

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**ARZ PERSPEKTİFİNDE HER ŞEY DAHİL (HD)
SİSTEMİNİN TERCİH EDİLME NEDENLERİ**

Emine KESKİN
2502180387

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Gürel ÇETİN

İSTANBUL – 2024

ÖZ

ARZ PERSPEKTİFİNDE HER ŞEY DAHİL (HD) SİSTEMİNİN TERCİH EDİLME NEDENLERİ

EMİNE KESKİN

Her şey dahil (HD) tatili, tipik olarak ulaşım, transfer, konaklama, öğün yemekleri ve gün içerisinde sunulan atıştırma ve eğlence imkânlarının tek bir fiyatla sunulduğu paket tatilleri ifade etmektedir. HD sistemi konaklama perspektifinde değerlendirildiğinde ise oda, tüm yemek planları ve eğlence imkânlarının bir bileşenini oluşturmaktadır. Türkiye’de ise konaklama perspektifinde değerlendirilen HD sistemi geçerlidir. HD sistemiyle ilgili mevcut çalışmalar ağırlıklı olarak talep tarafından ele alınmakta ve arz perspektifinde uygulanma nedenleri ile ilgili literatürde kısıtlı çalışma bulunmaktadır. Özellikle, konaklama işletmelerinin HD sistemi uygulamasının arkasındaki temel nedenler göz ardı edilmektedir. Ayrıca HD ile ilgili literatürde ve yazılı medyada çeşitli tartışmalar mevcuttur. Dolayısıyla HD sisteminin konaklama işletmelerine olan fayda ve maliyetlerinin ortaya çıkarılması, HD’ye karşı yapılan eleştirilerin yeniden değerlendirilmesinde yol gösterecektir. Bu araştırma, literatürdeki bu eksikliğe katkıda bulunmaya çalışmakta ve turizm endüstrisindeki planlamalara yardımcı olarak pratik sahaya çözüm önerileri sunmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın temel amacı; konaklama işletmelerindeki yöneticilerin katılımıyla HD sisteminin arz perspektifinde tercih edilme nedenlerini, HD sisteminin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda-maliyetlerini, ideal HD sistem özelliklerini, ideal HD tesis özelliklerini, HD’nin geleceği ve Covid-19 sürecinde konaklama işletmelerinde ne gibi değişikliklerin yaşandığını ve HD uygulayan konaklama işletmelerinin performans değerlendirme yöntemlerini ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda, HD sisteminin asıl uygulayıcı konumunda olan konaklama işletmeleri araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini, konaklama işletmelerinde yöneticilik deneyimi olan ve HD sistemi hakkında bilgili kişiler oluşturmaktadır. İlgili örnekleme ulaşabilmek amacıyla amaçlı örneklem yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırma kapsamında verileri toplamak için görüşme

teknikinden faydalanılmış ve Türkiye’deki 27 konaklama yöneticisiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine gerçekleştirilen görüşmelerin deşifre edilmesi sonucunda 286 sayfalık Word dosyası (115,926 kelime) elde edilmiştir. Elde edilen veriler MAXQDA 2022 paket programı aracılığıyla tematik içerik analizine tabi tutulmuştur.

Gerçekleştirilen tematik içerik analizi sonucunda, HD’nin uygulanma nedenleri, HD’nin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda-maliyetler, ideal HD özellikleri, ideal HD tesis özellikleri, HD’nin geleceği ve Kovid-19 ile HD işletmelerin performans değerlendirmesi olmak üzere altı temel kategori ortaya çıkmıştır. Altı temel kategori altında alt kategoriler bulunmakla birlikte ilgili temalar ve alt kodlar tespit edilmiştir. Araştırmanın bulguları, HD sisteminin konaklama sektörü perspektifine dair değerli bilgiler sunmakta ve HD’nin ağırlıklı olarak talep perspektifine odaklanan mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Araştırmanın bulguları, konaklama işletmeleri yöneticilerine ve destinasyon planlayıcılarına HD destinasyonlarının planlanması, yönetimi ve uygulanması konularında rehberlik sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Paket Tur, Konaklama İşletmeleri, Her Şey Dahil Sistemi, Her Şey Dahil Sisteminin Fayda ve Maliyetleri, İdeal Her Şey Dahil Sistemi, İdeal Her Şey Dahil Tesisi, Performans Değerlendirme

ABSTRACT

REASONS FOR PREFERRING THE ALL-INCLUSIVE SYSTEM (AI) FROM SUPPLY PERSPECTIVE

EMİNE KESKİN

An all-inclusive (AI) holiday typically refers to package holidays where transportation, transfers, accommodation, meals, snacks during the day, and entertainment are offered for a single price. When evaluated from a lodging perspective, the AI system encompasses the room, all meal plans, and entertainment opportunities. In Türkiye, the AI system, evaluated from the lodging perspective, is valid. Existing studies on the AI system primarily addressed the demand side, with limited literature on the reasons for its implementation from the supply perspective. Particularly, the fundamental reasons behind the implementation of the AI system lodging establishments are often overlooked. Additionally, there are various discussions about AI in the literature and print media. Therefore, uncovering the benefits and costs of the AI system for lodging establishments will guide the re-evaluation of the criticisms directed towards AI. This research aims to contribute to this gap in the literature and offers solutions to the practical field by aiding in planning in the tourism industry.

The main purpose of this research is to uncover the reasons for the preference of the AI system from the supply perspective, the benefits and costs arising from the implementation of the AI system, the ideal AI system features, the ideal AI facility features, the future of AI, the changes experienced in lodging establishments during the Covid-19 process and the performance evaluation methods of lodging establishments implementing AI with the participation of managers in lodging establishments. In this direction, lodging establishments, which are the main implementers of the AI system, were determined as the research population. The sample of the research consists of individual with managerial experience in lodging establishments and knowledge of the AI system. To reach the relevant sample, a purposive sampling method was adopted. Within the scope of qualitative research, the interview technique was used to collect data, and interviews were conducted with 27

lodging managers in Türkiye. The transcription of the in-depth interviews resulted in a 286-page Word document (115,926 words). The data obtained were subjected to thematic content analysis through the MAXQDA 2022 software package.

The thematic content analysis revealed six main categories: the reasons for the implementation AI, the benefits and costs arising from AI implementation, ideal AI features, ideal AI facility features, the future of AI and Covid-19, performance assessment of AI enterprises. Each main category includes are sub-categories with relevant themes and sub-codes identified. The findings of the research provide valuable insights into the AI system from the perspective of the lodging sector and contribute to the existing literature, which predominantly focuses on the demand perspective. The findings can guide lodging establishments managers and destination planners in the planning, management, and implementation of AI destinations.

Keywords: Package Tour, Lodging Establishments, All-inclusive System, All-inclusive System Benefits and Costs, Ideal All-inclusive system, Ideal All-inclusive Resort, Performance Assessment

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında yol gösteren, yaptığım hataları sabırla karşılayan ve anlayışını benden esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Gürel Çetin'e bu süreçte göstermiş olduğu destekler için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çalışma sürecinde bilgileriyle yol gösteren, olumlu ve motive edici katkılarından dolayı sayın Prof. Dr. İsmail Kızılırmak'a ve sayın Doç. Dr. Ezgi Erkmen'e teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitimim boyunca olumlu enerjilerini benden esirgemeyen başta sayın Prof. Dr. Füsun İstanbullu Dinçer ve sayın Prof. Dr. Mithat Zeki Dinçer olmak üzere tüm hocalarıma sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte yanımda olan ve bana destek olan arkadaşlarıma, yaşamım boyunca benden desteklerini esirgemeyen aileme gönülden teşekkürlerimle...

EMİNE KESKİN

İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖZ	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PAKET TUR ORGANİZASYONLARI

1.1.Paket Tur Kavramı ve Özellikleri	5
1.2.Paket Turların Tarihsel Gelişimi.....	9
1.3.Paket Turların Tercih Edilme Nedenleri	11
1.4.Paket Turların Sınıflandırması	14
1.5. Paket Tur Olarak Her Şey Dahil (HD).....	18

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN HER ŞEY DAHİL SİSTEMİ (HD)

2.1.Konaklama İşletmeleri ve Pansiyon Uygulamaları	29
2.2.Her Şey Dahil Sisteminin Kapsamı	35
2.3.Her Şey Dahil Sisteminin Tarihsel Gelişimi	36
2.4.Her Şey Dahil Sisteminin Turizme Etkileri	43
2.4.1.Turistler Açısından Fayda ve Maliyetleri	50
2.4.2.Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri Açısından Fayda ve Maliyetleri.....	54
2.4.3.Destinyasyon Açısından Fayda ve Maliyetleri	55
2.4.4.Konaklama İşletmeleri Açısından Fayda ve Maliyetleri.....	58
2.5.Konaklama Perspektifinde HD Sistemi	61
2.6.Kovid-19 Süreci ve HD	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ PERSPEKTİFİNDE HD

