

Subject Area  
Tourism and Hotel  
Management

Year: 2022  
Vol: 8 Issue: 100  
PP: 2502-2519

Arrival  
22 May 2022  
Published

31 July 2022  
Article ID Number  
63177  
Article Serial Number  
27

Doi Number  
<http://dx.doi.org/10.29228/8/sss.63177>

#### How to Cite This Article

Zor, E. (2022). "Lüks Otel İşletmelerinde Dijital Uygulamaların Müşteri Memnuniyeti Açısından İncelenmesi: Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi"  
International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587)  
Vol:8, Issue:100;  
pp:2502-2519



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## Lüks Otel İşletmelerinde Dijital Uygulamaların Müşteri Memnuniyeti Açısından İncelenmesi: Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Analysis of Digital Applications in Luxury Hotel Operations in Terms of Customer Satisfaction: Evaluation of Executive Opinions

Engin ZOR<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi., Düzce Üniversitesi, SBE, Turizm ve Otel İşletmeciliği ABD, Düzce, Türkiye

### ÖZET

Bu araştırma otel işletmeleri tarafından kullanılan dijital teknolojilerin müşteri memnuniyetine etkisini, bu uygulamaların otel işletmelerine sağlayacağı muhtemel avantajları ve potansiyel engelleri konusunda orta ve üst düzey yöneticilerin algı düzeyini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Dünyanın belli başlı turistik destinasyonlarının otellerinde dijital teknolojilerin uygulandığına dair örnekler olsa da ülkemizde sınırlı sayıda otelde dijital teknolojilerin giriş seviyesinde kullanıldığı bilinmektedir. Bu nedenle sınırlı düzeyde tercih edilen bu teknolojik uygulamaların konaklama sektörü açısından sağladığı faydaların ortaya konması konaklama sektörü açısından önemlidir. Bu kapsamda hazırlanan çalışma hem veri toplama süreci hem de veri analizi açısından nitel araştırma yöntemlerine göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda Türkiye’de Lider Kalite Güvencesi (LQA) standartlarına sahip otellerde orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan 15 yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verilerin değerlendirilmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda dijital rezervasyon ve ödeme sistemleri, müşteri memnuniyeti sistemleri, departmanlar arası koordinasyon sistemleri, sanal gerçeklik sistemleri, güvenlik ve konfor sistemleri ile arıza tespit sistemlerinin sektörde öne çıkan dijital uygulamalar olduğu katılımcıların ise turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından dijitalleşmeyi hız, kolaylık, koordinasyon ve kalite olarak tanımladıkları görülmüştür. Ayrıca dijital dönüşüm ile hizmet çeşitliliğinin arttığı, hizmetlerin daha hızlı ve kaliteli şekilde sunulmaya başlandığı ve dijital dönüşümün birimler arasındaki koordinasyonu artırdığı ve bu durumun müşteri sadakatini beraberinde getirdiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijitalleşme, Turizm, Müşteri Memnuniyeti

### ABSTRACT

This research aims to determine the effect of digital technologies used by hotel businesses on customer satisfaction, the possible advantages and potential obstacles of these applications to hotel businesses, and the perception level of middle and senior managers. Although there are examples of digital technologies being applied in the hotels of the world; major touristic destinations, it is known that digital technologies are used at the entry level in a limited number of hotels in our country. For this reason, it is important for the accommodation sector to reveal the benefits of these technological applications, which are preferred at a limited level, for the accommodation sector. The study prepared in this context was carried out according to qualitative research methods in terms of both data collection process and data analysis. Case analysis technique, one of the qualitative research methods, was used in the research. In this context, 15 face-to-face semi-structured interviews were conducted, working in middle and senior management positions in hotels with Leader Quality Assurance (LQA) standards in Turkey. Content analysis method was used in the evaluation of the data collected within the scope of the research. As a result of the research, digital reservation and payment systems, customer satisfaction systems, inter-departmental coordination systems, virtual reality systems, security and comfort systems, and fault detection systems are the prominent digital applications in the sector, and the participants stated that digitalization in terms of speed, convenience, coordination and were identified as quality. In addition, it has been determined that with digital transformation, the diversity of services has increased, services have started to be offered faster and with higher quality, and digital transformation has increased the coordination between units, and this situation has brought customer loyalty.

**Keywords:** Digitization, Tourism, Customer Satisfaction

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda bulut bilişim, sensörler, büyük veri ve sosyal medya gibi dijital teknolojilerin mümkün kıldığı ve gündeme getirdiği dijital dönüşüm tüm küresel ekonomiyi ve buna dahil olan işletmeleri yakından etkilemiştir. İşletmelerin bugüne kadar yaşadığı dijital deneyimden daha kapsamlı bir dijitalleşme sürecini ifade eden dijital dönüşüm, işletmelerin iş süreçlerinde, iş modellerinde, müşteri ilişkilerinde bütün organizasyonel işlev ve yapılarında yıkıcı değişikliklere yol açmıştır. İşletmeler bu yıkıcı değişiklikleri yönetebilmek için kapsamlı bir dijital dönüşüm stratejisi ve yol haritası geliştirmiş ve kendisini bu sürece uyarlamaya çalışmıştır (Klein, 2020: 997). Yaşanan dijital dönüşüme ayak uydurarak kendisini bu sürece adapte etmeye çalışan sektörlerden birisi de turizm sektörüdür (Atar, 2020: 1642). Turizm sektörü ulaşım, eğlence, konaklama ve boş zaman gibi doğrudan hizmetlerin verildiği sektörlerin yanı sıra seyahat acentaları ve tur operatörleri gibi aracılık hizmetleri sunan işletmeleri barındıran bir sektördür. Turizm faaliyetlerinin başlangıcından sonuna kadar konaklama işletmeleri, nakliye şirketleri, seyahat acentaları gibi sektör paydaşları arasında yakın iletişim ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Söz konusu mesaj ve bilgi akışının hızlı ve kesintisiz bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak araçlar ise bilgi ve iletişim teknolojileridir (Haque vd., 2012: 111). Bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde daha önce geleneksel olarak uygulanan müşteri hizmetleri, rezervasyon, halkla ilişkiler, yiyecek ve içecek menüsü ile otel tasarımı gibi birçok süreç daha teknolojik ve hızlı hareket etme eğilimine girmiştir (Atar, 2020: 1642). Talep açısından değerlendirildiğinde de bilgi ve iletişim teknolojilerine aşina olan, bilgili, talepkar ve sofistike turistik

tüketici profili gittikçe artmaktadır. Bu tüketiciler daha etkileşimli, erişilebilir ve kişiselleştirilmiş ürün beklemektedir (Buhalis, 2000: 409). Nitekim artık turistik tüketiciler seyahat ederken bilgi almak için interneti daha fazla kullanmaya başlamış, seyahat planlarını akıllı telefon ve uygulamaları kullanarak yapmaya başlamış ve seyahat sırasında ortaya çıkan anlık ihtiyaç alıştırılmalarını da yine bu teknolojiler sayesinde yapmaya başlamıştır. Öte yandan özellikle Z kuşağının yukarıda bahsedilen ileri teknolojilere kolay adapte olması ve turizm hareketliliğine aktif katılımı, turizm alanında yeni nesil teknolojilerin kullanılmasını zorunlu kılmıştır (Çolak ve Karakan, 2021: 169). Sosyal hayatın hızla adapte olduğu artan teknoloji talebi karşısında buldukları pazarda sürdürülebilirliğini korumayı ve müşteri memnuniyetini sağlamayı isteyen turizm işletmeleri mevcut müşterilerini elinde tutmak ve potansiyel müşterilerine daha hızlı ulaşmak için özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmaktadır (Atar, 2020: 1640; Gülmez vd., 2014: 15). Turizm işletmeciliğinde hizmetin ana unsurlarından biri olan otelcilik sektöründe de karşılama, rezervasyon, misafir servisi, yeme-içme gibi çeşitli alanlarda bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılmaktadır. Otel işletmelerinin tüm departmanlarının yürütülmesinde ve yönetilmesinde ana teknolojiler olarak otel otomasyon sistemleri ve merkezi rezervasyon sistemleri kullanılmaktadır. Ayrıca konaklama sektöründe mobil uygulama gibi akıllı teknoloji kullanımı gittikçe yaygınlaşmaktadır (Ercan, 2019: 537). Araştırmalar otel işletmeleri tarafından kullanılan dijital teknolojilerin işletmeye farklı açılardan birçok katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinde dijital teknoloji kullanımının çalışan verimliliğinin artırılması, zamandan ve enerjiden tasarruf edilmesi, iş süreçlerinin basitleştirilmesi ve hızlandırılması sonucunda maliyetlerin düşürülmesi ve olumlu bir sonuçla rekabet gücünün artırılması gibi birçok alanda katkı sağlayabileceği vurgulanmaktadır (Karamustafa ve Yılmaz, 2019: 1669). Ayrıca dijital teknolojiler satış tahmini ve fiyat değişikliklerinin anlık olarak yapılmasını sağlamak ve böylece dinamik fiyatlandırma ile kârlılığı maksimize etmektedir. Diğer taraftan dijital teknolojiler sayesinde müşterilerle kişisel ilişkiler geliştirmek, ihtiyaçlarını anlamak ve onlarla kişisel iletişim yoluyla etkileşim kurmak için sosyal medya ve seyahat siteleri gibi bireysel iletişim kanalları kullanılmaktadır. Geleneksel iletişim araçlarına kıyasla daha düşük maliyetli olan bu iletişim yöntemleri müşterilerle daha etkili iletişim kurulmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini artırmaktadır (Buhalis, 2000: 42-43). Turizm işletmelerinin teknoloji tabanlı uygulamalarının, buldukları pazarda lider konuma gelmelerinde önemli bir rol oynadığı ve müşteri memnuniyetini artırdığı görülmektedir. Bu bakış açısından hareketle bu araştırma otel işletmelerinin kullandıkları dijital teknolojilerin müşteri memnuniyetine etkisi ve bu uygulamaların önemi, otel işletmelerine sağlayacağı muhtemel avantajlar ve potansiyel engeller konusunda orta ve üst düzey yöneticilerin algı düzeyinin tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu temel amaçtan hareketle aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- ✓ Yöneticiler turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından dijitalleşmeyi nasıl tanımlamaktadır?
- ✓ Otel işletmeleri tarafından planlanan dijital uygulamalar nelerdir?
- ✓ Otel işletmelerinin dijital dönüşüm sürecindeki güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- ✓ Otel işletmelerin tarafından planlanan dijital uygulamaların dağıtım, fiyat, tanıtım, insan kaynakları yönetimi ve işletmenin fiziksel olanakları etkisi nasıldır?

