). *Tüketici Davranışı*. (13. Baskı) İstanbul: MediaCat Akademi, 16, 30-38, 157, 286, 349, 359, 360, 366.
- OĞUZ, B. B. (2012). Sosyal Medya Dilinin Görüntüsel Gösterge Boyutu ve Bunun Dile Etkisi. *Turkish Studies- International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume*, 7/4, 1157-1166.
- OKUMUŞ, F., Koyuncu, M. ve Günlü, E. (Editörler). (2012) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss. 30 – 299.

- OLEXANDRIVNA, Y. N. (2016). Strategic Management by Balanced Development: Meaning. *Economic Processes Management* 1, 63-69.
- O'REILLY, T. (2005). What is web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.
- OTHMAN, B. J., Al-Kake, F., Diah, M. L. M., Othman, B., Hussein, S., ve Hasan, N. M. (2019). Impact of the foreign direct investment on the economy of the United Kingdom. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(02).
- ÖZÇAM, E. (2007). Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ÖZDEMİR, S.S., Özdemir, M., Polat, E., ve Aksoy, R. (2014). Sosyal Medya Kavramı ve Sosyal Ağ Sitelerinde Yer Alan Online Reklam Uygulamalarının İncelenmesi, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık Sayısı, 4(4), ss.58-64.
- ÖZDOĞAN, B. (2010). Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi Sistemleri ve Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZKAN, Ö. ve Kaya, Ş.Ş. (2015). Bilimsel makalede “sınırlılıklar” neden ve nasıl yazılır, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14(6), s. 492.
- ÖZKAYNAR, K. ve Yolcu, T. (2021). Dijital Pazarlama ve Markaların Müşteri Memnuniyeti, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, Yıl: 2021, Cilt: 4, Sayı: 3, ss.584-598.
- ÖZMEN, H., ve Villi, B. (2014). Sosyal Medya ve Finansal Performans: Borsa İstanbul'da İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), s.269-293.
- PABEL, A., ve Prideaux, B. (2016). Social media use in pre-trip planning by tourists visiting a small regional leisure destination. *Journal of Vacation Marketing*, 22(4), 335- 348. doi:10.1177/1356766715618998.
- PACIOS, A. R. (2023). Strategic Management and Planning, Reference Module in Social Sciences.
- PAGE, Stephen J. (2016), *Turizm İşletmeciliği*, Çeviri Editörü, Zafer Öter, Beşinci Baskı, Nobel Yayınları.
- PARISER, E. (2011). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. London, UK: Penguin Press.
- PARNELL, J.A., 2014. *Strategic Management: Theory and Practice*, 4th ed. SAGE Publications, Inc., California.
- PARRA-LÓPEZ, E., Bulchand-Gidumal, J., Gutiérrez-Taño, D., & Díaz-Armas, R. (2011). “Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips”. *Computers in Human Behavior*, 27(2): 640-654.
- PATRUCCO, A. S., Marzi, G. ve Trabucchi, D. (2023). The role of absorptive capacity and big data analytics in strategic purchasing and supply chain management decisions, *Technovation*, (126), 102814.

- PATTON, Micheal Quinn (2014). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri. (Çev: M. Bütün ve S. Beşir Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- PATTON, Micheal Quinn (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. (4. Baskı) California: SAGE.
- PATTON, Mihael Quinn (2018), Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri, Çeviri Edit. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir, Pegem Akademi. 3. Baskıdan Çeviri.
- PEARCE, John A., ve Fred R. D. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive*, 1987: 109-116.
- PEREZ-VEGA, R., Taheri, B., Farrington, T., ve O'Gorman, K. (2018). On being attractive, social and visually appealing in social media: The effects of anthropomorphic tourism brands on Facebook fan pages. *Tourism Management*, 66, 339-347.
- PHUA, J., ve Jihoon J. K. (2018). Starring in Your Own Snapchat Advertisement: Influence of Self Brand Congruity, Self-Referencing and Perceived Humor on Brand Attitude and Purchase Intention of Advertised Brands. *Telematics and Informatics* 35: 1524-1533.
- PHUA, J., Jin, S. V., ve Kim, J. (J). (2017). Gratifications of using facebook, twitter, instagram, or snapchat to follow brands: The moderating effect of social comparison, trust, tie strength, and network homophily on brand identification, brand engagement, brand commitment, and membership intention. *Telematics and Informatics*, 34: 412-424.
- PINTO, M. B., ve Yagnik, A. (2017). Fit for life: A content analysis of fitness tracker brands use of Facebook in social media marketing. *Journal of Brand Management*, 24(1), 49-67.
- PLANELLAS, M. (2019). The 3-stage Process for Making Strategic Decisions. Dobetter.
- POLAT, D. (2016). *Sosyal Medya ile Başım Dertte Ne Seninle Ne Sensiz*, İstanbul: Yediveren Yayınları, 21, 51-53.
- PORTER, E. M. (2015). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. G. Ulubilgen (çev.), 3. Basım. İstanbul: Agora Kitaplığı. (orijinal baskı tarihi 1998).
- PORTER, M. E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (6.Baskı). Free Press And Colophen Are Trademarks Of Simon And Schuster, Inc.
- POWELL, T. C., Lovallo, D. ve Fox, C. R. (2011) "Behavioral Strategy", *Strategic Management Journal*, 32(13): 1369-1386.
- PRENTICE, C., Xiao Y. H., Lian-Lian H., ve Lin H. (2019). "The Influence of Identity-Driven Customer Engagement on Purchase Intention." *Journal of Retailing and Consumer Services* 47: 339-347.
- PRZYBYLSKI, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., ve Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29, 1841-1848. doi:10.1016/j.chb.2013.02.014.
- PUNCH, K. F. (2005). Sosyal araştırmalara giriş, (Çev.) Bayrak D., Arslan H. B. ve Z. Akyüz, Ankara: Siyasal Kitabevi.