3.1. Araştırmanın Amacı.....	71
3.2. Araştırmanın Önemi	72

3.3. Araştırmanın Yöntemi	74
3.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	76
3.3.2. Veri Toplama Araçları.....	80
3.3.3. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği	84
3.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	87
3.4. Araştırmanın Bulguları	87
3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular	88
3.4.2. Nitel Araştırma Modelinin Oluşturulması	92
3.4.3. Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Görüşmelere İlişkin Yapılan Analizlerden Elde Edilen Bulgular	94
3.4.3.1. Konaklama İşletmelerinde HD'nin Uygulanma Nedenlerine İlişkin Nitel Bulgular	98
3.4.3.2. HD'nin Uygulanmasıyla Ortaya Çıkan Fayda-Maliyetlere İlişkin Nitel Bulgular	124
3.4.3.3. İdeal HD Özelliklerine İlişkin Nitel Bulgular.....	155
3.4.3.4. İdeal HD Tesis Özelliklerine İlişkin Nitel Bulgular	168
3.4.3.5. HD'nin Geleceği ve Kovid-19 Pandemi Sürecinde Yaşanan Değişikliklere İlişkin Nitel Bulgular	177
3.4.3.6. HD İşletmelerinin Performans Değerlendirmesine İlişkin Nitel Bulgular.....	184
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	194
KAYNAKÇA.....	215
EKLER.....	251
EK-1 GÖRÜŞME FORMU	251
ÖZGEÇMİŞ	252

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1. Seyahat Türleri ve Özellikleri	15
Tablo 1. 2. HD Paket Turlarının Özellikleri.....	19
Tablo 2. 1. Konaklama Sektöründe Yaşanan Değişimler.....	30
Tablo 2. 2. Balear Adalarında Menşe Ülkede Satın Alınan Hizmetler (Yüzde)	38
Tablo 2. 3. Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı, Turizm Geliri ve Ortalama Harcamaya İlişkin İstatistikler.....	41
Tablo 2. 4. Türkiye Paket Tur Gelirleri (1000 \$)	43
Tablo 2. 5. HD Sisteminin Fayda ve Maliyetleri.....	47
Tablo 3. 1. Veri Analiz Süreci Örneği.....	84
Tablo 3. 2. Profesyonel Yöneticilere ve Tesislere Ait Bilgiler	90
Tablo 3. 3. Tematik İçerik Analizi Sonuçlarının Bütünsel Gösterimi.....	94
Tablo 3. 4. Finansal Faydalar Teması	100
Tablo 3. 5. Operasyonel Özellikler Teması.....	104
Tablo 3. 6. Pazar ile İlgili Özellikler Teması	111
Tablo 3. 7. Destinasyon ile İlgili Özellikler Teması	116
Tablo 3. 8. Operasyonel Teması.....	125
Tablo 3. 9. Finansal Teması	127
Tablo 3. 10. Pazarlama Teması	131
Tablo 3. 11. Ekonomik Teması	132
Tablo 3. 12. Hizmetler Teması.....	135
Tablo 3. 13. İnsan Kaynakları Teması.....	143
Tablo 3. 14. Fiziki Özellikler Teması.....	144
Tablo 3. 15. Çevresel Teması.....	146
Tablo 3. 16. Sosyo-Kültürel Teması.....	147
Tablo 3. 17. Pazarlama Teması	148
Tablo 3. 18. Ekonomik Teması	149
Tablo 3. 19. Çevresel Teması.....	150
Tablo 3. 20. Sosyo-Kültürel Teması.....	152
Tablo 3. 21. Destinasyon Yönetişimi Eksikliği Teması	153
Tablo 3. 22. Yiyecek-İçecek İlgili Hizmetler Teması	157
Tablo 3. 23. Erişilebilirlik Teması.....	159
Tablo 3. 24. Sağlıklı Yaşam Teması	161
Tablo 3. 25. Etkinlikler Teması.....	161
Tablo 3. 26. Satış Geliştirme Teması	164
Tablo 3. 27. HD Operasyonlarıyla İlgili Özellikler Teması.....	165
Tablo 3. 28. Hizmetler İlişkin Faktörler Teması	170
Tablo 3. 29. Finansal Faktörler Teması.....	173
Tablo 3. 30. Fiziksel Faktörler Teması.....	174
Tablo 3. 31. Örgütsel Dönüşümler Teması	178
Tablo 3. 32. Destinasyona Yönelik Dönüşümler.....	181
Tablo 3. 33. Müşteri İlişkileri Yönetimi Teması.....	186
Tablo 3. 34. İnsan Kaynakları Teması.....	188
Tablo 3. 35. Finansal Teması	190
Tablo 3. 36. Operasyonel Uygulamalar Teması.....	192

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: HD Paket Turlara Ait Hizmetler	20
Şekil 2. 1: Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Pansiyon İçerikleri.....	34
Şekil 3. 1: Nitel Araştırma Modeli.....	93
Şekil 3. 2: Kod Bulutu	98
Şekil 3. 3: Konaklama İşletmelerinde HD'nin Uygulanma Nedenleri Kod-Alt Kod Modeli	99
Şekil 3. 4: Konaklama İşletmelerinde HD'nin Uygulanmasıyla Ortaya Çıkan Fayda ve Maliyetlerin Tesisle İlgili Faktörler Kod-Alt Kod Modeli.....	125
Şekil 3. 5: Konaklama İşletmelerinde HD'nin Uygulanmasıyla Ortaya Çıkan Fayda ve Maliyetlerin Destinasyonla İlgili Faktörler Kod-Alt Kod Modeli	145
Şekil 3. 6: Konaklama İşletmeleri Perspektifinde İdeal HD Özellikleri Kod-Alt Kod Modeli	156
Şekil 3. 7: Konaklama İşletmeleri Perspektifinde İdeal HD Tesis Özellikleri Kod-Alt Kod Modeli	169
Şekil 3. 8: HD'nin Geleceği ve Kovid-19 Pandemi Sürecinde Yaşanan Değişimler Kod-Alt Kod Modeli	177
Şekil 3. 9: HD İşletmelerin Performans Değerlendirilmesine İlişkin Kod-Alt Kod Modeli	185

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKTOB	: Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
HACCP	: Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları
HD	: Her Şey Dahil
ISO	: Uluslararası Standartlar Teşkilatı
KTB	: Kültür ve Turizm Bakanlığı
OTA	: Online Satış Kanalı
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
UNWTO	: Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

GİRİŞ

Küresel paket tatil pazarının büyüklüğü 2020 yılında yaklaşık 126 milyar Amerikan doları olarak gerçekleşmiş ve 2021'den 2028'e kadar %7,4 bileşik yıllık büyüme oranında (CAGR: YBBO) artması beklenmektedir (Million Insights, 2023). Küresel bir veri ve iş zekâsı platformu olan Statista, Paket Tatiller: Pazar Verileri Analiz Raporu'na (2023) göre, paket tatil pazarının kullanıcı sayısının 2027 yılında yaklaşık 0,57 milyar kullanıcıya ulaşması beklenmektedir. Bu veriler paket tatillerde önemli bir büyüme potansiyeline işaret etmektedir. Ayrıca paket tatillerin çoğunluğu her şey dahil (HD) sistemlerini içermektedir.

Turizm endüstrisinde yaşanan gelişmelerle beraber ekonomik, politik ve sosyal sebeplerin etkisiyle talebin yüksek olması ve misafir eğilimlerindeki değişimler, turizm işletmelerinin rekabet karşısında güçlü olabilmek adına pazarlama alanında yeni yöntemler geliştirmelerini sağlamıştır (Birlikçioğlu ve Ulama, 2019; Yürük, 2002). Bu yöntemlerden biri olarak ön plana çıkan konsept ise HD sistemi uygulamasıdır. Alegre ve Pou (2008) ise HD paketlerin, ilk olarak izole tatil yerlerine ve tamamlayıcı hizmetlerin bulunmadığı turistik merkezlere seyahat eden turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak için ortaya çıktığını belirtmektedirler. HD, alternatif pansiyon uygulaması olarak ortaya çıkmasının yanı sıra Türkiye'nin terör, deprem, yoğun rekabet gibi çeşitli nedenlerle turizm endüstrisinde yaşadığı sıkıntıyı çözüme kavuşturarak talep oluşturma sürecinde tur operatörlerine cazip bir seçenek olma özelliği de sağlamıştır (Çakıcı ve Çetinsöz, 2010). Nitekim, turizm endüstrisi kırılgan bir yapıya sahiptir ve bu yapı destinasyondaki çeşitli ekonomik, siyasi ve doğa olaylarından önemli ölçüde etkilenmesine neden olmaktadır (Samarathunga ve Gnanapala, 2014).

Yurtdışı bir seyahatte konaklama, kiralık araç, uçak ve eğlence parkı biletleri gibi hizmetler HD paketi olarak kabul edilmektedir (Xu, 2009). HD paket turları ulaşım, konaklama, yemek ve çeşitli gezilerin ücrete dahil olduğu paketleri ifade etmektedir (Aguilo ve Rosello 2012). Harris (2011)'e göre HD, konaklama işletmelerinin tüm öğün yemekleri, ulaşım, çeşitli otel aktiviteleri, bahşişler ve diğer çeşitli masraflar için sabit bir fiyat içeren konsept olarak ifade edilmektedir.

Konaklama perspektifinde HD ise, diğer pansiyon uygulamalarının yerine tüm öğün yemekleri, gece yemekleri, ara öğünler, yerli-yabancı ve sıcak-soğuk içecekler, spor etkinlikleri ve misafirin ihtiyaç duyabileceği tüm hizmetlerin fiyata dahil edilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Yürük, 2002). HD sistemi, konaklama işletmelerinin önceden belirlediği ürün ve hizmetlerden sınır bir şekilde yararlanmayı göz önünde bulunduran ve bu ürün ve hizmetlerin ücretinin önceden alınmasını gerektiren bir sistem olarak açıklanmaktadır (Şahin, 2008). Özetle konaklama işletmelerinin sunduğu HD sistemi, konaklamanın yanı sıra yiyecek-içecek ve aktivitelerin içerik ve fiyatlarında meydana gelen değişimlerdir. Nitekim Tolay (2012) HD sistemini ana öğünler ve ara öğünlerdeki yiyecek, soğuk ve sıcak dahil olmak üzere yerli-yabancı içecekler, eğlence, spor etkinlikleri ile misafirin ihtiyacı olabilecek tüm ürün ve hizmetlerin tek bir fiyata dahil edilmesi şeklinde ifade etmektedir.