Dünyanın belli başlı turistik destinasyonlarının otellerinde akıllı teknolojilerin uygulandığına dair örnekler olsa da ülkemizde sınırlı sayıda otelde akıllı teknolojilerin giriş seviyesinde kullanıldığı bilinmektedir. Konfor, maliyet ve verimlilik ve hijyen gibi önemli alanlarda konaklama işletmelerine fayda sağlasa da sınırlı düzeyde tercih edilen bu teknolojik uygulamaların konaklama sektörü açısından sağladığı faydaların ortaya konmasının konaklama sektörü açısından önemi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilecek bulguların literatüre katkı sağlaması ve sonraki araştırmalara veri oluşturması bakımından da önemli olduğu düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Dijitalleşme Kavramı

1900'lü dönemin sonlarına gelirken ortaya çıkan bilişim teknolojileriyle yalnızca üretim sistemlerinin otomasyonu sağlanmamıştır. Bu durum dijitalleşmenin de önünü açmıştır. Sayısallaştırma ile başlayan ve 2000'li yıllara gelindiğinde, sanayi devriminin dördüncü evresini oluşturan endüstri 4.0 olarak da benimsenen siber fiziksel sistemlere adım atılmıştır. Sensörler aracılığıyla fiziksel dünyanın sanal bilgi işlem dünyasına bağlanması farklı bir süreci tetikleyerek dijital dönüşüm dalgasını başlatmıştır. Ortaya çıkan dönüşümle birlikte, akıllı fabrika sistemlerinin oluşmasında etkili olan nesnelerin ve hizmetlerin interneti, siber-fiziksel sistemlerden meydana gelen bir değerler toplamını meydana getirmiştir. Günümüz itibarıyla üretim artık bambaşka teknikler kullanılarak gerçekleşmektedir. Ayrıyeten yeni iş alanları ve meslekler de yaşanan gelişime paralel olarak çıkmıştır. Üretimde otomasyonun artması, yapay zekâ ve zamanla daha da artan robotik teknolojiler de çalışma hayatının gündeminde

önemli bir yer edinmiştir. Söz konusu yeni çalışma modelleri, farklı meslekler ve çalışma şekilleriyle bitmemiş, iş hayatında dönüşümlere neden olan etkiler yaratmıştır (Yankın, 2019: 4-5).

Dijitalleşme kavramı her çeşit materyalin 0-1 matematiksel kodlamanın kullanılmasıyla bilgisayar ortamına aktarılmasıdır. Böylece bir kez dijitalleştirilen her çeşit yazılı, görsel, işitsel kitap, müzik, resim gibi materyaller tekrar tekrar kopyalanabilir, dağıtılabilir, kaydı yapılabilir. Küreselleşmenin yanında dijitalleşmenin de ortaya çıkışı adeta her şeyin eriyerek sayısal kodlar ile ifade edilebileceği bir dünya yaratmıştır. Böylesi bir dünyada da odak, yeni iletişim ortamı olan internet olmuştur. İnternet teknolojisiyle gelen sanal dünya, dünyanın fiziksel, mekânsal ve zamansal kısıtlamalarından sıyrılmış bağımsız bir alan olarak yapılanmıştır (Mercan, 2010: 4-9). Dijitalleşme; örgütlerin iş gücü, bilgi ve teknoloji kaynaklarının bir araya getirilmesiyle, farklı müşteri tecrübelerinin oluşturulması, yeni iş modellerinin gelişiminin sağlanması, ürün ve hizmetlerde yeniliğin ulaşılabilirliği, kaynakların kullanımında etkinliğin ve verimliliğin sağlanması amacıyla teknolojinin söz konusu alanlara entegre edilmesidir. Rekabet üstünlüğünü yitirmeden, bu durumu devamlılığının sağlanması dijitalleşmenin örgüt yapıları dahilinde tüm süreçlere uygulayabilmesi, oluşturulacak dijital iş modelleri çerçevesinde en fazla yararı sağlayacak bir yapılandırmanın oluşumu önemlidir. Dijital süreçler ve teknolojinin süratli gelişimi, bilginin üretimine de etki etmektedir. Bu noktada veriye ulaşım da kolaylaşmaktadır. Bilişim teknolojilerinin artışı ve süreçlerin daha kullanışlı bir hale gelmesi, yaygınlığı pek çok sektörün de iş bölümlerini dijital süreçlere dönüştürmelerine neden olmuştur (Mert, 2019: 220).

## 2.2. Turizm Sektöründe Dijitalleşme

Bilgi-iletişim teknolojileri turizm sektöründe ilk defa 1980’lerde “küresel dağıtım sistemlerinde” (GDS) ve Teletext’in kullanılmasıyla başlamıştır. 1990’lı yıllara gelindiğinde online tur operatörleri, seyahat siteleri ve havayolu firmalarıyla sektörde iyiden iyiye ağırlığı hissedilmeye başlanmıştır. Akabinde telefon vb., haberleşme araçları ve bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasıyla turizm, teknolojiye uyum sağlama çabalarını sürdürmüştür. Milenyum çağına yani 2000’li yıllara gelindiğinde mobil teknolojiler yaşamlara girmiş ve akabinde sosyal medya mecraları, yapay zekâ ve sanal turizm etkinlikleri sektöre dahil olmuştur (Page, 2009: 232; Ivanov ve Webster, 2017).

Yaşanan teknolojik gelişmeler turizm sektörünü de etkilemiştir. Teknolojinin en önemli etkilerinden birisi de turistlerin seyahatleri evvelinde ve akabinde bu tip teknolojik mecralardan yararlanmaları, bilgi edinmeleri ve tecrübelerini paylaşmalarıdır. Tüm bunlar bilgi iletişim teknolojileriyle desteklenmektedir. Pazarlama, satın alma ve rekabet alanları da sektörde yaşanan teknolojik gelişmelerden nasibini almıştır. İletişim teknolojilerinin gelişimi hem iktisadi hem de coğrafi anlamda sınırları kaldırdığından ‘müşteri memnuniyeti’ de bu durumdan olumlu yönde etkilenmiştir (Koçel, 2015: 440). Dijitalleşme otel dahilinde pek çok farklı hizmet çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Online rezervasyon, ödeme gibi alanlarda dijitalleşmenin yansımaları görülmektedir. Dijitalleşmenin firmalara sağladığı değer ayrıyeten gelir bakımından da getiri sunmaktadır. Teknolojisinin kullanım seviyesinin ve yaygınlığının artmasıyla yalnızca hizmet satın alanlar için değil, sektör dahilinde planlama, satın alma gibi zamanla ilişkili kayıpların da düştüğü belirtilmektedir. Tüm bunların yanı sıra bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişim, turizmde yalnızca pazarlama noktasında kendini göstermemekte, müşterilerle kurulan ilişkilerde ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlama konusunda da fayda yaratmaktadır. Turizm alanında teknolojiye karşı direnç gösteren bir firmanın pazar içinde varlığını devam ettiremeyeceği açıktır. Dijitalleşme hem işletme içinde hem de dışında pek çok avantaj sunmaktadır (Buhalis ve Law, 2008: 620).

TÜRSAB Rota Projesi; dijital dönüşüm örneği olarak sektörde önemli bir projedir. Büyük bir gelişim ve dönüşüm geçiren dünyaya uyum sağlamayı kolaylaştırmak adına, benzersiz güzellikler barındıran Türkiye’nin özgün tur ve seyahat alternatifleri müşterilere sunulmaktadır. Projede, pek çok acente, Türkiye’nin her yerinden farklı birçok tur paketini, platformu kullanarak paylaşmakta tüketicilere sunmaktadır. Bu uygulama tüketiciye açık, adil, güvenilir bir şekilde pek çok yeni rotanın keşfi için imkân vermektedir. Acentaların birbirleriyle etkileşiminin artırılması ve ürün çeşitliliğinin yükseltilmesi hedeflenmiştir. Burada daha ziyade acente faaliyetlerine odaklanıldığı görülmektedir. Kaçak faaliyetlerin önlenmesi, haksız rekabetin önüne geçmek ve turizm sektörüyle seyahat acenteliği mesleğine hiçbir kâr maksadı olmaksızın katkı sağlamayı arzu eden TÜRSAB, Rota Projesi üzerinden kayıt dışı faaliyetleri engelleyerek kısa sürede ekonomiye 5 milyar TL’nin üstünde bir katkı yapmayı hedeflemiştir. Sürdürülebilirlik açısından yerel esnafın kalkınması dolaylı olarak da bölgenin kalkınmasına, ekonominin canlanmasına katkı sunulmak istenmiştir (TÜRSAB, 2019).

Dijitalleşme süreci, sadece turizm alanında hizmet sunanların değil hizmet alan tüketicilerin de yaklaşımlarında önemlidir. Müşteriler, gitmek istedikleri yerden o yerde kalma vadesine, karar verme evresinden, rezervasyona değin pek çok aşamada teknolojiyi kullanmaktadırlar. Turistler giderek değişik kanallar aracılığıyla kişiselleştirilmiş tecrübeler yaşamayı istemektedirler. Bunu yaşarken teknolojinin de kullanılmasını

beklemektedirler. Konuyla ilgili bir çalışmada seyahat eden turistlerin %57'sinin düşüncesine göre markaların bilgilerini bireysel tercihlere ya da daha önceki davranışlara göre tekrar uyarlaması gerektiği görülmüştür. Dijitalleşme bazında sanal gerçeklik uygulamalarına turizm alanında da rastlanmaktadır. Thomas Cook mağazalarında sanal gözlükler kullanarak müşterilerine tatil deneyimi sunmaktadır. Ayrıca Google Analytics Premium bireysel yani kişiselleştirilmiş tatil reklam çalışmalarıyla 2016'da %72 gelir artışı sağlayabilmiştir. Robotlara da otellerde rastlamak mümkündür. Hilton'da, 'Connie' adını taşıyan bir robot, resepsiyonda çalışmaya başlamıştır. Pek çok yenilikten bazıları da smart yastıklar, diş fırçaları gibi uygulamalardır. Akıllı çatallar da artık görülmeye başlamıştır ve fazla kilolardan kurtulmak için bir işlevi bulunmaktadır. Nesnelerin interneti alanında verilebilecek en iyi örnek ise sıcaklık ayarı yapabilen akıllı çarşaflardır. Bu çarşaflar aynı zamanda kişiyi uyandırabilme fonksiyonuna da sahiptir. Akıllı sokak lambaları ise tüketilen elektriğin süresini ve harcama miktarını denetleyebilmektedir (TÜRSAB, 2019: 46-50).

Turizm sektörü ve dijitalleşme konusunda hem ulusal hem de uluslararası alanlarda yapılan tanıtımlar büyük önem taşır. Sektörde turistik çekiciliğinin azami seviyede tutulması şarttır. Pazarda lider olmak isteyen firmalar, turizmden elde ettikleri payı arttırmak için tanıtım faaliyetlerinde çaba göstermektedirler. Sürdürülebilirliğin kesintisiz olarak devamını arzu eden ülkeler de en fazla tanıtım çalışmalarına ağırlık verirler. Bunu yaparken de teknolojiye yararlanarak ön görülenden daha fazla turiste ulaşılabilir. Dijital dönüşümün her alana girmesiyle bilgiye her zaman ve her mekândan ulaşmak mümkündür. Bugün itibariyle ülkelerin tanıtım gayretleri potansiyel turistlere erişebilme noktasında bir hayli etkilidir. Ülke tanıtım etkinliklerinde verimli ve etkili bir yöntem olarak bu faaliyetlerin dijital alanlarda yürütülmesi de dijital dönüşümün tanıtımda turizm sektörüne getirdiği bambaşka bir yenilik olarak nitelendirilebilir. Kültür ve Turizm Bakanlığının "Home: Turkey" adını taşıyan dijital kampanyası incelendiğinde söz konusu teknolojiyle turizmin bir araya geldiği, etkili bir örnek ile karşılaşılmaktadır. Başta Türkiye olmak üzere pek çok ülke dijital alana yaydığı faaliyetlerle geniş kitlelere ulaşabilmeyi istemektedir. Bu doğrultuda sahip oldukları kültürel-turistik değerleri ön plana çıkaran tanıtım filmlerine ağırlık verilmektedir (Atar, 2020: 1647).