- RAIBLE, M. (2014). Industrial Organization Theory and Its Contribution to Decision-making in Purchasing. *3rd IBA Bachelor Thesis Conference* (s. 1-3). Enschede: University of Twente, Faculty of Management and Governance.
- RAJESH, S. (2016). Role of Social Media as A Platform for Sustainability in India, *Splint International Journal of Professionals*, 3(9), s.108-116.
- RAO, S. P. (2010). Strategic Management (Including Skill Development), *Himalaya Publishing House*.
- RASMUSSEN, N. D. (2012). *Social media for academics: A practical guide*. Oxford: Chandos Publishing.
- REINERS, G. M. (2012) Understanding the Differences between Husserl's (Descriptive) and Heidegger's (Interpretive) Phenomenological Research. *J Nurs Care* 1:119.
- RIGBY, B. (2008). *Mobilizing Generation 2.0: A Practical Guide to Using Web 2.0 Technologies to Recruit, Organize, and Engage Youth*. Jossey-Bass, San Francisco.
- RIGBY, D. (2017). *Management Tools 2017: An Executive' Guide*. Boston: Bain & Company Inc.
- RIPOSO, J., Weichenberg, G., Duran, C., Fox, B., Shelton, W., ve Thorsen, A. (2013). Organizational Change Management. In *Improving Air Force Enterprise Resource Planning Enabled Business Transformation*. United States: RAND Corporation.
- ROBBINS, P., Decenzo A., ve Coulter M. (2013). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Çeviri Editörü: Öğüt A. Nobel Yayıncılık, 2013: 72-73.
- ROBSON, Colin (2017), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (Yılmaz Kürşad), Çeviri Editörleri, Şakir Çinkır ve Nihan Demirkasımoğlu), 2. Baskı, ss, 322-348.
- SAATÇIOĞLU, E. (2017). Sivil Toplum Örgütlerinin Sosyal Medya Kullanımları: Greenpeace Türkiye Facebook Sayfası Örneği. *Selçuk İletişim*, 10(1), 158-187.
- SABUNCUOĞLU, A., ve Gülay, G. (2016). Sosyal Medyada Görsel Paylaşımından Reklamcılığa: Instagram Reklamlarının Genç Kullanıcılar Üzerine Etkisine Dair Bir Araştırma. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(15).
- SACKS, M. A., ve Graves, N. (2012). How Many “Friends” do You Need? Teaching Students How to Network Using Social Media. *Business Communication Quarterly*, 75(1):80-88.
- SAFKO, L. (2010). *The social media bible: tactics, tools, and strategies for business success*. New Jersey: John Wiley ve Sons.
- SAFKO, L. (2012). *The Social Media Bible: Tactics, Tools & Strategies for Business Success*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- SAFKO, L., ve Brake, D.K. (2012). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, Wiley, pp.127–140.
- SAMMUT-BONNICI, T., ve Galea, D. (2015). PEST analysis. *Wiley encyclopedia of management*, Wiley Online Library.