HD sistemin yaygınlaşmasında büyük ölçüde kilit paydaşlara sağlamış olduğu faydalar vurgulanmaktadır (Farmaki vd., 2017). Bu faydalar talep açısından ele alındığında belirli bir bütçe ile tatil imkânı sunması, tatil organizasyonu için zaman tasarrufu sağlaması, çocuklar için uygunluğu, diğer pansiyon çeşitlerine nazaran ucuz olması (Samarathunga ve Gnanapala, 2014) ve finansal riski ortadan kaldırması (Alegre ve Pou, 2008; Rayna ve Striukova, 2009) şeklinde ön plana çıkmaktadır. Sistem, asıl uygulayıcı konumunda olan konaklama işletmeleri açısından değerlendirildiğinde işletmelere; satış-pazarlama kolaylığı, maliyet etkinliği, önceden bilinirlik (Demir ve Şen Demir, 2001) ve ödemelerin önceden alınması (Anderson, 2010; Tolay, 2012) gibi faydalar sağladığı görülmektedir. HD sisteminin birtakım avantajları olmasına rağmen HD'ye karşı çeşitli eleştiriler (fiyatların düşüklüğü, ucuz tatil imajı, destinasyonu deneyimleme motivasyonlarını etkileme vb.) bulunmaktadır (Aguilo ve Rosello, 2012; Anderson vd., 2009; Keskin, 2008; Öztürk vd., 2019; Del Río vd., 2018; Şahin, 2008; Yolal vd., 2017). Farmaki ve diğerleri (2017) ise kitle turizminin bir ürünü olarak değerlendirilen HD sistemin, destinasyonu ekonomik, sosyal ve çevresel anlamda olumsuz bir şekilde etkileyerek sürdürülebilir turizm anlayışıyla çeliştiğini belirtmişlerdir. Talep eğilimlerinin artmaya devam ettiği göz önüne alındığında HD'nin konaklama perspektifinde uygulanma nedenlerinin ortaya

çıkarılarak fayda-maliyetlerin irdelenmesi, HD'ye karşı yapılan eleştirilerin yeniden ele alınmasında rehber olabilecektir.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, asıl uygulayıcı konumunda olan konaklama işletmelerindeki yöneticilerin bakış açısıyla HD sistemin uygulanma nedenlerinin, HD sisteminin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda-maliyetlerin, ideal HD sistem özelliklerinin, ideal HD tesis özelliklerinin, HD'in geleceği ve Kovid-19 sürecinde konaklama işletmelerinde ne gibi değişikliklerin yaşandığının ve HD uygulayan konaklama işletmelerinin performans değerlendirme yöntemlerinin keşfedilmesidir. İlgili literatür taramasında HD sistemiyle ilgili turist davranışı, turistin HD'yi seçme motivasyonları, turist memnuniyeti (Aguilo ve Rosello 2012; Alegre ve Pou, 2008; Allahyari Sanı, 2011; Anderson vd., 2009; Anderson, 2010; Atsız vd., 2021; Ayık vd., 2013; Bilgili vd., 2016; Bostan vd., 2006; Boz ve Bulut Eşitti, 2021; Crompton, 1979; Çetin, 2015; Del Rio vd., 2018; Duman ve Tanrısevdi, 2011; Heung ve Chu, 2000; Kozak, 2012; Lo ve Lam, 2004; Özdemir vd., 2012; Quiroga, 1990; Smith ve Spencer, 2011; Süklüm, 2006; Süklüm, 2014; Uyar, 2013; Wang vd., 2000; Wang vd., 2004; Wong ve Kwong, 2004; Wong ve Lau, 2001; Yayla, 2011) gibi talep perspektifinde incelenmesine rağmen destinasyon ve arz tarafıyla ilgili sınırlı sayıda araştırma gerçekleştirildiği belirlenmiştir (Barak, 2006; Tavares ve Kozak, 2015; Erul ve Woosnam, 2016; Özdemir, 2010; Çiftçi vd., 2007; Gökdeniz vd., 2000; Menekşe, 2005; Velissariou vd., 2020; Şenol, 2011; Üner vd., 2006). Dolayısıyla, HD sisteminin arz tarafıyla ilgili çeşitli konuların (uygulanma nedenleri, fayda-maliyetleri, konaklamaya ve destinasyona olan etkisi vb.) askıda kalmasına sebep olmuştur. Araştırma sonucunda, HD sisteminin arz perspektifinde sınırlı kalan mevcut literatüre katkı sağlayacağı, konaklama sektörü yöneticilerine ve destinasyon yöneticilerine HD operasyonlarının planlanmasında ve değerlendirilmesinde yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırma, üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, paket tur organizasyonlarına değinilmiştir. İkinci bölümünde, konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemi irdelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi ve yöntemine dair temel bilgiler verilerek elde edilen bulgulara dair

ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmiştir. Araştırmanın geneli hakkında bilgilendirme ise sonuç ve öneriler başlığında sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

PAKET TUR ORGANİZASYONLARI

1.1.Paket Tur Kavramı ve Özellikleri

Bireysel seyahatlerin yanı sıra turizm sektöründe paket turlar hem ulusal hem de uluslararası turistler tarafından tercih edilmektedir. Paket tur, turistik ürünlerin birleşiminden oluşmakta ve tek bir ürün olarak sunulmaktadır. Tur operatörleri ve seyahat acenteleri tarafından düzenlenen paket turlar, somut ve soyut hizmet unsurlarının birleşiminden oluşan emek yoğun ürünlerdir (Farhadi Andarabi ve Tunç Hassan, 2018). Paket tur kavramı, İngilizce “Inclusive tour”, Fransızca “Voyage a forfait” ve Amerika’da ise “Package tour” kavramlarıyla kendisine karşılık bulmuştur (Hacıoğlu, 2016). Holloway (2000) paket tur kavramı için, tur operatörü veya acenta tarafından bir araya getirilen ve genellikle ulaşım, konaklama ve transferler olmak üzere en az üç unsuru içeren seyahat rehberi olarak tanımlarken bazı paketlere geziler gibi ek hizmetlerin dahil edildiğini belirtmektedir. Paket turlar, tur operatörü tarafından hazırlanan ve doğrudan veya seyahat acentaları aracılığıyla satışa sunulan, ulaşım, konaklama, yiyecekler, geziler, eğlence gibi birden fazla hizmeti içeren ürünlerin kombinasyonu olarak turizm ürününü oluşturmaktadır (WTO, 2004).

Paket tur; ulaşım, transfer, konaklama, yiyecek-içecek ve şehir turu gibi turistin ihtiyaç duyabileceği her gereksinimi karşılayan organize seyahatler şeklinde ifade edilmektedir (Tuncer, 1998). Farklı bir ifadeyle paket tur; ulaşım, konaklama ve turistin ihtiyaç duyabileceği diğer turizm hizmetleri (örneğin; yerel gezi turları) gibi iki veya daha fazla hizmetin daha önce bir araya getirilerek düzenlendiği turistik ürün olarak ifade edilmektedir (Sharpley, 2006). Bir paket turda seyahat planı, yemekler, ulaşım ve konaklama gibi her şey daha önceden düzenlenerek bir tur paketi fiyatına dahil edilmektedir (Lo ve Lam, 2004). Karamustafa ve Erbaş (2011)’a göre paket tur, birbirinden bağımsız ürünlerin bir araya getirilmesiyle oluşan, bileşik ürün niteliklerine sahip ve misafire tek fiyattan sunumu yapılan hizmetlerin ağırlıkta olduğu turistik ürün şeklinde ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla paket turlar, üreticilerden ürün satın alıp, onları tek bir turistik üründe toplayarak turistlere satışını gerçekleştiren

tur operatörleri tarafından birleştirilmektedir (Sharpley, 2006). Paket turların ortak özelliği ise ödemelerin önceden yapılması ve tüm hizmetlerin tek fiyatla sunulmasıdır (Mak, 2004). Paket tur, ulaşım, gezi, rehberlik, yemek ve konaklama hizmetlerini içeren bir tur organizatörü (örneğin tur operatörü) tarafından düzenlenen farklı ürün ve hizmetlerin bir araya gelmesidir. Tur organizatörleri bu hizmetleri genellikle bir fiyat üzerinden ücretlendirir. Turistlerin nispeten daha güvenli bir şekilde diğer destinasyonlara seyahat etmeleri, bir seyahatte çeşitli yerleri kısa sürede ziyaret etmeleri, güvenilir ve uygun hizmetlere sahip olmaları için paket tur da makul ve etkili bir yoldur. Paket turlar, ticari turizm endüstrisinin önemli bir parçasıdır ve bir deneyim sunar. Bu ticari turizm ürünleri, özellikle kültür ve miras turizmi ve diğer aktif özel ilgi turları gibi belirli turizm pazarı segmentleri için popüler hale gelmiştir (Çetin vd., 2017).