### 2.3. Müşteri Memnuniyeti

Müşteriler, bugün itibariyle firmaların var olabilmelerinde ve devamlılıklarında en önemli kaynaklardan biridir. Bu noktada, müşteriler firmaların adeta temel yapı taşıdır. Klasik "Ne üretirsem satarım" fikri artık küreselleşen dünyada farklılaşan tüketici arzu ve gereksinimleri karşısında geçerli değildir. Firma dahilinde ürün veya hizmetin pazarlanmasına değin geçen evrelerde emeği olan iş görenler ve firma haricinden olan ürün veya hizmetleri satın alanlar müşteri olarak tanımlanır. Müşteriler günümüzde firmaların en değerli varlıklarıdır. Müşteri yalnızca ürün veya hizmeti satın alanlar değildir. Bununla birlikte ürün ya da hizmetlerden etkilenenler de müşteri kavramı içinde yer almaktadır (Eroğlu, 2005: 9). Müşterilerin aynı yerden devamlı alışveriş yapmaları veya devamlı belli bir markayı seçmeleri modern pazarlama anlayışında arzulanan bir neticedir. Satın alanlarla belirli bir markanın veya firmanın arasında devam eden bir ilişki mevcutsa, bu kişi müşteri olarak adlandırılmaktadır (Statt, 1997: 5).

Ürün ve hizmet sunan firmalar için en önemli hususların başında müşteri memnuniyeti gelir. Bu kavram 1980'li senelerin başından beri firmalar tarafından üzerinde titizlikle durulan, mesai harcanan en önemli konulardan birisi olmuştur. Müşteri memnuniyeti, firmaların kârlılıklarına, cirolarına ve pazar içindeki paylarına etki eden en önemli etkenlerden birisi olmuştur (Eroğlu, 2005: 9). Müşteri memnuniyetinin pek çok tanımı bulunmaktadır. Fakat en fazla kullanılan tanım; müşterilerin beklentileriyle var olan durum arasındaki farktır. Şayet müşteriler satın almayı beklediği/umduğu ürün veya hizmeti satın almışlarsa memnuniyet duyarlar yani müşteri memnuniyeti gerçekleşmiş olur. Aksi takdirde müşteri memnuniyeti sağlanamaz (Hoffman ve Douglas, 1997: 126).

Müşteri memnuniyeti, satın alınan mal ya da hizmetin istek ve ihtiyaçlara uygunluğu ve tüketicilerin söz konusu ihtiyaçlarını karşılama seviyesinin bir ölçümü olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd, 2004: 11). Müşterilerin tam anlamıyla tatmin olmaları için, psikolojik anlamda gerçekleştirilen karşılaştırma önemlidir. Yapılan karşılaştırmalar ürün veya hizmetin alımı esnasında imaj veya beklentiyle yaşanan tecrübenin kıyaslanması şeklinde düşünülürse çok geniş bir inceleme alanına sahip olan müşteri memnuniyeti konusuna da değinilmiş olur. Bu ruhsal düzlemeye etki eden devamlı değişim içinde olan "müşterilerin duygularına ve yorumlama dünyalarına" da dikkat çekilmiş olur. Müşteriler tarafından tecrübe edilmiş olan hizmet kalitesi algılarıyla beklentileri arasındaki korelasyon, memnuniyete işaret eder. Eğer gerçek hizmet müşterinin beklentilerden yüksekse umulanın üzerinde bir memnuniyet gerçekleşecektir. Gerçek hizmetle beklentiler aynı ise beklenen memnuniyet ortaya çıkar fakat gerçek hizmet müşterinin beklentisinden düşükse müşteri memnuniyeti gerçekleşmez ve müşteri için hayal kırıklığı meydana gelir (Karakaş vd., 2017: 602).

Müşteri memnuniyetinin oluşumuyla işletmeler için önemli bir konu olan, marka sadakati oluşumu da gerçekleşmektedir. Firmanın daha yüksek fiyatlar belirlemesine imkan veren bu durum işletme karlılığı üstünde

oldukça etkilidir. Bununla birlikte memnun edilmiş müşteriler etrafındaki diğer kişilere ilgili firmayı ve/veya ürünleri önerebilirler. Fakat memnun edilmemiş müşteriler rakip firmalara geçerken eleştirilerini ve şikayetlerini etrafındakilere aktarır, dolayısıyla potansiyel müşterilerin firmaya gelmelerini engelleyebilirler. Müşteri memnuniyeti düzeyi henüz müşteri olmayanların da tutumlarını etkiler. Firmanın pazar payı olumlu bir etkilenme sonucunda yükselebilir. Netice itibarıyla müşteri memnuniyetinin artması satışların artmasına neden olurken maliyetler düşer, karlılık yükselir. Müşteriyle firma arasında kurulan kuvvetli bağlar, müşteri memnuniyetsizliğine sebep olabilecek faktörlerden işletmeyi korur. Bu tip müşteriler, firmaya yönelik güven ve hoşgörü duygusuna sahiplerdir. Ortaya çıkabilecek sorunları telafi edebilmekte ve firmaya olan bağlılıklarını korumaktadırlar (Şener ve Behdioğlu, 2013: 168).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Yaklaşımı

Bu çalışma hem veri toplama süreci hem de veri analizi açısından nitel yaklaşıma göre gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda çalışmada nitel analiz yöntemi kullanılmaktadır. Nitel araştırma, nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, problem ve olguların kendi doğal ortamlarında kapsamlı, gerçekçi ve ayrıntılı bir şekilde tanımlandığı, araştırmacının da sürece aktif olarak dahil olduğu, süreçte çeşitlilik ve esnekliğin olduğu nitel bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek 2005). Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi yöntemi kullanılmıştır. Vaka analizi bir araştırmada tek bir sosyal birimin, olgunun veya varlığın, bütüncül ve kapsamlı bir şekilde betimlemesini ve analizini içeren araştırma yöntemidir (Merriam, 2009). Çalışmada vaka analizi desenlerinden birisi olan bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Bütüncül tek durum deseninde tek bir analiz birimi bulunmaktadır (Yin, 2003). Nitel vaka analizi çalışmasının temel özelliklerinden birisi, bir veya daha fazla durumun derinlemesine incelenmesidir. Bu tür çalışmaların ana odak noktası, istenen durumu (çevre, bireyler, olaylar, süreçler vb.) etkileyen faktörler ve bunların durumu nasıl etkilediği ve durumdan nasıl etkilendiğidir (Yıldırım ve Şimşek 2005). Bu araştırmada otel işletmelerinde dijital turizm uygulamaları kullanımının yöneticilerin gerçek yaşam çerçevesinde ele alınacak olması araştırmayı durum çalışmasına yönlendirmektedir.

#### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu; İstanbul'da Lider Kalite Güvencesi (LQA) standartlarına sahip 3 otelde, 5 direkt misafirle iletişimde olan departmanların orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan 15 katılımcıdan oluşmaktadır. LQA standartları bu otelleri prosedürlerinin ve altyapılarının tamamen elden geçirilmesi de dahil olmak üzere, iş çerçevelerini ve stratejilerini dijital dönüşüme uygun olarak yeniden tasarlamaya sevk etmiştir. Bu doğrultuda LQA standartlarına sahip otellerin yeniliğe açık ve dijitalleşmeyi etkin şekilde kullanan oteller olması nedeniyle bu otellerde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin dijitalleşmeyi daha fazla deneyimlemiş olmaları beklenmektedir. Bu deneyimlemeden dolayı araştırma LQA standartlarına sahip oteller örneğinde yürütülmüştür. Bu Otelere ait bilgiler aşağıda kısaca açıklanmaktadır. Otel isimleri P, R, S şeklinde adlandırılmıştır:

P oteli İstanbul'un iş, tarihi ve kültürel çekim noktalarına yakın konumda, şehrin merkezinde, Beşiktaş ilçesinde yer alır. Dünyanın en ünlü misafirlerini lüks odalarında ağırladığı gibi sunduğu 5 restoran ile uluslararası lezzetlere keyifli bir yeme içme deneyimi sunmaktadır. Ayrıca prestijli etkinliklere, üst düzey toplantı ve kongrelere, gösterişli düğünlere ev sahipliği yapmaktadır.

R oteli İstanbul Boğazı'na tepeden bakan bir noktada ve şehrin en iyi kesişme noktalarından birinde yer almakta olup, 4 restoran, toplantı salonları ve çoğu süit misafir odaları olmak üzere çağdaş mimarinin, büyüleyici lüksün, yaratıcı gastronominin ve gerçek şıklığın adresi olmuştur.

S Oteli Asya'yı ve Avrupa'ya bağlayan İstanbul Boğazı'nın sahil şeridinde konumlanan, özenle restore edilmiş otel binası ile İstanbul'un antik mimarisini, sıcak Türk misafirperverliğini ve çağdaş konaklama imkânlarını bir araya getiriyor. Bünyesinde bulunan 3 restoran ile Türk ve Akdeniz mutfağından lezzetler sunmaktadır.

#### 3.3. İncelenen Otelerde Kullanılan Dijital Teknolojiler

Araştırma kapsamında incelenen 3 otel İstanbul'un ortalama gecelik fiyatı 700 Euro'dan fazla olup, 10.000 den 40.000 Euro'ya kadar gecelik oda fiyatlarına sahip en pahalı işletmeleridir. Bu otellerde kullanılan kojenerasyon ve trijenerasyon sistemi sayesinde %90'lara varan yüksek enerji verimi ile elektrik ve ısı elde edildiği, ayrıca enerjinin tüketim yerinde üretilmesi sayesinde iletim veya dağıtım şebekesine bağımlılık minimum seviyeye indirildiği belirtilmiştir. Elde edilen bu avantajla işletmede şebeke kesintilerinden veya dalgalanmalarından dolayı oluşabilecek üretim kayıplarının ve kalite problemlerinin de önüne geçilmekte olduğu; kesintisiz bir enerji sayesinde kesintisiz bir hizmet ve üretim gerçekleştirilmekte olduğu görülmektedir.

Otel odalarında kullanılan akıllı ipad ile ses, perde, ışık ayarları tek tuşla ayarlanmakta, duşa kabin ister saydam ister net görünecek şekilde ayarlanabildiği gibi duşme - yaralanma gibi durumlarda acil butonu ile otel güvenlikten hemen yardım talep edilebilmektedir. Personel otele girişte yüz tanıma sistemi ile giriş turnikese açılıyor bu da işletmeye yabancı kişilerin girişini engelleyip, misafir güvenliğini arttırmaktadır. Otellerde; asansör sadece misafirin oda katı ile açılabilir. Ayrıca işletmede kullanılan kişiye ait iglo tarzı kulübelerde misafir arkadaşlarını ağırlamakta ya da özel bir etkinlik yapmaktadırlar. Güvenlik kamera sistemi yanında sensörlü su fiskiyele de olası bir yangına hemen müdahale etmektedir. Oteldeki banyolarda yer alan televizyon sayesinde küvette yatarken bile istediğiniz programı izlenebilmektedir.

R otelinin girişinde COVID döneminin başlangıcından beri kullanılan özel güvenlik ısı detektörü monitörü ile gelen misafiri hem görüp hem de vücut ısısını görülebilmektedir. İnce çubuk şeklindeki detektör ile işletmeye güvenliği tehdit edebilecek madde sokulmasının önüne geçiliyor. Ayrıca işletmenin çoğu yerinde kurulu olan kamera sistemi ile sadece görüntü değil, ses de kaydedebilmektedir.

Z otelinin girişindeki özel detektör ile misafir rahatsız olmadan giriş yapabiliyor, tüm el çanta ve kutular X-ray makinasından geçerek lobby alanına girişi yapılmaktadır. Otellerinin hepsinde de telefonların kayıt özelliği var, işletmelerin standartları ve herhangi bir yanlış anlamaya karşı bu sistem kurulmuştur.