- SANDFORD, M. (2016). Local Government in England: Structures, Briefing Paper to Parliament. No. 07104. *House of Commons Library*. www.parliament.uk/commons-library.
- SARI, M. (2012). Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi Uygulamalarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- SARIYER, N., ve Zümrüt, U. S. (2017). Instagramda Farklı Süre Geçiren Kullanıcılar, Instagram Reklamlarından Farklı Mı Etkilenir? *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(1):1-19.
- SARUHAN, M. (2021). Porter'ın Beş Güç Modeli, <https://www.mehmetsaruhan.com/2021/stratejik-yonetim/porterin-bes-guc-modeli/>, (Erişim Tarihi: 10.12.2023).
- SAY, S. (2015). Pazarlama Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı: Gıda Sektöründe Facebook Örneği, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 7(28), s.19-39.
- SAYIMER, İ. (2008). Sanal Ortamda Halkla İlişkiler, Beta Yayınları, İstanbul.
- SCHMALLEGGER, D., ve Carson, D. (2008). Blogs in Tourism: Changing Approaches to Information Exchange. *Journal of Vacation Marketing*, 14(2), 99–110.
- SCHWENK, C. R. (1988) “The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making”, *Journal of Management Studies*, 25(1): 41-55.
- SCOTT, D.M. (2010). *The New Rules of Marketing and PR*, John Wiley and Sons, New Jersey.
- SCOTT, S. G., ve Bruce, R.A. (1995). Decision Making Style: The Development and Assessment Of A New Measure. *Educational And Psychological Measurement*, 1995, 55:818-831.
- SEVENCAN, F. ve Çilingiroğlu, N. (2007). Sağlık alanındaki araştırmalarda kullanılan niteliksel veri toplama yöntemleri. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(1), 1-6.
- SEVİNÇ, S. S. (2012). Pazarlama İletişiminde Sosyal Medya, *Optimist Yayınları*, İstanbul Kasım 2012.
- SHIMP, T., ve Andrews, J. (2013). *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, South-Western Cengage Learning, Australia.
- SIHI, D., ve Lawson, K. (2018). Marketing Leaders and Social Media: Blending Personal and Professional Identities. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(1-2), 38-54.
- SILVERMAN, David (2018), *Nitel Verileri Yorumlama*, (Çev. Edt. Erkan Dinç) 5. Baskı, Pegem Yayınları.
- SIMON, H. A. (1979) “Rational Decision Making in Business Organizations”, *The American Economic Review*, 69(4): 493-513.
- SIMUI, F. (2018). *Lived experiences of students with visual impairments at Sim University in Zambia: A hermeneutic phenomenological approach* (Doctoral dissertation, The University of Zambia).

- SINGH, H., Saufi, R. A., Tasnim, R. ve Hussin, M. (2017). The relationship between employee job satisfaction, perceived customer satisfaction, service quality, and profitability in luxury hotels in Kuala Lumpur. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 10(1), 24-36.
- SLOAN, A., ve Bowe, B. (2013). Phenomenology and hermeneutic phenomenology: the philosophy, the methodologies, and using hermeneutic phenomenology to investigate lecturers' experiences of curriculum design. *Quality & Quantity*, 48(3), 1291–1303.
- SMITH, A. N., Fischer, E., ve Yongjian, C. (2012). How does brand-related user-generated content differ across youtube, facebook, and twitter? *Journal of Interactive Marketing*, 26: 102-113.
- SOBACI, M. Z. (2008). Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi* (6: 1) 2008 Journal of Administrative Sciences s. 104-119
- SONG, M., Calantone, R.J., ve Di Benedetto, C. A. (2002). Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 23(10), 969-978.
- SOWER, V. E. (2007). *Benchmarking in Hospitals: More Than a Scorecard*. Quality Progress August, 58-60.
- SÖNMEZ, B. (2013). Sosyal Medya ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Facebook Kullanım Alışkanlıkları, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- SÖNMEZ, F. (2016). Sosyal Medyanın, Z Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- SÖNMEZ, Y. (2010). *Sıradaki Lütfen: Ben Aile Şirketi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- STANDAGE, T. (2013). *Writing on the Wall: Social Media- The First 2,000 Years*. Bloomsbury, Londra.
- STARTIENĚ, G., ve Remeikienė, R. (2007). Methodology of Business Risk Analysis and its Practical Application in the Enterprises Working in the Global Market. *Engineering Economics*, 3 (53), 7 - 16.
- ŠTEDROŇ, B. (2021). Manažérské rozhodování a sport. Karolinum.
- STIELER, M. (2017). Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends. Bayreuth: *Springer*.
- SULLIVAN, T. (2019). How To Create Your Own Successful Podcast. *PC*. <https://www.pcmag.com/article/362620/how-to-create-your-own-successfulpodcast>; (Erişim Tarihi: 19.07.2019).
- SUNDLER, A. J., Lindberg, E., Nilsson, C., ve Palmér, L. (2019). Qualitative thematic analysis based on descriptive phenomenology. *Nursing open*, 6(3), 733-739.
- SUNYOUNG, H. (2021). How reviewer level affects review Helpfulness and reviewing behavior across hotel classifications: The case of Seoul in Korea. *Industrial Management and Data Systems*, 121(6), 1191-1215.