Paket turlar, kendine has özellikleri olan özel bir hizmet ürünü olarak ifade edilmektedir (Atherton, 1994). Bu özellikler; turistler için belirli bir sürede gerçekleştirilen (bu süre boyunca daha fazla bölgenin ziyaret edilebilmesi), uzak mesafedeki, farklı kültürlerle ve şüpheli hijyen standartlarına sahip ülkelere güvenle seyahat edilebilmesi, çeşitli paket tur seçme imkânlarının bulunması ve seçilen turun önceden tasarlanan güzergahının bulunması, hizmetlerin tur operatörü tarafından yerine getirilme güvencesinin bulunması ve aynı bölgeye bireysel olarak yapılacak bir seyahate göre daha ucuz olması şeklinde sıralanabilir (Enoch, 1996). Turistlere tek bir fiyat üzerinden sunulan paket turlar, özellikle bireysel gerçekleştirilen seyahatlere nazaran %10 daha ucuz ve konaklama işletmelerine yaptıkları toplu satış imkânlarından dolayı %40 oranında grup indirimini yapma imkânına sahip olmalarıyla ön plana çıkmaktadır (Hacıoğlu, 2016). Paket tatillerin çoğunlukla deniz, kum, güneş destinasyonlarına yapılan charter uçuşlar olarak düşünülmesine karşın, çeşitli ulaşım alternatifini (denizyolu, demiryolu vb.), konaklamada her çeşit pansiyon tipini ve çoğunlukla tercih edilen kısa mesafeli destinasyonların yanı sıra uzak destinasyonları da içeren paket çeşitleri mevcuttur ve farklı paket türlerine artan bir talep bulunmaktadır (Sharpley, 2006).

Paket turları tercih eden turistler tatil düzenlemeleri için seyahat acentelerini tercih ederler. Çoğunluğu yeni şeyler öğrenmek, bilgilerini artırmak ve yüksek kaliteli

restoranların, birinci sınıf otellerin, tatil alanlarının, gelişmiş eğlencenin ve tüm turistik yerleri görmelerini sağlayan rehberli turların keyfini çıkarmak için seyahat etmektedir (Heung ve Chu, 2000). Dolayısıyla, paket tatilleri tercih eden turistler bu deneyimlerinden memnun kalmak istemektedir. Ancak, bir paket tatilin niteliği tek hizmet sağlayıcısının kontrolünde değildir. Amaç ve hedefleri açısından birbirlerinden farklı olan ve birinin diğerine karşı doğrudan kontrolünün bulunmadığı havayolu şirketleri, otobüs firmaları, konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri gibi çeşitli hizmet sağlayıcılarının birbirleri ile eş güdümlü çalışmasını gerektirmektedir (Güven, 2018). Her kuruluşun diğerleriyle (örneğin rakipler, tedarikçiler, dağıtım şirketleri, tamamlayıcı faaliyetler yürüten firmalar) iş ilişkileri vardır ve işletme yönetimi alanındaki profesyoneller ve akademisyenler, giderek küreselleşen, rekabetçi ve belirsiz bir ortamda, ilişkileri olmayan bir kuruluşun ayakta kalamayacağını kabul etmektedir. Paket turları düzenleyen tur operatörleri, belirli bir destinasyonda faaliyet gösteren ve ürünlerini uluslararası turist pazarlarında satmaya çalışan turizm şirketlerinin ana araçları konumundadır (Medina-Munoz vd., 2003).

Tur operatörleri konaklama, ulaşım, yiyecek-içecek ve diğer konaklama işletmeleri ile sözleşmeler imzalayarak tur paketleri hazırlamaktadır (Ceylan ve Güven, 2017). Tur operatörleri paket turları oluşturarak bu turları ya aracı seyahat acentalarına ya da doğrudan nihai müşterilere (turistlere) sunmaktadır. Grup paket turlar hem tur operatörlerinin hem de seyahat acentalarının kendi hizmetlerinin yanı sıra yerel tedarikçilerden alınan diğer hizmetleri de içeren bir hizmet sürecini takip ettiğinden, tur operatörü yöneticilerinin, en uygun pazarlama stratejilerini oluşturmak için hangi hizmetin yüksek veya düşük performans gösterdiğini bilmesi gerekmektedir (Moutinho vd., 2015). Tur operatörlerinin önceliklerinden biri kârlarını artıracak şekilde fiyat politikalarını doğru tasarlamaktır; diğer bir öncelik ise pazarlama stratejilerini geliştirmek, bunu turistlerin yeni tercihlerine ve yeni rekabet senaryosuna uyarlamaktır. Tur operatörleri birçok destinasyonda ayrıcalıklı bir konumda olup arz-talep açığını kendi çıkarları doğrultusunda yönetebilmektedirler. Tur operatörleri, turist akışlarını yönlendirerek pazar üzerinde güçlü bir kontrole sahip olup, destinasyonun ana kaynak pazarlarındaki görünürlüğünü etkilemektedir. Tur operatörleri ayrıca hacimleri, imaj yaratma sürecindeki etkileri ve destinasyondaki

farklı acentelerle müzakere güçleri göz önüne alındığında turist deneyiminin büyük bir bölümünü kontrol etmektedir (Picazo ve Moreno-Gil, 2018; Falzon, 2012).

Paket turlar beş ana bileşenden oluşmaktadır (Karamustafa ve Erbaş, 2011):

- Destinasyonu oluşturan çekicilikler,
- Destinasyonda turistlere sunulan ürün ve hizmetler,
- Destinasyonun ulaşılabilirliği,
- Destinasyonun imajı ve
- Destinasyondaki ürün ve hizmetlerin fiyatları.

Turizm endüstrisinin gelişmesi için, çekirdek ürün olarak adlandırılan mevcut bir temel kaynağa ihtiyaç vardır. Bu kaynak, bölgeye turizm için ana teşvik unsurudur. Kitlesele güneş ve kum turizmi söz konusu olduğunda, plajlar birincil motivasyon kaynağıdır ve bu nedenle bu tür bir destinasyon için temel bir ürün olarak kabul edilebilmektedir. Turistik tatil köyleri, bu temel ürünler etrafında kademeli olarak gelişir ve konumsal özellikleri itibariyle farklılık gösterme eğiliminde olduklarından, turistler için bir tatil beldesini diğerlerinden daha popüler hale getirebilir. Turistler belirli yerel özellikler için bir bedel ödemeye istekliyse, bir otelin ana ürüne olan uzaklığının fiyatlar üzerindeki etkisini ve tatil yeri ile ilgili diğer konum özelliklerinin etkisini analiz etmek ve aynı zamanda yerel özellikleri belirlemeye çalışmak yararlı olabilmektedir. Bu özellikler bazı tatil yerlerinin rakiplerinden daha yüksek fiyatlarla pazarlanmasına olanak tanımaktadır (Alegre vd., 2013). Bir fiyatlandırma stratejisi söz konusu olduğunda, paketi çekici kılan şey, paketi oluşturan ürünlerin fiyatlarının toplamından daha düşük bir fiyat elde ederek, bazı ekonomik avantajlar sağlamasıdır. Ürün stratejisi söz konusu olduğunda, paketin satın alınması bir katma değer yaratmalıdır. Her şey dahil anlaşmaların bir fiyat stratejisiyle etkili bir şekilde uygulamaya konulması, diğer turistik faaliyet türlerine kıyasla HD turlara katılan turistlerin daha düşük harcama yapmaları anlamına gelmektedir (Alegre ve Pou, 2006). Ayrıca HD paket turların kalite artışına ve turist memnuniyetine önemli ölçüde katkıda bulunduğu bilinmektedir. Bu noktada tur operatörlerinin potansiyel

gezinlerin tercihlerini ve alternatifler arasından nasıl seçim yaptıklarını anlamaları ve böylece satın alma olasılıklarını artırmaları gerekmektedir (Chen vd., 2018).

1.2.Paket Turların Tarihsel Gelişimi

Paket turların geçmişi incelendiğinde ‘‘Grand Tour (Büyük Tur)’’a dayandığı görülmektedir. Bu turun amacı eēitim üzerine odaklanmaktayken daha sonra farklı seyahat amaçları da eklenmiştir. 1841 yılında Thomas Cook tarafından ilk paket turlar organize edilmeye başlanmıştır. 1920’li yıllardan sonra ise buharlı gemilerin turlarda kullanılmasıyla paket turlar önemli bir gelişme kaydetmiştir (Hacıoēlu, 2016; İçöz, 2006). Yirminci yüzyılın başlarında artan zenginlik, dışa dönük tutumlar, ilgi, ulaşımdaki gelişmeler dolayısıyla turizm endüstrisi gelişmiştir. 1930’ların en önemli gelişmesi, düşük gelirli bir pazarı hedefleyen tatil turlarının (kamplar) halk tarafından geniş çapta kabul görmesidir. Bu süreç tüm kıyı bölgelerde hatta iç kesimlerde benzer yapıların inşa edilmesiyle sonuçlanmıştır. Böylelikle turizmin kitlesel  zelliēi daha da güçlenmiştir. Kitle turizmi terimi, genellikle benzer amaçlarla (eēlence, gezi vb.) birlikte seyahat eden insan gruplarına yönelik önceden planlanmış turlar için kullanılmaktadır. Bu bakımdan turizmi, endüstriyel anlamda kitle turizmi ve bireysel turizm olarak genel bir ayrıma tabi tutmak mümkündür. Kitle turizminde paket turlar; bireysel turizmde ise kişisel organizasyonlar yer almaktadır (Sezgin ve Yolal, 2012).