P otelinin girişinde özel plaka tanıma sistemi sayesinde plakası kayıtlı araç direkt girebiliyor veya otoparktan çıkış yapabiliyor. Restoranlarında ise QR kodu ile menü seçeneği cep telefonuna indirilebiliyor ve buna göre misafir sipariş verebiliyor. Bunun yanında misafirin alerji durumu, sevdiği ikramlıklar (meyve, çikolata, kuruyemiş, lokum gibi ), oda tipi, tercih ettiği gazete bilgisayar sistemine kayıtlıdır. Ayrıca özel ışıklandırılmış iskelesi sayesinde misafirlerine 24 saat yat ve özel deniz taxi hizmeti vermektedir. Otelde misafirin bagaj yardımı için resepsiyon bellteam'e telsiz- telefon üzerinden iş emri verebilmektedir. Misafir girişte kredi kartı provizyonu bıraktığı için resepsiyona uğramadan c-out yapabilir ve extraları kredi kartına yüklenir.

Yukarıda ifade edilen oteller görev yapan ve araştırmaya dahil edilen orta ve üst düzey yöneticilerin demografik dağılımları ise Tablo 1'de gösterilmektedir

**Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler**

Demografik değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	4	27
	Erkek	11	73
Medeni durum	Evlü	7	47
	Bekar	8	53
Yaş	25-35	5	33
	36-45	8	54
	46-55	2	13
	55 ve üstü		
Eğitim durumu	Lise		
	Lisans	14	93
	Yüksek Lisans	1	7
	Doktora		
Şirketteki pozisyon	Orta düzey yönetici	13	87
	Üst düzey yönetici	2	13
Toplam sektör tecrübesi	1-5 yıl		
	6-10 yıl	2	13
	11-15 yıl	4	27
	16 yıl ve üzeri	9	60

Katılımcılara ait demografik bilgilere bakıldığında 15 katılımcının 11'i erkek dördü kadındır. Bunun yanında katılımcıların sekizi bekar yedisi evlidir. Katılımcıların beşi 25-35, sekizi 36-45, ikisi 46-55 yaş aralığında iken 14 katılımcı lisans, bir katılımcı yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüştür. Diğer taraftan katılımcıların 13'ü orta düzey, ikisi üst düzey yönetici pozisyonunda çalışırken iki katılımcı 6-10 yıl, dört katılımcı 11-15 yıl ve dokuz katılımcı ise 16 yıldan daha fazla toplam sektör tecrübesine sahiptir.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından literatür taramasına ve alan uzmanlarının görüşlerine dayalı olarak geliştirilen sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken konuyla ilgili literatür değerlendirilmiş ve 2 pilot görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerin sonuçlarına göre görüşme formu şekillendirilmiş ve alan uzmanları tarafından incelenerek son şekli verilmiştir. Görüşme formu açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada ayrıca söz konusu otellerde kullanılan dijital teknolojiler araştırmacı tarafından işletmeden izin alınarak 2021/2022 tarihleri arasında gözlemlenmiştir.

### 3.5.Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin değerlendirilmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda çalışma sırasında katılımcılarla yapılan görüşmeler sırasında sesler kaydedilmiş ve görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından notlar alınmıştır. Daha sonra ses kayıtları yazılı hale getirilerek tüm veriler üzerinden içerik analizi yapılmıştır. Verilerin ayrıntılı olarak değerlendirildiği içerik analizi yönteminin temel faaliyeti, benzer verileri belirli kavram ve temalar altında toplamak ve bunları okuyucunun kolayca takip edebileceği şekilde düzenleyip yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek 2005). Belirlenen temalar doğrultusunda kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramlar ve kavramlar arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Kodlama süreci bilgisayar ortamında yapılmıştır. Tüm kodlar çalışma öncesinde literatür taraması yapılırken oluşturulmamış veri setinin okunması sırasında da yeni kodlar eklenmiştir. Tüm veri setini kodladıktan sonra, araştırmacı ilgili temaları geliştirmek için benzer kodları ve alt kodları ilgili temalarda birleştirmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların görüşleri 10 ana tema altında toplanmıştır:

- ✓ Dijitalleşmenin turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından anlamı
- ✓ Turizm endüstrisinin planladığı dijital uygulamalar
- ✓ Turizm endüstrisinin dijital dönüşüm sürecindeki güçlü ve zayıf yönleri
- ✓ Dijital dönüşümün turizm endüstrisi açısından oluşturacağı fırsatlar ve tehditler
- ✓ Dijital uygulamaların pazarlama fonksiyonuna etkisi
- ✓ Dijital uygulamaların dağıtım fonksiyonuna etkisi
- ✓ Dijital uygulamaların fiyat fonksiyonuna etkisi
- ✓ Dijital uygulamaların tanıtım fonksiyonuna etkisi
- ✓ Dijital uygulamaların insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna etkisi
- ✓ Dijital uygulamaların işletmenin fiziksel olanaklarına etkisi

Bunlara ek olarak özel yorum ve görüşleri yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

### 3.6. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Araştırmanın geçerliğine katkı sağlamak için araştırmacı katılımcılar ile uzun süreli etkileşim kurmaya odaklanmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2005) göre görüşmenin ilk aşamalarında katılımcıların araştırmacıdan etkilendiğini ve sadece görüşme süresinin uzadığında, araştırmacının katılımcılardan daha geçerli ve sağlıklı bilgiler alabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle araştırmanın geçerliğine katkı sağlamak amacıyla görüşme süreleri mümkün olduğunca uzatılmıştır. Ayrıca araştırmanın geçerliğini artırmak için toplanan veriler özetlenmiş ve katılımcılardan bu verileri doğrulamaları istenmiştir. Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini artırmak için uzman araştırmacı yöntemi kullanılmıştır. Veriler 1 uzman tarafından incelenmiş ve uzmanların üzerinde uzlaştığı tema ve alt temalar üzerinde analizler yapılmıştır. Son olarak katılımcılar seçilirken farklı ve spesifik yorumlar alınabilmesi için maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde toplanan verilerin değerlendirilmesi ile belirlenen temalar ve alt temalar çerçevesinde katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

### 4.1. Dijitalleşmenin Turizm Endüstrisi ve Alt Sektörleri Açısından Anlamı

Araştırma kapsamında ilk olarak dijitalleşmenin turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından anlama hakkında yönetici görüşleri incelenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından dijitalleşmenin ne anlamı ifade ettiği sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2.** Dijitalleşmenin Turizm Endüstrisi ve Alt Sektörleri Açısından Anlamı Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	f	%
Dijitalleşmenin anlamı	Hız ve kolaylık	6	40
	Koordinasyon	2	13
	Globalleşme	2	13
	Kalite	1	7
	Değişken olması	1	7

Dijitalleşmenin turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından anlamı hakkında katılımcı görüşlerine bakıldığında katılımcılar turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından dijitalleşmeyi hız ve kolaylık (f=6), koordinasyon (f=2), Globalleşme (f=2) kalite (f=1) ve değişken olması (f=1) olarak tanımladıkları görülmektedir.

Buna göre araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde dijitalleşmeyi hız ve kolaylık olarak tanımlayan yöneticiler internet tabanlı teknolojiler sayesinde hem potansiyel misafirlere daha hızlı ve kolay ulaşımın sağlandığını hem de mevcut misafirlere daha kolay ve hızlı hizmet verilebildiğini ve bu durumun globalleşmeye katkı sağladığını belirtmektedirler. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

- ✓ *“Özellikle internet tabanlı teknolojileri kullanarak potansiyel misafirlere daha hızlı ulaşmak, mevcut misafirleri ise elinde tutmak adına yoğun olarak kullanılmaktadır. Turizm işletmelerinin internet tabanlı uygulamalar dışında da teknolojiyi temel alarak yapmış oldukları birçok yeni yapılanma da onları buldukları pazarda lider konuma taşımaya konusunda önemli bir yere sahip olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.” (K1)*
- ✓ *“Bence teknolojideki ilerlemeler, turizm endüstrisinde yeniliği, büyüme ve küreselleşmeyi teşvik ediyor ve seyahat kavramlarını tamamen yeniden tanımlıyor. 1950’li yıllarda bir uçak biletini almak için bile 80 dakika uğraşmak gerekirken dünya çapındaki dijital seyahat satışları 600 milyar dolar seviyelerine gelmiş durumda...” (K2)*
- ✓ *“Günümüz çağında dijitalleşme sayesinde misafire verilen hizmetin daha hızlı, etkili ve efektif şekilde dönüş olmaktadır.” (K14)*
- ✓ *“Endüstri 4.0 ile bilişim teknolojileri ile tüm yaşamsal mekanizmaları bir araya getirmeyi amaçlanmaktadır. Yani tüm dünyada, tüm yaşamsal faaliyetlerde dijitalleşme olmadan yaşanmaz.”(K12)*

Diğer taraftan dijitalleşmeyi koordinasyon ve kalite olarak tanımlayan katılımcılar turizm endüstrisinin birçok alt sektörü barındırdığını ve dijitalleşmenin bu sektörler arasında koordinasyonu sağlayarak daha kaliteli hizmet sunumuna ortam hazırladığını belirtmektedir. Katılımcıların bununla ilişkili görüşleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ *“Turizm endüstrisi ulaştırma, inşaat, elektronik vb. olmak üzere yaklaşık 38 sektörle senkronize şekilde çalışmaktadır. Endüstri 4.0 ile bilişim teknolojileri ile tüm yaşamsal mekanizmaları bir araya getirmeyi amaçlanmaktadır.” (K4)*
- ✓ *“İşletme diğer sektörlerle iç içedir, senkronize olması açısından önemlidir.” (K7)*
- ✓ *“İş gücünün azalması, sıfır hataya yakın çalışılması sağlanarak yapılanın işinin kalitesini ve verimini artırması büyük avantaj sağlıyor.” (K5)*
- ✓ *“Özellikle pandemi sonrası turizmde birçok şeyin teknolojik olmasına ağırlık verilmesi hem çalışanlar için hem de misafirler için daha sağlıklı bir ortam oluşturmaktadır.” (K11)*

## 4.2. Turizm Endüstrisinin Planladığı Dijital Uygulamalar

Araştırma kapsamında ikinci olarak katılımcıların görev yaptığı işletmenin dahil olduğu veya planladığı dijital uygulamalar hakkında görüşleri incelenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara görev yaptıkları işletmenin dahil olduğu veya planladığı dijital uygulamaların neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar tablo 3’te sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Turizm Endüstrisinin Planladığı Dijital Uygulamalar Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	f	%
Turizm endüstrisinin planladığı dijital uygulamalar	Dijital rezervasyon ve ödeme	6	40
	Müşteri memnuniyeti sistemi	3	20
	Departmanlar arası koordinasyon sistemleri	3	20
	Sanal gerçeklik sistemleri	2	13
	Güvenlik ve konfor sistemleri	2	13
	Arıza tespit sistemleri	1	7
	Enerji kaynağı oluşturma	1	7

Turizm endüstrisinin planladığı dijital uygulamalar hakkında katılımcı görüşlerine bakıldığında sektörde genellikle dijital rezervasyon ve ödeme sistemleri (f=6), müşteri memnuniyeti sistemleri (f=3), departmanlar arası koordinasyon sistemleri (f=3), sanal gerçeklik sistemleri (f=2), güvenlik ve konfor sistemleri (f=2) ile arıza tespit sistemlerinin (f=1) uygulandığı görülmektedir.