- SÜDAŞ, H. D. (2015). Tüketici olma sürecinde sosyal ağlarda kurulan iletişim: neden iletişim kurulur, iletişimin etkileri nelerdir? (1. Baskı). Adana: Karahan Kitabevi.
- ŞATAF, C. (2014). Fayda- Maliyet Analizinde Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler: Fayda ve Maliyetin Belirlenebilme Sorunu, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt. 19, Sayı. 1, 107-123, <http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2014-1-8.pdf>.
- TAECHARUNGROJ, V. (2017). Starbucks' marketing communications strategy on Twitter. *Journal of Marketing Communications*, 23(6), 552-571.
- TAPERA, J. (2014). The Importance of Strategic Management to Business Organizations. *The International Journal's Research Journal of Social Sciences&Management*, 122-131.
- TARAKÇI İ. E, ve Göktaş, B. (2020). Turizm İşletmelerinde Hizmet Hataları ve Hizmet Telafisi Yöntemlerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 259-278.
- TEAM FME. (2013). SWOT Analysis, <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>.
- THOMSETT-SCOTT, B. C. (2014). *Marketing with Social Media: A LITA Guide*. Chicago: ALA TechSource.
- TIMOTHY, M. S., ve Emily, C. R. (2011). Living the Plan: Strategic Planning Aligned With Practice and Assessment, *The Journal of Continuing Higher Education*, 59 (1), 2-9 <http://dx.doi.org/10.1080/07377363.2011.54975>.
- TOFTOY, C. N., ve Joydeep, C. (2004). Mission Statements and the Small Business, *Business Strategy Review*, Cilt 15, Sayı 3, s.41-42.
- TOKER, Arzu (2019). Tarihsel Süreçte Didim'de Yaşanan Göçlerin Yarattığı Değişimin Turizm Ekseninde İncelenmesi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- TOP, C., ve Ali, B. J. (2021). Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy. *Amazonia Investiga*, 10(38), 70– 81.
- TURGUT, E. (2016). Sosyal Medya Reklamlarında Tüketici Algılamaları ile Satın Alma Niyeti ve Ağızdan Ağıza İletişim Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- TÜRKER, A., ve Güzel, F. Ö. (2014). Sosyal Paylaşım Sitelerinin Pazarlama İletişim Kanalı Olarak Konaklama İşletmelerinde Kullanım Etkinliğinin İncelenmesi: Muğla İli Örneği. In *Book of Proceedings Tourman2014 Uluslararası Kongre: "Turizm İşletmeciliğinde Yeni Perspektifler"* (p. 808).
- TÜRNÜKLÜ, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 24(24), 543-559.
- ULUCAN, N. C. (2016). Online Satış Platformlarında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Performansa Etkisi Üzerinde Sosyal Medya Kullanımının Rolü: Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi (Social CRM). Haliç Üniversitesi. Doktora Tezi.

- ULUTAS AKARÇAY, Demet (2018), Görüşme Tekniği, İçinde Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Edt., Şebnem Arslan, Eğitim Yayınları, 325-342.
- ÜLGEN, H., ve Mirze S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Has Matbaacılık, İstanbul.
- ÜLGEN, H., ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ÜLGEN, H., ve Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (5.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ÜNLÜÖNEN, Kurban ve Yakup Kemal Özekici (2021). Turizmin Tarihsel Gelişimi, İçinde Genel Turizm, Edt. Kurban Ünlüönen ve Arzu Kılıçlar, Seçkin Yayınları.
- VATANDAŞ, S. (2017). "Sosyal Medyanın Anlam ve Öneminin Cinsiyetler Bağlamında İncelenmesi", Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(8), ss.12-24.
- VERDON, D., ve G. McGraw. (2004). Risk Analysis in Software Design, [Electronic Version] Building Security In. Mayıs-Haziran: 32-37. <https://cigital.com/papers/download/bsi3-risk.pdf>.
- VOGT, C. A., Fesenmaier, D. R., ve MacKay, K. (1994). Functional and aesthetic information needs underlying the pleasure travel experience. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2-3): 133-146.
- VOLO, S. (2010). "Bloggers' reported tourist experiences: Their utility as a tourism data source and their effect on prospective tourists." *Journal of Vacation Marketing*, 16(4): 297-311.
- VOLPI, Y. D. ve Paulino, S. R. (2018). The sustainability of services: Considerations on the materiality of accommodation services from the concept of life cycle thinking. *Journal of Cleaner Production*, 192, 327-334.
- Vural, Z., Akıncı, B., ve Bat, M. (2010). Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Yaşar University* c. 20, S. 5, s. 3348-3382.
- WALLY, E., ve Swapna K. (2014). The Use of Instagram As a Marketing Tool by Emirati Female Entrepreneurs: An Exploratory Study. *29th International Business Research Conference*. Australia, 1-19.
- WANG, Z., ve Kim, H. G. (2017). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 15-26.
- WEINBERG, T. (2009). *The New Community Rules: Marketing on the Social Web*. O'Reilly Media, Sebastopol.
- WEISSINGER, S. S. (2000). *Hotel/ Motel Operation*, Delmar Cengage Learning.
- WEST, J., ve West, M.L. (2009). *Using Wikis For Online Collaboration*, Published by John Wiley&Sons, 143s.