Turizm endüstrisinde seyahatler, yabancı baēımsız turlara katılmayı tercih eden bireysel turistler ya da grup paket turlarına katılan organize kitlesel turistler tarafından gerçekleştirilmektedir. Tur operatörleri, kısa veya uzun mesafeli yurtdışı seyahatleri sırasında turistlerin temel ihtiyaçlarını karşılamak için ürünleri tek bir yerde toplamaktadır. Organize kitlesel turistler ise temel olarak tur operatörleri tarafından en az üç unsurun (ulaşım, konaklama ve gezi) d zenlendiēi paket turlara büyük ilgi göstermektedir. Paket turların popülaritesi son elli yılda dünya çapında önemli ölçüde artmıştır. Uluslararası turistlerin büyük  oēunluēu paket turlarla seyahat etmeyi tercih etmektedir (Moutinho vd., 2015). Paket turlar Akdeniz kıyılarına sahip olmayan İngiltere aracılıēıyla başlayarak Almanya ve Fransa ile gelişme kaydetmiştir. Paket tur pazarının  oēunluēu, bu ülkelerde merkezi bulunan tur operatörleri ile kontrol edilmektedir (Çokişler, 2017)

Özellikle 1950'li yıllardan sonra paket turlar, kitlesel uluslararası turist pazarlarının genişlemesinde önemli bir faktör haline gelmiştir (Yamamoto ve Gill, 1999). Paket turlar müşterilere güvenlik hissi vermektedir. Ayrıca bireysel seyahate göre maliyeti daha uygundur. Paket turlar alternatif seçenekler ve zaman tasarrufu gibi nedenlerle turistler tarafından tercih edilmektedir (Ceylan ve Güven, 2017). Kitle turizmin gelişim göstermesiyle beraber paket tur kapsamına uçak bileti, konaklama, rehberlik hizmeti, transferler gibi çeşitli hizmetler dahil edilerek tek bir fiyatla satışa sunulmuştur (Çorbacı, 2004).

Günümüzde dünyanın çeşitli destinasyonlarındaki konaklama sağlayıcılarının büyük bir kısmı HD tatil konseptini benimsemektedir. Çünkü HD tatil paketleri sadece tam pansiyonu değil aynı zamanda günün her saatinde mevcut olan yiyecek, içecek ve eğlence gibi ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere diğer hizmetleri de içermektedir. Son yirmi yılda HD tatil konseptinin uzun bir turizm geçmişine sahip tatil yerlerinden çeşitli konaklama tesislerine kadar genişlediği görülmektedir. 2000 yılından bu yana hizmet sunumundaki bu artışa küçük ölçekli (oda sayısı açısından) olarak sınıflandırılan düşük kaliteli konaklama tesisleri de dahil edilmiştir. Bu kuruluşlar genellikle geleneksel olarak yarım veya tam pansiyon konaklama sağlamaya yönelik hizmet sunarken yavaş yavaş HD tatil paketlerini benimsemişlerdir (Aguiló ve Rossello, 2012). Aynı şekilde, arz yönlü müdahaleler de HD tatil paketlerinin büyümesinin öncülleri olarak kabul edilmektedir. Özellikle tur operatörleri HD tatil paketlerinin geliştirilmesinden ve tanıtılmasından sorumlu mimarlar olarak belirlenmiştir (Farmaki vd., 2017). Lo ve Lam (2004) tarafından öne sürüldüğü gibi HD tatil paketleri tur operatörlerinin turist deneyiminin kalitesi üzerinde kontrol sahibi olmalarına ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini daha etkin bir şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır.

Tur operatörleri bilgi teknolojileri sistemleriyle desteklenen pazarlama araştırma tekniklerini yoğun bir şekilde kullanmaya başlamışlardır. Bu teknolojilerden bazıları uzman sistemler, makine öğrenme sistemleri (örneğin, sinir ağları), gelişmiş ve hızlı arama algoritmaları (örneğin, genetik algoritmalar) şeklinde sıralanmaktadır. Özellikle yapay zekâ uygulamaları 1960'lı yıllardan itibaren pazarlama araştırmacıları için en popüler teknoloji araçlarından biri haline gelmiştir (Moutinho vd., 2015).

Sonuç olarak, HD paket turlarda daha doğru ve zamanında bilgi sunan görsel-işitsel ve bilgisayarlı pazarlama araçlarının kullanımının artacağı belirtilmiş (Atherton, 1994) ve günümüzde online seyahat acentaları yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

1.3.Paket Turların Tercih Edilme Nedenleri

Paket turlarda seyahat programlarının esnekliği az olmakla birlikte sınırlı bir zaman diliminde çok sayıda bölgeye yapılan ziyaretlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, turistlerin yerel kültür veya insanlarla çok az etkileşimi bulunmaktadır. Ayrıca her şey dahil paket turlarda ücretlendirilen fiyatlar, olası tüm ücretleri içermeyebilir (Lo ve Lam, 2004). İhtiyaç duyulacak harcamalarla ilgili belirsizliği azaltması nedeniyle paket turların bir tatil ürünü olarak tercih edilebilirliği artmıştır (Alegre ve Pou, 2008). Paket turların tercih edilme nedenlerini turistler ile tur operatörü ve seyahat acentaları açısından sınıflandırmak mümkündür. Bu kapsamda paket turların turistler tarafından tercih edilme nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Paket turlar, turistlere daha fazla kolaylık, değer, güvenlik ve emniyet duygusu, bir grup insanla seyahat etmenin sosyal faydaları ve seyahat süresince eşlik edilme rahatlığını sunmaktadır (Lo ve Lam, 2004).
- Paket turlarda uçak biletleri, otel fiyatları gibi pek çok harcama indirimli olarak sunulmaktadır (Schmidt, 1979).
- Turistler ödenen ücretin karşılığını alma, tatilin maliyeti hakkında önceden bilgi sahibi olma, aile tatili olarak uygunluk, içerdiği eğlence ve aktivitelerle her şey dahil paketleri seçmektedir (Alegre ve Pou, 2008).
- Tatillerinin toplam maliyetini önceden bilme avantajı sunduğu için turistlerin risk algısı azalmaktadır. Turistler, iyi planlanmış ve organize edilmiş bir ortamda kendilerini güvende hissetmektedir (Alegre ve Pou, 2006; Hacıoğlu, 2016). Psikolojik güvenlik, kişinin nereye gideceğini ve hangi otellerde kalacağını önceden bilmesi ile sağlanmaktadır (Schmidt, 1979).
- HD tur paketlerini seçen turistler, hizmetler için ayrıca ödedikleri fiyattan daha düşük bir ücret ödemektedirler (Alegre ve Pou, 2006).

- Grup halinde yapılan paket turlarla ilişkili bilinen avantajlar arasında fiyat, rahatlık ve güvenlik sayılmaktadır. Diğer turistlerle ve uzman bilgisine sahip bir rehberle tura çıkmak, grup içi ilişki kurmayı teşvik etmekte ve öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Pearce vd., 2013).

Yukarıdaki maddelere ek olarak, grup halinde yapılan paket turlar, sabit bir süre içinde birden fazla destinasyona ulaşmak isteyen ve sınırlı zamandan en iyi şekilde yararlanmak isteyen turistler için özellikle ilgi çekicidir (Guo vd., 2007). Paket turlar yalnızca birden çok destinasyonu ve siteyi birleştirmekle kalmaz, aynı zamanda konaklama, kara taşımacılığı ve eğlence fırsatları gibi birçok ek unsur da sunmaktadır. Bu nedenle, paket turların seçimindeki zihinsel süreç, bir destinasyon seçiminden daha karmaşık olabilmekte ve paket turların özellikleri ile potansiyel turistlerin tercihleri arasında bir etkileşim fonksiyonu bulunmaktadır (Miihlbacher ve Botschen 1988). Bir paket turun içindeki niteliklerin değişen aralığı ve çeşitliliği, kararın karmaşıklığını daha da artırmakta çünkü her seçenek, paket turlardaki belirli niteliklerle ilgili maliyetleri ve faydaları beraberinde getirmektedir (Loban 1997).

Diğer taraftan farklı demografik ve psikografik profillere sahip kesimler, destinasyon seçerken farklı seçim kriterlerine ve tercih modellerine sahip olabilecektir (Kozak, 2012). Bireyler seçimlerini rakip ürünlerin niteliklerini değerlendirerek yapmakla birlikte, tercihleri de tutumlar, değerler ve algılardan etkilenmektedir (McFadden 1986). Paket turu oluşturan bireysel hizmetler, turistlerin seyahatleri sonunda memnuniyet derecelerini belirlemektedir. Memnuniyet düzeyine bağlı olarak tavsiye ve sadakat gibi olumlu müşteri davranışları geliştirebilirler (Çetin vd., 2017).

Paket turların tur operatörleri ve seyahat acentaları tarafından uygulanmasının ana nedenleri ise aşağıdaki gibidir:

- Tur operatörleri, geniş turist kitlelerini çekmesi ve ölçek ekonomisi avantajı sağlaması nedeniyle bu tatil yöntemini tercih etmektedir (Alegre ve Pou, 2006; Anderson, 2012).
- HD paket turlar sayesinde, tur operatörleri fiyatları yükseğe çekerek kâr marjlarını artırabilirler (Arbelo-Pérez vd., 2019; Falzon, 2012).

- Tur operatörleri, üstün bilgileri ve pazar kontrolü nedeniyle destinasyon tedarikçilerinden daha fazla etkiye ve güce sahiptir. Yurt içinde rekabet edebilmek için fiyatları düşürebilirler ve sonuç olarak hedef tedarikçilerin gelirlerini önemli ölçüde azaltabilirler (Falzon, 2012).
- Önceden ödeme alması, tanıtım açısından ulaştırma ve konaklama işletmelerinden destek alması, oluşturduğu kataloglar sayesinde birden fazla turu satma imkânına sahip olması gibi nedenler sıralanmaktadır (Ataberk, 2007).