Katılımcılar online satış kanalları ve sanal gerçeklik sistemleri ile müşterilerine dijital rezervasyon ve ödeme imkanı sağlayan sistemleri kullandıklarını, bu sayede misafirlerin otele gelmeden buldukları yerden kalacakları



odayı görebildiğini, ürün ve hizmet satın alabildiğini belirtmektedir. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

- ✓ “Misafirlerimiz tüm odalarımızı sanal gerçeklik sayesinde otele gelmeden gezebiliyor.” (K2)
- ✓ “...misafir otele gelmeden odasını özel hazırlanmış programda görmektedir... Misafir özel harcamaları için ödeme linki üzerinden ürün - hizmet satın alabilir.” (K4)
- ✓ “Tablet üzerinden online check in, check out . otel içi operasyonun kalite ve hızı açısından kullanılan alive vb. Application...” (K15)

Katılımcılar ayrıca güvenlik ve konfor artırıcı dijital uygulamalar ile arıza tespitini ilgili departmana iletecek sistemleri kullandıklarını bu sayede departmanlar arası koordinasyonu sağlayabildiklerini ve daha koordineli çalışma fırsatı yakaladıklarını vurgulamaktadırlar. Katılımcıların konuyla ilişkili görüşleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ “Maximo sistemi ile oteldeki tüm arızaların Teknik Servis Departmanına bildirilmesi ve takibi...” (K3)
- ✓ “Günün gereğine uygun CCTV kamera sistemleri, kapı detektörleri, arama cihazları.” (K7)
- ✓ “Diğer departmanlarla koordineli çalışmamızı sağlayan bilgisayar sistemleri...” (K8)

Diğer taraftan katılımcılar geliştirdikleri müşteri sadakat programıyla müşterilerin iyi ve kötü deneyimlerini belirlediklerini bu sayede hizmet kalitesini arttırmaya çalıştıklarını ifade etmektedirler. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

- ✓ “Uzun zamandır kusursuz işleyen müşteri sadakat programımızı her sene farklı aksiyonlar ile destekliyoruz. Ayrıca daimi misafirlerimizin iyi veya kötü deneyimlerini olumlu yönde kullanmamızı sağlayan dijital ağız misafirlerin konaklama deneyimini ve aldığı hizmetin kalitesini yükseltiyor.” (K2)
- ✓ “Öncelikle hizmet kalitesini arttırmak için misafirler otele giriş yapmadan önce akıllı telefonlarına gönderilen bir anket sistemi mevcut ve tabi ki kaldıkları süre boyunca aynı sistem üzerinden talepleri ve feedbacklerini paylaşabiliyor bizleri değerlendirebiliyorlar.” (K5)
- ✓ “Trijenarasyon ile elektrik üretimi sağlanıp, şehir hatlarında oluşacak kesintilerden elektronik cihazlar olumsuz etkilenmemektedir.” ( K8 )

### 4.3. Turizm Endüstrisinin Dijital Dönüşüm Sürecindeki Güçlü ve Zayıf Yönleri

Araştırma kapsamında ele alınan üçüncü tema olarak katılımcıların turizm endüstrisinin dijital dönüşüm sürecindeki güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin görüşleri incelenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara görev yaptıkları işletmenin dijital dönüşüm sürecindeki güçlü ve zayıf yönleri hakkında görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar tablo 4’te sunulmaktadır.

**Tablo 4.** Katılımcıların Turizm Endüstrisinin Dijital Dönüşüm Sürecindeki Güçlü ve Zayıf Yönlerine İlişkin Görüşleri

Tema	Kod	f	%
Güçlü Yönler	Hız	2	
	Hizmet çeşitliliği	2	13
	Hizmet kalitesi	2	13
	Koordinasyon	2	13
	Müşteri sadakati	1	7
	Rekabet	1	7
	İşbirliği	1	7
	Veri depolama	1	7
Zayıf Yönler	Siber güvenlik	1	
	Çalışanların teknolojik bilgi yetersizliği	3	20
	Maliyet	2	13
	Sınırlılık	1	7
	Sürdürülebilir olmama	1	7
	Hata oranının artması	1	7
	Uzman ihtiyacı	1	7
	Zayıf yönü yok	6	40

Katılımcıların turizm endüstrisinin dijital dönüşüm sürecindeki güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında olarak hız (f=2), hizmet çeşitliliği (f=2), hizmet kalitesi(f=2), koordinasyon(f=2), müşteri sadakatini (f=1), rekabet (f=1), İşbirliği (f=1), veri depolama (f=1), siber güvenliği (f=1) dijital dönüşümün güçlü yönleri olarak vurguladıkları görülmektedir.

Katılımcılar turizm endüstrisinde dijital dönüşüm ile hizmet çeşitliliğinin arttığını, hizmetlerin daha hızlı ve kaliteli şekilde sunulmaya başlandığını ayrıca dijital dönüşümün birimler arasındaki koordinasyonu arttırdığını ve bu durumun müşteri sadakatini beraberinde getirdiğini belirtmektedirler. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri açığa çıkmaktadır:

- ✓ *"Bu durum ise misafirlerimize çeşitli hizmetler sunabilmemizi sağlamakta ve potansiyel müşterilere de ulaşabilmemizde bir basamak görevi görmektedir." (K1)*
- ✓ *"...teknoloji ile tecrübeli iş gücünü senkronize edip, en iyi hizmeti vermek." (K4)*
- ✓ *"Dijitalleşme sayesinde diğer departmanlarla işbirliği koordineli çalışıyoruz." (K8)*
- ✓ *"Hızlı iletişim, azalan telefon trafiği ve doğrulama oranının artması." (K14)*
- ✓ *"En güçlü tarafı çok uzun senelerdir devam eden sadakat programımız. Senelerin verdiği sektör tecrübesi ile büyük bir zincir otel olmanın altında yatan en büyük etkenlerden biri bu." (K2)*

Katılımcılar ayrıca dijitalleşmenin turizm endüstrisinde rekabet, işbirliği, veri depolama ve siber güvenlik gibi avantajları beraberinde getirdiğini vurgulamaktadırlar. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ *"en son teknolojiyi kullanan işletmemiz, diğer işletmelerin bir adım önüne geçip, rekabet üstünlüğü sağlıyor." (K7)*
- ✓ *"Dijitalleşmeyle beraber sektörde adımı duyuran işletmemiz, sektöründe lider olan markalarla ticari işbirliği yapmaktadır." (K2)*
- ✓ *"Bütün veriler bir tabanda toplanıp, saklanır, böylece kolayca ulaşılabilir veya analiz edilebilir"(K12)*
- ✓ *"Personele verilen online ve uygulamalı eğitimler ile kullanılan dijitalleşmeyle misafire ait bilgiler ve kredi kartları kimseyle paylaşılmamaktadır." (K5)*

Dijitalleşmenin güçlü yönlerine karşın katılımcılar çalışanların teknolojik bilgi yetersizliği (f=3), maliyet (f=2), sınırlılık (f=1), sürdürülebilir olmama (f=1) hata oranının artması (f=1) ve uzman ihtiyacı (f=1) gibi unsurları turizm endüstrisinde dijital dönüşüm sürecinin zayıf yönleri olarak belirtmektedirler.

- ✓ Katılımcılar dijital dönüşümün maliyetli bir süreç olduğunu ve dijital uygulamaların sunduğu bazı hizmetlerin sınırlı olduğunu, kurumların bu hizmetleri sürdürülebilir kılma konusunda sorunlarla karşılaştıklarını ancak en temel sorun alanının çalışanların yeterli teknolojik bilgiye sahip olmaması olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:
- ✓ *"Öncelikle dijitalleşme çok faydalı bir araç olmakla beraber oldukça maliyetli." (K5)*
- ✓ *"Programların limitli kullanılması da zayıf yönü..." (K9)*
- ✓ *"Eğer ki dijitalleşmeyle beraber elde ettiğimiz başarılarımız koruyamazsak ve sunduğumuz hizmetten uzaklaşmaya başlarsak bu öncelikle misafirlerimiz üzerinde olumsuz bir etki yaratırken sonrasında bizim için zayıf bir yön olarak gösterilebilir." (K1)*
- ✓ *"Dijital aletleri insan kullandığı için zaman insan faktöründen de oluşabilecek hatalar olabilir." (K7)*
- ✓ *"Devamlı makinalarla çalışan insan, işi otomatığe bağlıyor ve bu dikkatsizlik yaratıp hataya sebep oluyor." (K9)*
- ✓ *"özellikle restaurantta kullanılan micros bozulduğunda, sistemi IT departmandan yetkili bir personelin düzeltilmesi gerekli, bu süreçte misafir hesapları beklemektedir." (K4)*

#### 4.4. Dijital Dönüşümün Turizm Endüstrisi Açısından Oluşturacağı Fırsatlar ve Tehditler

Araştırma kapsamında ele alınan dördüncü tema olarak dijital dönüşümün turizm endüstrisi açısından oluşturacağı fırsatlar ve tehditler incelenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından oluşturacağı fırsatlar ve tehditler hakkında görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Turizm Endüstrisinin Dijital Dönüşüm Sürecindeki Fırsat ve Tehditlere İlişkin Görüşleri

	Kod	f	%
Fırsat	Teknolojik alt yapı	5	33
	Kalifiye personel	3	20
Tehdit	Veri güvenliği	5	33
	İnsanlarla etkileşimi azaltması	2	13

Katılımcıların turizm endüstrisinin dijital dönüşüm sürecindeki fırsatları ve tehditlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında teknolojik alt yapı (f=5) ve kalifiye personeli (f=3) dijital dönüşümün fırsatları olarak vurguladıkları görülmektedir. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ *“Otellerin teknolojik altyapısının iyi olması ve sunduğu olanaklar tercih edilmelerini sağlıyor. Bilindiği gibi artık seyahat edenlerin neredeyse tamamı gidecekleri yere online mecralarda karar veriyor ve satın alma yapıyor. Memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini tek tıkla binlerce kişiye duyurabiliyor. Dolayısıyla hiçbir otelci bu sürecin dışında kalmak istemiyor.” (K1)*
- ✓ *“Son teknoloji ürünler ve dijitalleşmenin getirileri olarak önemli fırsatlardır...” (K4)*
- ✓ *“...teknoloji ile tecrübeli iş gücünü senkronize edip, en iyi hizmeti vermek.” (K3)*

Diğer taraftan katılımcıların veri güvenliği (f=5) ve insanlarla etkileşimi azaltmasını (f=2) ise dijital dönüşümün tehditleri olarak vurguladıkları görülmektedir. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ *“Dijitalleşmenin en önemli riski veri güvenliğidir.” (K1)*
- ✓ *“Tehdit olarak ilerleyen zamanlarda dijital entegrasyonlar daha güçlü siber güvenlik ağları ve altyapısı gerektirebilir” (K2)*
- ✓ *“insan odaklı olan bir sektörde insanlarla olan etkileşimin azalmasına neden olması da dezavantajlarındanndır.” (K5)*

#### 4.5. Dijital Uygulamaların Pazarlama Fonksiyonuna Etkisi

Araştırma kapsamında ele alınan beşinci tema olarak dijital uygulamaların pazarlama fonksiyonuna etkisi hakkında katılımcı görüşleri incelenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından pazarlama fonksiyonuna ne gibi etkisinin olduğu sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6. Dijital Uygulamaların Pazarlama Fonksiyonuna Etkisi Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	f	%
Pazarlama Fonksiyonuna Etkisi	Hız ve kolaylık	8	53
	Veri sağlama	3	20
	Müşteri yorumları	2	13
	Kişiyeye özel pazarlama	1	7
	Markalaşma	1	7

Dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından pazarlama fonksiyonuna etkisi hakkında katılımcı görüşlerine bakıldığında katılımcılar dijital uygulamaların hız ve kolaylık (f=8), veri sağlama (f=3) ve kişiyeye özel pazarlama (f=1) açısından pazarlama fonksiyonunu olumlu etkilediğini belirtmektedir. Katılımcılar dijitalleşmenin pazarlamanın reklam ve tanıtım süreçlerinin daha hızlı ve kolay şekilde yürütülmesini sağladığını belirtmektedirler. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ *“Dijitalleşme pazarlama konusunda inanılmaz fırsatlar sunar, ekonomik ve hızlı şekilde hedef kitleye ulaşılabilir.” (K5)*
- ✓ *“Pazarlamaya sonsuz katkılar sağlar, işletmenin pazarlama ve reklamında kolaylıklar sağlar.” (K6)*
- ✓ *“Dijitalleşme ile işletmemizin reklamı tanıtımı çok kolay yapılır.” (K12)*

Diğer taraftan katılımcılar dijitalleşmenin sağladığı geniş veri havuzuyla müşterilerin beklenti ve memnuniyetini sürekli takip edebildiklerini ve kişiyeye özel pazarlama seçenekleri oluşturabildiklerini vurgulamaktadırlar. Katılımcıların konuyla ilişkili görüşleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ *“Dijitalleşmenin otelimize pazarlama dışında en büyük katkısı da ciddi veri sağlaması oluyor. Otelimiz, dijitalleşme sayesinde misafirlerimizin beklentilerini ve memnuniyetlerini sürekli izleyebiliyoruz ve bu verileri segmentasyon analizlerine kadar birçok yerde kullanabiliyoruz.” (K1)*
- ✓ *“Gelişen teknolojiyle dünyanın her noktasındaki bilgilerin ulaşılabilir olması ve hatta bazılarının dijital olarak sunulabilmesi pazarlama büyük bir katma değer sağlamakta.” (K9)*
- ✓ *“...daha bireysel pazarlamanın mümkünatı sağlanmıştır.” (K14)*

Katılımcılar ayrıca dijitalleşmenin müşterinin aldığı hizmet hakkındaki yorumlarını öğrenme ve böylece markalaşma sürecine katkısı açısından pazarlama fonksiyonunu etkilediğini ifade etmektedir. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ "İşletmemizi kullanan misafir bizi sosyal mecrada değerlendirerek bizim olumlu ya da olumsuz reklamımızı yapar." (K3)
- ✓ "Misafir en iyi denetleyici yani işletmemizde yapılan işi yorumlayan tarafsız bir hakemdir, bu sayede işletmenin göremediği olumsuzluğu görüp, eleştirir ve işletmede bu konuda kendisini geliştirir." (K10)
- ✓ "ürünümüzü az insana çok satarak değil, yeryüzündeki çoğu insana satarak işletmemizin kârlılığını devam ettirebiliriz, bu da markalaşmayla olur" (K8)

#### 4.6. Dijital Uygulamaların Dağıtım Fonksiyonuna Etkisi

Araştırma kapsamında ele alınan altıncı tema olarak katılımcıların dijital uygulamaların dağıtım fonksiyonuna etkisi hakkında görüşleri incelenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından dağıtım fonksiyonuna etkisi hakkında görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar tablo 7'de sunulmaktadır.

**Tablo 7.** Dijital Uygulamaların Dağıtım Fonksiyonuna Etkisi Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	f	%
Dağıtım fonksiyonuna etkisi	Dağıtım kanalları arasında koordinasyon	6	40
	Zaman maliyeti sağlama	4	27
	Ürün kalitesi	1	7
	Hizmet koşulları sağlama	1	7

Dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından pazarlama fonksiyonuna etkisi hakkında katılımcı görüşlerine bakıldığında katılımcılar dijital uygulamaların dağıtım kanalları arasında koordinasyon (f=6), zaman maliyeti sağlama (f=4), ürün kalitesi (f=1) ve hizmet koşulları sağlama (f=1) açısından dağıtım fonksiyonunu olumlu etkilediğini belirtmektedir. Katılımcılar dijital uygulamalar sayesinde müşterilerin talep ve beklentilerini daha hızlı ve kolay şekilde karşıladıklarını ve bu durumun zaman maliyet açısından avantaj sağladığını vurgulamaktadırlar. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

- ✓ "...misafirlerimizin isteklerini daha hızlı karşılayıp daha düzenli ve hızlı bir hizmet almalarını sağlamaktadır." (K1)
- ✓ "Bazen tek tuşla işlerimizin halledilmesini sağlayıp, zaman kaybı ve maliyetten kurtuluruz." (K3)
- ✓ "...zamandan tasarruf sağlanır hem de farklı metotlarla sonuca gideriz." (K7)

Katılımcılar ayrıca dijital uygulamaların turizm endüstrisi alt sektörleri arasında koordinasyonun sağlanması açısından kendilerine avantaj sağladığını belirtmektedirler. Katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile bu durum ortaya konulmaktadır:

- ✓ "...turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından dağıtım fonksiyonları koordineli olarak düzenlenirse, işletmelerin zaman, iş gücü açısından maksimum verimi alması sağlanır." (K10)
- ✓ "Dijitalleşme ile dağıtım fonksiyonuna katılan işletmeler de kendi işletmelerini çağın gereklerine uygun geliştirirler ve bu sayede uyum sağlanır." (K12)
- ✓ "...otelin kullandığı programlara diğer firmaların adaptasyonu ..." (K14)
- ✓ "Otel işletmesinde yiyecek - içecek departmanı çok sayıda malzeme alımı yapmaktadır, işletmenin iş yaptığı firmalar ve nakliyesini yapan şirketler malın teslimatı ve güvenilirliğini hukuki anlaşmalarla sağlarlar. Kaliteli, hijyenik ve güvenli ürün tercihi büyük önem arz etmektedir." (K4)"

#### 4.7. Dijital Uygulamaların Fiyat Fonksiyonuna Etkisi

Araştırma kapsamında ele alınan yedinci tema olarak katılımcıların dijital uygulamaların fiyat fonksiyonuna etkisi hakkında görüşleri incelenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından fiyat fonksiyonuna etkisi hakkında görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar tablo 8'de sunulmaktadır.

**Tablo 8.** Dijital Uygulamaların Fiyat Fonksiyonuna Etkisi Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	f	%
Dağıtım fonksiyonuna etkisi	Yüksek karlılık	15	100
	Fiyat belirleme	1	7
	Doğa dostu	1	7
	Bilgi depolama	1	7

Dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından fiyat fonksiyonuna etkisi hakkında katılımcı görüşlerine bakıldığında katılımcılar dijital uygulamaların doğru fiyat politikası sağlama ile yüksek karlılık getirdiği konusunda hemfikirlerdir. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

- ✓ *“Özellikle de ileri seviyede bulunan çalışmalarını kullanıyorsanız misafirlerinize çok daha iyi bir hizmet verirken bunu fiyat bazında da yüksek tutma hakkına sahip oluyorsunuz, böylelikle de iyi bir fiyat politikası izlemiş oluyorsunuz.” (K1)*
- ✓ *“Uzun süreçte maliyetlerimizi azaltıp, karlılık oranları artar.” (K3)*
- ✓ *“Maliyetleri azaltır. Fiyatlandırmada belli bir sistem ve kolaylık sağlar.” (K6)*
- ✓ *“Kendi işletmemizin vereceği fiyat ve satın almadaki fiyat tutarlarını incelemek ve işletme yararı için uygun olanı tercih etmekte dijitalleşme uygulamaları yardımcı olur.” (K11)*

Bazı katılımcılar ise dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından fiyat fonksiyonuna etkisinin fiyat belirleme (f=1), doğa dostu (f=1) ve bilgi depolama (f=1) olduğunu ifade etmektedir. Bununla ilişkili katılımcı görüşü aşağıdaki gibidir:

- ✓ *“Kaliteli ürün, iyi personel ve çağın gerektirdiği son teknolojiyi de kullanarak sektörde lider marka olduğumuzu biliyoruz ve fiyat politikamızı kendimiz belirlediğimiz için, ulaşmamız gereken ekonomik hedeflere ulaşabiliyoruz.” (K5)*
- ✓ *“Ön büro da misafir çıkış yaptığına faturası elektronik mailine yollanır böylece hem fatura inbox ta saklanır hem de kağıt harcanmasının önüne geçilir.” (K8)*

#### 4.8. Dijital Uygulamaların Tanıtım Fonksiyonuna Etkisi

Araştırma kapsamında ele alınan sekizinci tema olarak katılımcıların dijital uygulamaların tanıtım fonksiyonuna etkisi hakkında görüşleri incelenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından tanıtım fonksiyonuna etkisi hakkında görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar tablo 9’da sunulmaktadır.

**Tablo 9.** Dijital Uygulamaların Tanıtım Fonksiyonuna Etkisi Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	f	%
Tanıtım Fonksiyonuna Etkisi	Uluslararası tanınma	9	60
	Daha fazla kişiye ulaşma	3	20
	Daha detaylı tanıtım	2	13
	Sanal gerçeklik	1	7
	Yorum siteleri	1	7

Dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından tanıtım fonksiyonuna etkisi hakkında katılımcı görüşlerine bakıldığında katılımcılar dijital uygulamaların uluslararası tanınma (f=9), daha fazla kişiye ulaşma (f=3), daha detaylı tanıtım (f=2), sanal gerçeklik (f=1) ve yorum siteleri (f=1) açısından tanıtım fonksiyonunu olumlu etkilediğini belirtmektedir. Katılımcılar dijital uygulamalar sayesinde daha hızlı ve kolay şekilde uluslararası alanda tanıtım ve reklam etkinlikleri yaptığını bu sayede daha fazla kişiye ulaşabildiklerini ve daha detaylı tanıtım yapabildiklerini vurgulamaktadırlar. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

- ✓ *“Tüm dünyaya ulaşmamızı sağlar, misafirlerimizin yaptığı yorumlar işletmemizin reklamını yapar.” (K3)*
- ✓ *“Sadece yurt içinde değil, uluslararası piyasada da tanıtımı olumlu yönde artar.” (K4)*
- ✓ *“Turizm işletmeleri, sosyal medya vasıtasıyla daha fazla kişiye daha hızlı ulaşabilmektedirler.” (K2)*
- ✓ *“Dijital ortamda verilen bilgiyi daha ayrıntılı tanıtmak mümkün. Görseller, videolar ilgili içerikler gibi.” (K5)*

Katılımcılar ayrıca sanal gerçeklik ve yorum siteleri gibi dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörlerinin tanıtım fonksiyonunu etkilediğini vurgulamaktadır. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

- ✓ *“Gelişen teknoloji ve dijitalleşme ile işletmemize ilk kez gelecek misafir, sanal gerçeklik teknolojisi sayesinde otelimizin odalarını tek tuşla gezebilir, işletmemiz hakkında fikir sahibi olabilir.” (K1)*

- ✓ *Dijitalleşme ile otel tanıtımı ücretsiz bizzat müşteri tarafından yapılır, internet üzerinde sadece yorum yapılan güvenli siteler mevcut, tripadvisor gibi... Restaurant, cafe, otel gibi yerler hakkında açıklayıcı müşteri yorumlarını bu sitede görebiliriz." (K11)*

#### 4.9. Dijital Uygulamaların İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonuna Etkisi

Araştırma kapsamında ele alınan dokuzuncu tema olarak katılımcıların dijital uygulamaların insan kaynakları fonksiyonuna etkisi hakkında görüşleri incelenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından insan kaynakları fonksiyonuna etkisi hakkında görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar tablo 10'da sunulmaktadır.