- WILLIAM, B., Werther, Jr., ve Chandler, D. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Printed in the United States of Amerika, SEGA Publications, Inc.
- XIANG, Z., ve Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2): 179-188.
- YAMAMATO, G. T., ve Şekeroğlu, Ö. K. (2014). *Sosyal Medya ve Blog*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- YANAR, K., ve Yılmaz, K.G. (2017). Sosyal Medyanın Satın Alma Öncesi ve Sonrası Tüketici Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yönetim. *Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(2):24-40.
- YAŞLIOĞLU, M. M. (2016). *Rekabet Üstünlüğü ve Strateji*. 1. Baskı. Beta Yayıncılık.
- YE, L., Wei, C. ve Yimeng, Y. (2023). Cross cultural Comparative Study on Emotional Analysis of Social Media, *Procedia Computer Science*, (221), p. 634-641.
- YEŞİLADA T., Yeşilada A.F., ve Tanyeri M. (2003). Rekabet üstünlüğü sağlamada pazarlama bilgi sistemleri. *S.D.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 8: 202-312.
- YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (9. Genişletilmiş Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- YILMAZ, K. (2005). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 50-51, s. 67-86, Ankara.
- ZARRELLA, D. (2009). *The Social Media Marketing Book*. O'Reilly Media Inc., 1. Baskı.
- ZARRELLA, D. (2010). *The Social Media Marketing Book*. A.B.D: O'Reilly Media.
- ZENELAJ, B. (2014). Pazarlama Stratejisi Olarak Sosyal Medya İletişimi ile Kurumsal İtibarı Oluşturmak: İletişim Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ZENGİN, B., ve H. Uyar. (2016). Türk Turizm ve Otelcilik Sektöründe Rekabet ve Rekabeti Etkileyen Faktörlerin Otel İşletmelerine Yönelik Olarak Değerlendirilmesi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5.1, 1-22.
- ZENGİN, G., ve Zengin, A. M. (2017). Instagram Advertising: Ad Avoidance Behaviors of Youth. *Communication ve Media Researches*, 473.
- ZIC, S., Hari, H., ve Milan I. (2009). Portfolio Analysis-A Useful Management Tool, *Technical Gazette* 16. 4.101-105.
- <https://www.brandingturkiye.com/youtube-istatistikleri-guncel/> (Erişim Tarihi: 01.10.2023)
- <https://digitalage.com.tr/turkiyede-podcast-sektorunun-gelecegi/> (Erişim Tarihi: 01.10.2023)
- <https://wearesocial.com/digital-2023> (Erişim Tarihi: 10.10.2023)
- <https://tripadvisor.mediaroom.com/tr-about-us> ((Erişim Tarihi: 31.10.2023)
- <https://www.dijidijital.com/turkiye-dijital-istatistikleri-2023/> (Erişim tarihi: 15.11.2023)
- <https://akademi.icerikbulutu.com/> (Erişim tarihi: 10.01.2024)



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
BAŞKANLIĞI
ETİK KURUL KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi/Sayısı ve Karar No	Tarih :10/06/2022 Toplantı Sayısı: 07 Karar No :2022/257
Araştırmanın Başlığı	Sosyal Medya Paylaşım ve Yorumlarının Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Kararlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma
Sorumlu Araştırmacı	Prof. Dr. Hilmi Bahadır AKIN
Yardımcı Araştırmacılar	Lisansüstü Öğrenci Selim ALAN
Etik Kurul Kararı	10079 sayılı başvuru değerlendirilmiş olup, araştırma Etik Kurul tarafından uygun görülmüştür.

ASLI GİBİDİR
10/06/2022

Doç. Dr. Ahmet KURNAZ
Etik Kurul Başkanı