Seyahat acenteleri, doğrudan tüketicilerle muhatap olmaları ve potansiyel yolcuların ilk olarak gerekli bilgileri edinebilecekleri ve satın alma işlemlerini gerçekleştirebilecekleri uygun bir konum sağlamaları açısından önemli kolaylaştırıcılardır. Seyahat acentası temsilcisinin müşteriyle karşılaştığında sunduğu hizmet kalitesi acenta seçiminde önemli bir faktördür. Bu açıdan hizmet kalitesi, çalışanın tutumunu, ürün bilgisini, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve iletişim yeteneğini içermektedir. Fiyat, potansiyel gezginlerin nihai satın alma kararını vermeden önce değerlendirme sürecinde dikkate alınması gereken bir diğer faktördür. Satın alma kararlarını etkileyen bazı alışılmadık faktörler arasında çalışma saatleri, mesai saatleri dışında yardım, akşam hizmetlerinin varlığı, erken rezervasyon veya grup/aile indirimleri ve toplam maliyetteki gizli maliyetler yer almaktadır (Lo ve Lam, 2004). Seyahat acenteleri tarafından sunulan güzergahlar, eğlence ve yemek açısından yüksek derecede benzerlik göstermektedir. Ayrıca seyahat acentaları sadece pazardaki diğer seyahat acentaları ile rekabet etmekle kalmaz aynı zamanda, ürünleri aynı ürün grubundaki veya aynı destinasyona yönelik ürünlerle de rekabet etmektedir. İnsanların turlarını nasıl seçtikleri şüphesiz seyahat acentaları için önemli bir konudur. İktisat teorisi, tüketicilerin alternatifler arasından yaptıkları seçimle tutarlı özel tercihlere sahip olduğunu varsaymaktadır. Ekonomistler tüketicilerin amaçlarına, bütçe kısıtlamalarına ve kazanma gücüne en uygun seçimleri yaparak değer maksimizasyonu ile ilgilendiklerini varsayarlar. Böylece, insanların tur seçimi için bir dizi kritere sahip olacağı önerilmiştir. Etkili turizm pazarlama stratejileri ve geliştirme planları yapabilmek; pazarlamacıların yalnızca insanların tatilde ne yaptıklarını değil, aynı zamanda seyahat kararlarını nasıl verdiklerini de anlamalarını gerektirmektedir.

Buna ek olarak müşteriler memnun olarak geri döndüğünde, şirket hakkında olumlu ağızdan ağıza tavsiyelerde bulunabilirler (Wong ve Kwong, 2004). Berry (1995), hizmet sektöründe mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetinin, yeni müşteriler edinme maliyetinden çok daha düşük olduğunu ileri sürmüştür. Seyahat acenteleri, turistlerin paket turlarını tercih etme kriterlerini anlayarak mevcut müşterileri elde tutabilmekte ve yeni talep oluşturmaının yüksek maliyetinden tasarruf edebilmektedir.

1.4.Paket Turların Sınıflandırması

Turizm endüstrisinde bireysel seyahatlerin yanı sıra hem ulusal hem de uluslararası turistler tarafından paket turlar tercih edilmektedir (Farhadi Andarabi ve Tunç Hassan, 2018). Bireysel seyahatler, literatürde tamamen bağımsız seyahatler (Fully Independent Travel: F.I.T.) şeklinde tanımlanmakta (Yamamoto ve Gill, 1999) ve bu yönüyle paket turlardan ayrılmaktadır. Paket tur, genellikle tüketicilere tek bir fiyat üzerinden ulaşım, konaklama, gezi ve öğün yemekleri gibi bir tatilin çeşitli bileşenlerinin kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Sheldon ve Mak, 1987). Middleton (1991)'a göre paket tur, ulaşım, konaklama, yiyecek, destinasyon programı, diğer olanak ve hizmetlerden iki veya daha fazla unsurunun bir araya getirilmesiyle oluşmaktadır.

Bireysel seyahatlerden farklılaşan paket turlar ve eşlikli turlar, paket turlar kapsamında değerlendirilmektedir. Eşlikli turlar, tur rehberlerinin gerçekleştirilen turlarda refakat etme şekline göre kendi içerisinde tam eşlikli turlar ve kısmen eşlikli turlar şeklinde iki alt kategoriye ayrılmaktadır. Benzer şekilde paket turlar da önceden düzenlenerek tura dahil edilen turistik hizmetlerin miktarına bağlı olarak tam paket tur ve kısmi paket tur şeklinde kendi içerisinde iki alt kategoriye ayrılmaktadır (Yamamoto ve Gill, 1999). Tam paket tur ve kısmi paket tur şeklinde ifade edilen paket turlar literatürde, temel paket tur ve her şey dahil paket tur şeklinde sınıflandırılmaktadır (Mok ve Armstrong, 1995; Sheldon ve Mak, 1987; Wong ve Kwong, 2004). Temel paket turlar genellikle ulaşım ve konaklamayı hizmetlerini içermektedir (Armstrong ve Mok, 1995). Temel paket tur, ulaşım ek olarak konaklama işletmelerine transferler, bagaj kullanımı ve konaklamanın tek bir ücrete dahil edildiği seyahat şekli olarak tanımlanmaktadır (Mok ve Armstrong, 1995).

Sheldon ve Mak (1987)'a göre temel paket tur, sadece ulaşım, konaklama ve bagaj taşımanın tek bir ücrete dahil edildiği seyahattir. HD paket turlarda tur operatörleri veya seyahat acenteleri, ulaşım ve konaklama, yiyecek-içecek, gezi hizmetleri ve rehberlik hizmetlerinin yanı sıra temel hizmetleri de tek fiyatla sunmaktadır (Sheldon ve Mak, 1987). Yarcın ve Çetin (2021) genel olarak seyahat türlerini sınıflandırmıştır. Bu seyahat türleri ve özellikleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1. 1. Seyahat Türleri ve Özellikleri

SEYAHAT TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ		
Bireysel Seyahatler	Yabancı Bağımsız Turlar	Organize Grup Gezileri/Paket Turlar
Doğrudan	Bireysel, Aracı	Dolaylı, Aracı
Bağımsız, Esnek	Yarı Organize, Yarı Esnek	Organize, Katı
Kültür Turisti	Kültür, Eğlence, İş Seyahati Turisti	Paket Tur Turisti
Bireysel Organizasyon	Kişiyeye Özel	Standart Grup Seyahati
Seyahat Acentasını Kullanabilir	Seyahat Acentesi Tarafından Düzenlenir	Tur Operatörü Tarafından Düzenlenir
Masraflı	Daha Ucuz, Yarı Dahil	Ucuz, Her Şey Dahil
Şehirler, Uzak Bölgeler	Şehir Tatili, Hafta Sonu Kaçamağı	Kapalı Tatil Köyleri
Şehir Otelleri	Şehir Otelleri	Tatil Otelleri
Tarifeli, Düşük Maliyetli Havayolu	Tarifeli, Düşük Maliyetli Havayolu	Charter, Düşük Maliyetli Havayolu

Kaynak: Yarcın, Ş. ve Çetin, G. (2021). Tour Operating Business. İstanbul: İstanbul University Press.

Tabloya göre seyahatler, bireysel seyahatler, yabancı bağımsız turlar ve organize grup gezileri/paket turlar olarak sınıflandırılmıştır. Bu üç seyahat türünün başlıca özellikleri, hem aralarındaki birtakım benzerlikleri veya farklılıkları ortaya koymakta hem de konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

HD paket turlar, bir seyahatin neredeyse her yönünü (örneğin, ulaşım, konaklama, yemek ve gezi) içerir ve genellikle bir refakatçi/rehber eşlik etmektedir (Wong ve Kwong 2004). Paket tur, turizm ve seyahat endüstrisinin “kitlesel olarak

pazarlanan nihai ürünü” olarak kabul edilmektedir (Atherton, 1994). Paket tur; deneyimsel, soyut, bozulabilir, tüketilebilir, bileşik, uluslararası ihraç ürünü olan karmaşık hizmet ürünüdür (Bowen, 2001). Turizm aracılığıyla, ziyaretçilerin rahat bir seyahat ve konaklama geçirmelerini sağlamak için birçok hizmet verilmektedir. Hizmetler ağırlıklı olarak tur paketleri şeklinde gelmekte ve bir tur paketi, ulaşım hizmetleri, konaklama düzenlemeleri, rehberli saha ziyaretleri ve diğer olanakların bir kombinasyonudur (Middleton vd., 2009). Broşürlerde, reklam panolarında, radyoda, televizyonda ve diğer medya organlarında tanıtılan turistlere bir deneyim yaşamaları için çeşitli hizmetlerin sunulması olarak da tanımlanmaktadır (Benjamin vd., 2019). Basit bir paket tur genellikle sadece ulaşım ve konaklamayı içermektedir. Daha önce ifade edildiği gibi HD paket turlar ise, ticari ulaşım ve konaklama, yemek ve çevre gezilerini kapsayan ve bazen bir refakatçi veya rehber eşliğinde, önceden tek bir ücret karşılığında planlanmış ve ödenmiş bir gezi olarak tanımlanmaktadır (Sheldon ve Mak, 1987). Kompozisyonadaki farklılıklar nedeniyle HD paket turların seçim kriterlerinin temel paket turlardan farklı olduğu düşünülmektedir (Wong ve Kwong, 2004). Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda rehberli turlar ile paket turlar arasında net bir ayrım yapılmamaktadır (Yamamoto ve Gill, 1999).