**Tablo 10.** Dijital Uygulamaların İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonuna Etkisi Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	f	%
İnsan Kaynakları Fonksiyonuna Etkisi	Özlük işlemleri kolaylaştırma	7	47
	Hata payını azaltma	4	27
	İşe alım süreçlerini hızlandırma	4	27
	Performans yönetimi süreci	1	7
	Bilgi depolama	1	7

Dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından insan kaynakları fonksiyonuna etkisi hakkında katılımcı görüşlerine bakıldığında katılımcılar dijital uygulamaların özlük işlemleri kolaylaştırma (f=7), hata payını azaltma (f=4), işe alım süreçlerini hızlandırma (f=4), performans yönetimi süreci (f=1) ve bilgi depolama (f=1) açısından insan kaynakları fonksiyonunu olumlu etkilediğini belirtmektedir. Katılımcılar dijital insan kaynakları uygulaması sayesinde özlük işlemlerinin daha da kolaylaştığını ve bu durumun insan kaynakları departmanının iş yükünü azalttığını ayrıca sağladığı veri sayesinde hata payının azaldığını ve bu sayede doğru işe doğru kişinin görevlendirilebildiğini bunun yanında dijitalleşme ile birlikte işe alım süreçlerinin daha da hızlandığını vurgulamaktadırlar. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ *"...insan kaynaklarının kayıt ve performans verileri kolayca tutulur. maaş çizelgesi kolaylıkla tutulur." (K6)*
- ✓ *"Dijital uygulamalarla; personel verileri, maaş hesapları, kişisel bilgiler rahatlıkla saklanabilir, depolanabilir." (K11)*
- ✓ *"İnsan kaynaklarının iş yükünü azaltır." (K3)*
- ✓ *"Hata payını düşürmektedir. Dijitalleşen İK yapısı bunu mümkün kılıyor ve çok daha analitik, çok daha verimli bir süreci başlatıyor." (K1)*
- ✓ *"Personel seçiminde daha hızlı ve uygun personeli bulamada yardımcı olur." (K7)*

Diğer taraftan katılımcılar dijitalleşmenin performans yönetimi süreci ve bilgi depolama açısından insan kaynakları fonksiyonunu olumlu etkilediğini belirtmektedir. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ *"Doğru işe doğru personel seçimi, personel verilerinin depolanması sağlanır." (K2)*
- ✓ *"İnsan kaynakları da dijitalleşmeyi en etkin kullanan departman, çalışan her bireyin bir dosyası bulunmakta ve tüm özellik ve iş performansı buraya işlenmektedir, bu sayede personelin terfi alması, prim vb avantajlara ulaşması sağlanır." (K6)*

#### 4.10. Dijital Uygulamaların İşletmenin Fiziksel Olanaklarına Etkisi

Araştırma kapsamında ele alınan onuncu tema olarak katılımcıların dijital uygulamaların işletmenin fiziksel olanaklarına etkisi hakkında görüşleri incelenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından işletmenin fiziksel olanaklarına etkisi hakkında görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar tablo 11'de sunulmaktadır.

**Tablo 11.** Dijital Uygulamaların İşletmenin Fiziksel Olanaklarına Etkisi Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	f	%
İşletmenin fiziksel olanaklarına etkisi	Daha fazla konfor	7	47
	Estetik ve mimari avantaj	5	33
	Güvenilirlik	4	7
	Erken uyarı	1	7
	Farklılık yaratma	1	7

Dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından işletmenin fiziksel olanaklarına etkisi hakkında katılımcı görüşlerine bakıldığında katılımcılar dijital uygulamaların daha fazla konfor (f=7), estetik ve mimari avantaj (f=5), güvenilirlik (f=1), erken uyarı (f=1) ve farklılık yaratma (f=1) açısından işletmenin fiziksel olanaklarını olumlu etkilediğini belirtmektedir. Katılımcılar dijital uygulamalar sayesinde kullanılan otomasyon sistemleri ile müşterilerin daha konforlu bir tatil süreci geçirmelerini sağladıklarını ve bu durumun müşterilerin mobilite şansını arttırdığını vurgulamaktadırlar. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya çıkmaktadır:

- ✓ *"Gelişen bu teknolojik dijitalleşmelerle beraber özellikle de otellerde misafirlere daha fazla mobilite şansı sunmaktadır." (K1)*
- ✓ *"Fiziksel olanakların düzenlenip misafir memnuniyeti yaratması..." (K3)*
- ✓ *"İşletmemizde dijital uygulamalarla oda içi şıklı, konfor sağlanır." (K11)*

Bunun yanında katılımcılar dijital uygulamaların işletme estetik ve mimari avantaj sağladığına kullanılan dijital ve elektronik cihazlar ile ortamın ışık ve görüntü düzenini istedikleri gibi ayarlaya bildiklerini vurgulamaktadırlar. Katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile bu durum ortaya çıkmaktadır:

- ✓ *"İşletmede kullanılan elektronik ve dijital aletlerin minimize edilmesiyle ortamın şık ve düzenli görünmesi sağlanır." (K4)*
- ✓ *"Estetik ve mimaride işletmenin faydasıdır." (K10)*
- ✓ *"Kullanılan aletlerin görüntü kirliliği yaratmamasını sağlar..." (K7)*

Diğer taraftan katılımcılar dijital uygulamaların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından güvenilirlik, erken uyarı ve farklılık yaratma gibi açılardan işletmenin fiziksel olanaklarını olumlu etkilediğini belirtmektedir. Katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile bu durum ortaya çıkmaktadır:

- ✓ *"İşletmede bulunan dış havuz, trijenerasyon sistemi sayesinde üretileni enerjiden artan sıcak su ile misafirlerinin hizmetindedir. Bu özellik işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılar." (K2)*
- ✓ *"Uyarı sistemleri de yeni teknolojiler sayesinde daha kolay hale gelmiştir, otel misafirinin açık unuttuğu kapı, pencere, para kasası gibi yerler erkenden belirlenmektedir." (K6)*
- ✓ *"İşletmede kullanılan oda kartları ile asansörler kullanılabilir, bu da otelin güvenilirliğini ve emniyet tedbirlerine önem verdiğini göstermektedir." (K14)*

## 5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında öne çıkan sonuçlarda katılımcıların turizm endüstrisi ve alt sektörleri açısından dijitalleşmeyi hız, kolaylık, koordinasyon ve kalite olarak tanımladıkları görülmüştür. Bu sonuç literatürde dijitalleşmenin kavramsal açıklamalarında öne çıkan bulgularla tutarlıdır. Dijitalleşme literatürde mekân ve zaman esnekliği (Mercan, 2010), verimlilik, başarı, kalite ve hız (Ercan, 2019) gibi kavramlarla birlikte ele alınmaktadır. Katılımcılar dijitalleşme sayesinde hem potansiyel misafirlere daha hızlı ve kolay ulaşımın sağlandığını hem de mevcut misafirlere daha kolay ve hızlı hizmet verilebildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca dijitalleşmenin turizm alt sektörleri arasında koordinasyonu sağlayarak daha kaliteli hizmet sunumuna ve müşteri memnuniyetine ortam hazırladığını belirtmişlerdir. Dijitalleşmenin turizm endüstrisine sağladığı katkıları ele alan araştırma bulguları bu sonuçları destekler niteliktedir. Bu araştırmalardan birinde Koçel (2015) yaşanan teknolojik gelişmelerin turizm sektörünü de etkilediğini, iletişim teknolojilerinin gelişiminin hem iktisadi hem de coğrafi anlamda sınırları kaldırdığından müşteri memnuniyetini artırdığını belirtmektedir. Benzer şekilde Buhalis ve Law (2008) turizm endüstrisinde yaşanan dijitalleşmenin birimler arasındaki koordinasyonu sağlama konusunda da fayda yarattığını ifade etmektedir. Bu sonuçları destekler nitelikteki diğer bir çalışmada Kocabıyık'a (2019) göre dijitalleşme süreçleri müşterilerin tatilini daha verimli geçirmelerini ve memnuniyet düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Tüm bu bulgular otel işletmelerinin kullandıkları dijital teknolojilerin müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırma kapsamında ortaya konulan sonuçlarda dijital rezervasyon ve ödeme sistemleri, müşteri memnuniyeti sistemleri, departmanlar arası koordinasyon sistemleri, sanal gerçeklik sistemleri, güvenlik ve konfor sistemleri ile arıza tespit sistemlerinin sektörde öne çıkan dijital uygulamalar olduğu görülmüştür. Yakın tarihli bir araştırmada Çolak ve Karakan (2021) da turizm işletmeciliğinde hizmetin ana unsurlarından biri olan otelcilik sektöründe resepsiyon, rezervasyon, misafir servisi, yeme-içme gibi çeşitli alanlarda dijital teknolojilerin kullanıldığını, otel işletmelerinin tüm departmanlarının yürütülmesinde ve yönetiminde ana teknolojiler olarak merkezi rezervasyon

sistemleri ve otel otomasyon sistemlerinin kullanıldığını belirtmektedir. Ercan (2019) ise konaklama endüstrisinde mobil uygulamalar gibi akıllı teknolojilerin kullanımının da daha yaygın hale geldiğini ifade etmektedir.

Turizm endüstrisinin dijital dönüşüm sürecindeki güçlü yönlerine ilişkin sonuçlarda turizm endüstrisinde dijital dönüşüm ile hizmet çeşitliliğinin arttığı, hizmetlerin daha hızlı ve kaliteli şekilde sunulmaya başlandığı ayrıca dijital dönüşümün birimler arasındaki koordinasyonu arttırdığı ve bu durumun müşteri sadakatini beraberinde getirdiği belirlenmiştir. Çolak ve Karakan (2021) tarafından yapılan araştırma bulguları bu sonuçları desteklemektedir. Söz konusu araştırmada otel işletmelerinde dijital teknoloji uygulamalarının müşterilerin lüks, konfor ve kalite algısını arttırdığı ve müşteri memnuniyetini beraberinde getirdiği ortaya konulmuştur. Gökalp ve Eren (2016) 'in yaptıkları araştırmada akıllı otellerde sunulan hizmetlerin en önemli yararlarının hizmet kalitesi artışı olduğu görülmüştür. Aynı zamanda müşteri memnuniyeti, karlılık ve verimliliğin de olumlu yönde etkilendiği ifade edilmiştir.

Turizm endüstrisinin dijital dönüşüm sürecindeki zayıf yönlerine ilişkin sonuçlarda ise dijital dönüşümün maliyetli bir süreç olduğu ve dijital uygulamaların sunduğu bazı hizmetlerin sınırlı olduğu, kurumların bu hizmetleri sürdürülebilir kılma konusunda sorunlarla karşılaştıkları belirlenmiştir. Çolak ve Karakan (2021) tarafından yapılan araştırmada da otel işletmelerinde dijital teknoloji uygulamalarının potansiyel engellerine yönelik sonuçlarda en önemli engelin yüksek maliyetler ve yetersiz teknolojik altyapı olduğu belirlenmiştir. Başka bir araştırmada ise Atar (2020) turizm alanında dijital dönüşüm temel alındığında ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin bir taraftan daha akıllı, müşteri gereksinimlerine göre kişiselleştirilebilen ve daha hızlı cevap verecek özellikler barındırdığını, ancak bilim ve teknolojinin süratli ilerleyişinin, ürün ve sunulan hizmetlerde yaşam döngüsünü kısalttığını belirtmektedir. Benzer şekilde Gökalp ve Eren (2016) de otel işletmelerinde dijital teknoloji uygulamalarında gözlemlenen güçlüklerin daha ziyade maliyet, gizlilik ve güvenlik alanlarında yaşandığı vurgulamıştır.