Özellikle 1950'lerden sonra paket turlar, kitlesel uluslararası turist pazarlarının genişlemesinde önemli bir faktör olmuştur. Dolayısıyla, turizmin sınıflandırılması çalışmalarının zorluğu göz önüne alındığında denizaşırı turizm kendi içerisinde rehberli turlar, paket turlar ve tamamen bağımsız seyahatler şeklinde üç türe ayrılmıştır. Tamamen bağımsız gezginler, tüm seyahat düzenlemelerini kendi başlarına yapan ve kişisel olarak belirlenmiş bir program izleyen kişilerdir. Buna karşın, indirimli uçak koltukları satın almak için seyahat acentelerini kullanmaya devam edebilirler. Rehberli turların en temel ve kapsayıcı işlevi, çeşitli alanlarda kendini gösteren problem çözme bileşenidir. Rehberli turlar, psikolojik güvenlik sunarken macera, yenilik ve kültürel deneyim gibi bir takım seyahat amaçlarına da hizmet eder (Schmidt 1979). Rehberli turlar, turun amacına göre tamamen rehberli turlar ve kısmen rehberli turlar olmak üzere iki alt türe ayrılabilir. Benzer şekilde paket turlar, tur kapsamında önceden düzenlenen turistik hizmetlerin miktarına göre

(havayolu ulaşımı, kara transferleri, otel düzenlemeleri, yemekler vb.) belirlenebilir (Yamamoto ve Gill, 1999).

Başka bir ayrıma göre ise paket turlar; tur operatörünün menşei, mülkiyet ilişkileri, tur operatörünün faaliyet alanı, pazarlama yöntemleri ve stratejileri gibi farklı parametrelere veya faaliyet türlerine ve ticarileştirilmiş ürünlere göre sınıflandırılabilir. Turizmin sistemik tanımına dayanan daha basit ve daha doğrudan bir sınıflandırma sistemi geliştirilmiştir. Bu sistem, arz odaklı ve talep odaklı (kişiselleştirilmiş ürünler) olmak üzere iki türe ayrılmaktadır. Talep odaklı sistemde müşteriler, ihtiyaçlarına uygun bir gezi düzenleyebilmek için bir seyahat acentesini ziyaret etmektedirler. Bunun aksine arz odaklı paket tatiller ise satışa çıkmadan önce düzenlendiğinden bir promosyon dönemine ihtiyaç duyulmaktadır. Sonuç olarak, arz odaklı paket tatillerde tur operatörleri tarafından dağıtılan broşürler, turizm pazarlarındaki talep eğilimlerini yansıtan stratejik araçlardır (Seguí-Llinás ve Capellà-Cervera, 2006). Holloway ve Robinson (1995), birçok tur operatörünün, seyahat broşürlerinde destinasyonları bu lokasyonlara olan talebe bağlı olarak önem sırasına göre yerleştirme eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak bu model her zaman göz önünde bulundurulmamakla birlikte broşürün açılış sayfalarında tur operatörünün özellikle tanıtımını yapmak istediği destinasyonlar yer almaktadır.

Literatürde paket turların sınıflandırılmasına ilişkin fikir birliği bulunmamasına rağmen çeşitli sınıflandırma çalışmalarının yapıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin İçöz (2006) paket turları; karşılayıcı turlar, bağımsız turlar, gözetimli turlar, yönetimli turlar, eşlikli turlar, rehberli turlar, özel paket turlar ve hedef bölgelere göre paket turlar şeklinde belirtmiştir. Hacıoğlu (2016) ise taşıma aracına göre (havayolu taşımacılığı ile yapılan turlar, demiryolu taşımacılığı ile yapılan turlar, karayolu taşımacılığı ile yapılan turlar, denizyolu taşımacılığı ile yapılan turlar), ekonomik duruma göre (lüks turlar, birinci sınıf turlar, ucuz ve özel turlar), hareket noktasına göre (yakın “ulusal” ve uzak “uluslararası” turlar), uçakla yapılan Sivil Havacılık Komisyonu sınırlarına göre (orta ve uzak mesafeli) ve seyahat-konaklama şekline göre (sejur “uzun süre konaklayıcı” ve itinerant “gezginci” turları) turlar olarak sıralamaktadır.

1.5. Paket Tur Olarak Her Şey Dahil (HD)

Kitle turizmin yoğunlaştığı 1990'lı yıllarda paket turların farklı bir uygulaması olarak HD sistemi ortaya çıkmıştır. Tur operatörleri paket turun içerisine uçak bileti, konaklama (oda-kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon), rehberlik hizmetleri, havaalanı transferleri gibi aktiviteleri ekleyerek yerel seyahat acenteleri veya diğer aracı/dağıtıcı kuruluşlar tarafından satışlarının yapıldığı paket turlara farklı bir içerik kazandırmışlardır (Gökdeniz vd., 2000). Turizm tercihlerinin sürekli değişmesiyle HD paket turlar, birçok destinasyonda hakimiyetini sürdürmektedir (Anderson, 2007). HD paket turlar ve içerdiği hizmetler konusunda tam bir fikir birliği olmamasına rağmen genel anlamda turistlerin önceden belirlenmiş bir fiyat ödediği tatil ürünü olarak tanımlanmaktadır (Arbelo-Pérez vd., 2019). HD paketler için akla gelebilecek pek çok ekonomik açıklama yapılmasına karşın basit bir şekilde tüketicilerin satın alma tercihlerinin bulunmasıdır (Bladh ve Holm, 2012).

Paket turlar, özellikle uluslararası geziler başta olmak üzere birçok gezgin için popülerliğini sürdürmeye devam ettirmektedir. HD paket turlar yurtdışına seyahatin ana motivasyonlarında biridir (Wang vd., 2000). HD tatil konseptine literatürde, sektör forumlarında ve medyada ilginin arttığı görülmektedir. HD tatil paketlerinin hızlı büyümesi göz önüne alındığında bu paketler, tur operatörleri tarafından bir araya getirilen bir dizi turizm ürün ve hizmetlerinin tek fiyata sunulduğu seyahat biçimini temsil etmektedir (Farmaki vd., 2017). Ayrıca daha önce yarım veya tam pansiyon konaklama imkânı sunan oteller de HD tatil konseptini benimsemişlerdir (Aguiló ve Rossello, 2012). Dünya çapındaki çoğu HD konseptinin ortak özelliği, kapalı ve güvenli alanlar olmasıdır. Dolayısıyla HD konsepti, “öteki”¹ni uzak tutmanın bir aracı olarak çalışmasının yanı sıra ölçeği, tasarımı ve işlevi nedeniyle yakın çevresinden izole bir şekilde konumlandırılmıştır. HD, turizm için özel olarak tasarlanmış ve dışarıdan gelenleri (yabancıları) hedef alan mekânlar olarak belirtilmekte ve bu kapalı alanlar yerel halk için de HD'ye ayrılmış bölgeler haline gelmektedir. Bununla birlikte HD paketlerin üretiminde, pazarlanmasında ve bunların beraberinde getirdiği deneyimlerde coğrafyanın önemli olmadığı veya çok az

¹ Öteki: Her şey dahil işletmeleri, personeli ve sistemden faydalanan kişilerin dışında kalan kimselerdir.

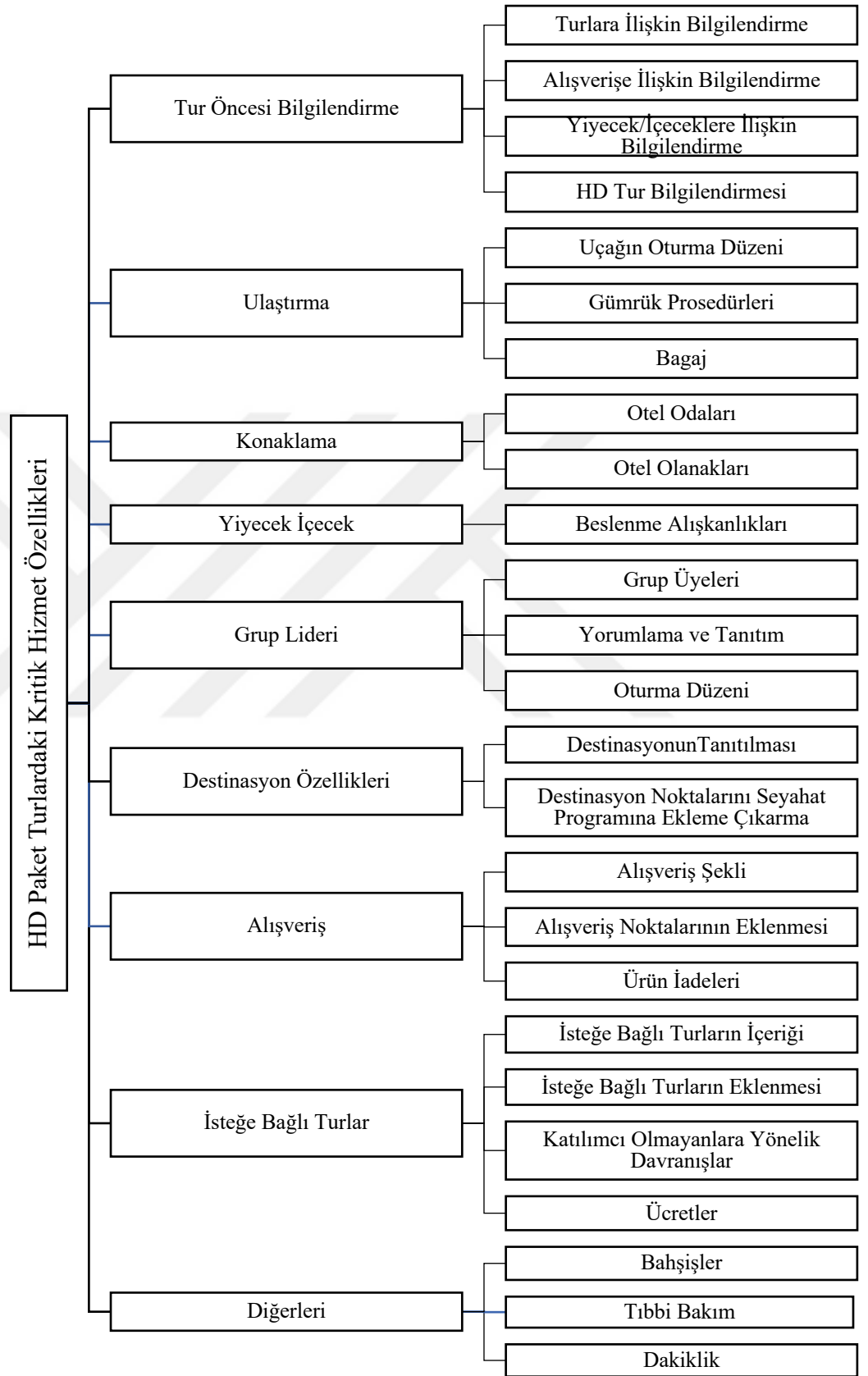
öneminin olduğu ifade edilmektedir (Wall-Reinius vd., 2017). HD paket turların bazı özellikleri aşağıda sunulan Tablo 1.2’de özetlenmiştir.