Dijital uygulamaların pazarlama ve tanıtım fonksiyonuna etkisine ilişkin elde edilen sonuçlarda dijitalleşmenin pazarlamanın reklam ve tanıtım süreçlerinin daha hızlı ve kolay şekilde yürütülmesini ve kişiye özel pazarlama seçenekleri oluşturmasını sağladığı belirlenmiştir. ayrıca Dijital uygulamalar sayesinde daha hızlı ve kolay şekilde uluslararası alanda tanıtım ve reklam etkinlikleri yapıldığı ve bu sayede daha fazla kişiye ulaşılabildiği belirlenmiştir. Bu sonuç literatür bulgularıyla da desteklenmektedir. Atar (2020) dijitalleşmenin turizm sektöründe hem ulusal hem de uluslararası alanlarda yapılan tanıtımlara ciddi katkı sağladığını ve dijital dönüşümün tanıtımda turizm sektörüne bambaşka bir yenilik getirdiğini belirtmektedir. Ercan (2016) da Turizm alanında faaliyetleri olan firmalar, tanıtımlarını kişilerin yoğun bir şekilde zaman geçirdikleri sosyal ağlardan yaptıklarını geleneksel metotlara nazaran çok daha az maliyeti olan sosyal ağları kullanarak tanıtım yapmaya, müşterileriyle etkileşime girmeye, sunulan hizmetin akabinde müşterilerin memnuniyetini kaydetmeye başladıklarını belirtmektedir. Başka bir çalışmada ise Ercan (2019) otel işletmelerinde dijital teknoloji kullanımının müşterilere sunulan hizmetlerin kişiselleştirilmesi bakımından ciddi avantaj sağladığını vurgulamaktadır. Buhalis (2000) ise otel işletmelerinin veri tabanı ile tüketici profili ve tüketim alışkanlıklarını incelediğini bu sayede kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri geliştirdiklerini ifade etmektedir.

Dijital uygulamaların dağıtım ve fiyat fonksiyonuna etkisine ilişkin elde edilen sonuçlarda dijital uygulamalar sayesinde müşterilerin talep ve beklentilerinin daha hızlı ve kolay şekilde karşılandığı ve bu durumun zaman maliyet açısından avantaj sağladığını ayrıca dijital uygulamaların doğru fiyat politikası sağlama ile yüksek karlılık getirdiği belirlenmiştir. Literatür bulguları bu sonuçları desteklemektedir. Çolak ve Karakan (2021) tarafından yapılan otel işletmelerinde dijital teknoloji uygulamalarının hizmet hızını artırdığı belirlenmiştir. Buhalis (2000) ise getiri yönetim sistemi ile fiyat değişikliği ve satış tahminlerinin anlık olarak yapılabileceğini ve böylece maksimum kârlılık elde edilebileceğini vurgulamaktadır.

Dijital uygulamaların insan kaynakları ve işletmenin fiziksel olanaklarına etkisine ilişkin elde edilen sonuçlarda dijital insan kaynakları uygulaması sayesinde özlük işlemlerinin daha da kolaylaştığı ve bu durumun insan kaynakları departmanının iş yükünü azalttığı, sağladığı veri sayesinde hata payının azaldığı belirlenmiştir. Ayrıca dijital uygulamaların işletmeye estetik ve mimari avantaj sağladığı kullanılan dijital ve elektronik cihazlar ile ortamın ışık ve görüntü düzeninin istendiği gibi ayarlanabildiği belirlenmiştir. Karamustafa ve Yılmaz (2019) konaklama sektöründe dijital teknoloji kullanımının insan kaynakları iş süreçlerinin hızlanması ve kolaylaşması sonucunda maliyetlerin düşmesine katkı sağladığının vurgulamaktadır. Gretzel ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan araştırma bulguları bu sonuçları desteklemektedir. Söz konusu araştırmada turizm sektöründe kullanılan dijital uygulamaların fiziksel altyapı, işletme kaynakları, sosyal bağlantılar ve tüketicilerden elde edilen verilerin toplanmasına ve bu yolla ziyaretçilerin gezilerinin daha sürdürülebilir, verimli ve zenginleştirilmiş bir deneyime dönüştürülmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir. Lai ve Hung (2017) ise dijital uygulamaların tüketicilere klima, oda aydınlatma ve kapı gibi ekipmanlarının kontrolünü sağladığını bu sayede daha rahat ve kaliteli bir



ortamda tatil yapma imkânı sunduğunu belirtmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerden hareketle sektöre ve sonraki araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki önerler getirilmiştir:

- ✓ Özellikle otel işletmelerine dijital dönüşüm için kamu otoritelerinden yeterli finansal teşvik ve desteğin sağlanması ve teknolojik altyapının oluşmasına destek verilmesi önerilmektedir.
- ✓ Otel işletmecileri, akıllı teknoloji uzmanları, seyahat acentesi yöneticileri, yerel yöneticiler, turizm bilimcileri gibi tüm paydaşları bir araya getirerek entegre bir teknoloji altyapısı ve akıllı uygulamalar oluşturmak için çalışmalar yapılması önerilmektedir.
- ✓ Sonraki araştırmacılar tarafından yalnızca otel yöneticilerinin değil turizm sektöründeki tüm paydaşların dahil olduğu ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alınan çalışmaların yapılması önerilmektedir.
- ✓ Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için daha geniş katılımcı grubunun dahil edildiği nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı yeni araştırmalar yapılması önerilmektedir.
- ✓ Araştırma sonuçlarının karşılaştırılabilmesi açısından LQA standartlarına sahip olmayan otel işletmelerinde dijital teknolojilerin müşteri memnuniyetine etkisini ele alan yeni araştırmalar yapılması önerilmektedir.

### KAYNAKÇA

1. Altunışık, R., Suayıp, Ö., & Ömer, T. (2004). Modern pazarlama. (Üçüncü baskı). İstanbul: Değişim Yayınları
2. Atar, A. (2020). Gelenekselden Dijitale Turizm Sektörü, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi 2020, 4(2): 1640-1654.
3. Buhalis, D. & 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.
4. Buhalis, D. (2000). Tourism and information technologies: Past, present and future. Tourism recreation research, 25(1), 41-58.
5. Çolak, O., & Karakan, H. İ. (2021). Akıllı Otel Uygulamaları ve Bu Uygulamalar Hakkında Yönetici Görüşleri: Gaziantep İli Örneği. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (42), 168-184.
6. Ercan, F. (2019). Smart Tourism Technologies: Applications in Hotel Business. V. Krystev, R. Efe, & E. Atasoy içinde, Theory and Practice in Social Sciences (s. 528--546). Sofia: St. Kliment Ohridski University Press.
7. Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 34(1), 7-25.
8. Gökalp, E., Eren, E. (2016). Akıllı Teknolojilerin Turizm Ve Otelcilik Sektöründe Uygulanması. [https://www.researchgate.net/profile/Ebru\\_Goekalp/publication/309619452\\_Akilli\\_teknolojilerin\\_turizm\\_ve\\_otelcilik\\_sektorunde\\_uygulanmasi/links/581a446108ae3c82664c1f85/Akilli-teknolojilerin-turizm-ve-otelcilik-sektoeruende-uygulanmasi.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ebru_Goekalp/publication/309619452_Akilli_teknolojilerin_turizm_ve_otelcilik_sektorunde_uygulanmasi/links/581a446108ae3c82664c1f85/Akilli-teknolojilerin-turizm-ve-otelcilik-sektoeruende-uygulanmasi.pdf) (Erişim 23 Temmuz 2020).
9. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. Electronic markets, 25(3), 179-188.
10. Gülmez, M., Kavacık, S. Z., Kaçmaz, Y. Y., & Özyurt, P. M. (2014). Turistlerin Turizme Yönelik İnternet Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma. Turar Turizm ve Araştırma Dergisi, 3(1), 4-18.
11. Haque, B., Rahman, K. M., Hoque, A., Hasan, A. T. M., Chowdhury, R. N., Khan, S. U., ... & Mohammad, Q. D. (2012). Precipitating and relieving factors of migraine versus tension type headache. BMC neurology, 12(1), 1-4.
12. Hoffman, K., Douglas, B. & John, E.G. (1997). Essentials of Service Marketing, North Carolina, The Dryden Pres.
13. Ivanov, S. ve Webster, C. (2017). Artificial Intelligence and Service Automation by Travel, Tourism and Hospitality Companies a Cost-benefit Analysis. Adoption of Robots And Service Automotion by Tourism and Hospitality Companies. Zangador, Portugal.
14. Karakaş, A., Bilgin, Y., & Kingır, S. (2017). Restoran işletmelerinde müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine etkisi: Amasra'da faaliyet gösteren balık restoranları üzerine bir araştırma. Ed. B. Zengin ve O. Özer. In 4th International Congress of Tourism & Management Researches (pp. 600-619).

15. Karamustafa, K. ve Yılmaz, M. (2019). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Akıllı Turizm Teknolojilerinin Olası Faydalarına Yönelik Algılarının Değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7/3, 1669-1688.
16. Klein, M. (2020). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları-Kavramsal Bir Model Önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019.
17. Kocabıyık, M. S. (2019). Otel İşletmelerinde Mobil Uygulama Kullanımı Ve Müşteri Deneyimine Etkisi: Antalya İli Örneği, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya
18. Lai, W. C., & Hung, W. H. (2017, December). Constructing the smart hotel architecture—A case study in Taiwan. In *The 17th International Conference on Electronic Business*, December (pp. 4-8).
19. Mercan, N.,(2010). Dijital Dünyada Zaman, Mekân, İnsan İlişkileri Ve Yabancılaşma. <https://www.guvenliweb.org.tr/dosya/Mn34D.pdf> (Erişim Tarihi 27 Mayıs 2020).
20. Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education. revised and expanded from 'Case Study Research in Education'*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
21. Mert, G. (2019), *Organizasyonlarda Dijital Dönüşüm ve Medya Okuryazarlığı Eğitimi*, Editörler: Erol, Koçoğlu ve Özkan, Akman, *Medya Okuryazarlığı ve Eğitimi*, Pegem Akademi, Ankara
22. Page, S. (2009). *Transport and Tourism-Global Perspectives*. 3rd Ed., Pearson education, Harlow, Essex, UK: Prentice Hall.
23. Statt, David A.(1997). *Understanding the Consumer*. London: MacMillan Press Ltd.
24. Şener, H. Y., ve Behdioğlu, S. (2013). Müşteri Sadakati Oluşturmada Müşterinin Algıladığı Değer, Memnuniyet ve Rakip İşletmeye Geçme Maliyeti: Bir Spor Merkezinde İstatiksel Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 165-180.
25. TÜRSAB (2019) *Turizm Sektörünün Yıldızı 2020'de Parlayacak*, Sayı 4 <https://www.tursab.org.tr/the-voice-of-travel> (Erişim Tarihi 28 Mayıs 2020).
26. Yankın, F. B. (2019) *Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı*. Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(2), 1-38.
27. Yıldırım, A., & Simsek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
28. Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3. Baskı). London: Sage Publications.