Tablo 1. 2. HD Paket Turlarının Özellikleri

HD Paket Turun Uygulandığı Alanlar	Ulaşılmak İstenen Hedefler	Mekânsal Özellikler
HD yolcu gemileri (örneğin HD’ye hizmet veren kruvaziyer gemileri)	Güvenli olması, konfor sağlaması ve öngörülebilirlik 'Öteki'ni dışarıda tutmak Gelirleri en üst düzeye çıkarmak, kaliteyi ve misafir memnuniyetini kontrol etmek için gemide tek fiyat uygulaması	Karaya dayalı sektörleri bağlayan düzenlemelerden arınmış, serbest Mekânın (coğrafyanın) önemsizliği, standartlaştırılmış ve 'uluslararası tarz'
HD uygulayan konaklama işletmeleri (örneğin tatil köyleri; Maldivler, Dominik Cumhuriyeti, Türkiye ve diğerleri)	Uygun fiyatlı, güvenli ve konforlu olması, öngörülebilirlik 'Öteki'ni dışarıda tutmak Gelirleri en üst düzeye çıkarmak, kaliteyi ve misafir memnuniyetini kontrol etmek için tesis içinde tek fiyat	Mekânsal olarak sabitlenmiş, çevreden ayrılmış alanların, yabancı kontrollü tur operatörlerine bağımlılığı Mekânın (coğrafyanın) önemsizliği, standartlaştırılmış ve 'uluslararası tarz'
HD paket turları (örneğin İspanya, Yunanistan ve diğerleri)	Uygun fiyatlı olması, kolaylık sağlaması ve öngörülebilirlik Gelirleri en üst düzeye çıkarmak, kaliteyi ve misafir memnuniyetini kontrol etmek için tek fiyat	Mekânsal olarak sabitlenmiş, nadiren izole tatil yerleri Destinasyon ve paket bileşenleri tedarikçilerinin yabancı kontrollü tur operatörlerine bağımlılığı

Kaynak: Wall-Reinius, S., Ioannides, D. ve Zampoukos, K. (2017). Does Geography Matter in All-inclusive Resort Tourism? An Investigation of The Marketing Approach of Major Scandinavian Tour Operators. *Tourism Geographies*, 21 (3), 1-19.

HD paket turda; tur programı, yemekler, ulaşım ve konaklama dahil edilerek her şey önceden düzenlenir ve bir tur fiyatı olarak sunulmaktadır. HD paket turlar, tüketicilere satılan, ulaşım, konaklama, yemek, destinasyondaki turistik yerler, diğer tesis ve hizmetler (seyahat sigortası gibi) gibi iki veya daha fazla unsuru içeren standartlaştırılmış ve tekrarlanabilir teklifler olarak değerlendirilmektedir. Tur operatörleri ve seyahat acenteleri HD paket turların sunulmasında önemli bir rol oynamakta (Lo ve Lam, 2004) ve paket turları oluşturup turizm pazarında nihai bir ürün olarak sunmak amacıyla konaklama, ulaşım şirketleri ve diğer turizm hizmeti tedarikçileriyle görüşmektedir (Šuleić vd., 2019). Bu kapsamda aşağıdaki Şekil 1.1’de, HD paket turlarda yer alan hizmet kollarını içeren model sunulmuştur (Wang vd., 2000).



Şekil 1. 1: HD Paket Turlara Ait Hizmetler

Yukarıdaki şekilde grup paket tur olarak da ifade edilen HD paket turların içeriğinde yer alabilecek bütün senaryolar ayrıntılı olarak verilmiştir. Şekilde belirtilen HD paket turlara ait hizmet kalemlerinin her biri, misafir memnuniyeti açısından önemle üzerinde durulması gereken özelliklere sahiptir. Örneğin; alışveriş, ulaşıma ve isteğe bağlı turların (örneğin, destinasyonda gece turu, dalış turu gibi) misafir memnuniyetini etkileyen unsurlar olması nedeniyle bu hizmet kollarına daha fazla önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Wang vd., 2000). Söz konusu modelde belirtilen kritik hizmet özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

Tur Öncesi Bilgilendirme: Tur öncesi bilgilendirme Şekil 1.1’de gösterildiği gibi turlara, alışverişe, yiyecek-içeceklere ve HD’ye ilişkin bilgilendirmelerden oluşmaktadır (Wang vd., 2000). Turlara ilişkin bilgilendirme kapsamına, HD tatil öncesinde acenta veya grup lideri tarafından turistlere, isteğe bağlı uygulanabilen ve destinasyonda belirli süreli düzenlenen ara tur faaliyetlerinin önceden açıklanması girmektedir (Gülbahar, 2002). Bu kapsamda, isteğe bağlı turların varlığı, ücretleri ve güzergah bilgilerinin turistlere önceden aktarılması gerekmektedir. Benzer bir şekilde, seyahat ve isteğe bağlı tur esnasında alışveriş yapılabilecek yerlerin sayısı ve içeriğinin, seyahat esnasında (örneğin, uçakta) ve destinasyonda sunulan yiyeceklerin ve içeriklerinin de önceden belirtilmesi ve misafirlerin beslenme alışkanlıklarının önceden alınarak uygun seçeneklerin oluşturulması gerekmektedir (Wang vd., 2000). Tur operatörü veya seyahat acentası, misafirlerle HD sistem dahilinde olan hizmetleri, saat sınırlamalarını, tesis içerisindeki çeşitli indirimleri ve HD kapsamında olmayan ekstra ödeme yapılacak hizmetlerin bilgisini paylaşmalıdır (Menekşe, 2005; Güzel, 2021). Ayrıca, tur operatörleri misafirlerini hava yolcusu haklarıyla ilgili bilgilendirmeli, hizmet ve güvenlik konularına özen göstermelidir. Bir kişi uçakla seyahat etmeyi seçmeden önce, hava yolculuğu sırasında kendisini koruyan hükümleri dikkatlice okumalı ve bunlara aşina olmalıdır (Zajac, 2016).

Ulaştırma: Turizm endüstrisinde ulaşım, ulusal ve uluslararası turizmin başarısı için çok önemli bir rol oynamaktadır. Bir yolculuğun ana unsurları olarak kabul edilen ikamet edilen bölge, destinasyon, konaklama ve turistik yerler arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Kitle turizminin, ucuz ve kolay ulaşım imkânları olmadan var olamayacağı belirtilmekle birlikte ulaştırma turizm ve turist deneyiminin önemli

bir bölümünü oluşturmaktadır (Ana-Maria, 2018). Turizmde ulaştırma, yolculuklarda turistin bulunduğu noktadan turistik noktalara hızlı, güvenli ve düzenli bir şekilde taşınmasını sağlayan bir hizmet olarak değerlendirilmektedir (Chuck ve Fayos Solá, 1997). Ulaşımın temel amacı geçmişte, hedef bölgeye en kısa sürede ulaşmakken zaman içerisinde ulaşımın daha farklı rollerinin olduğu ve bunların üç ana unsurdan oluştuğu belirtilmektedir. Bu unsurlar (Kovačić ve Milošević, 2016):

- Ulaşım, turistik destinasyonların erişilebilirliğini sağlar,
- Ulaşım, turistik destinasyon içinde hareketlilik sağlar,
- Bazı ulaşım türleri turistik açıdan çekicidir şeklinde sıralanmaktadır.

Bütün ulaşım türleri, çeşitli paketlerin veya turların eksiksiz bir seyahat planı oluşturmak üzere birleştirilmesiyle oluşturulabilir. Örneğin, turistler bir destinasyona havayoluyla seyahat edebilmekte ve bir gemi yolculuğuna katılabilmektedir (Camilleri, 2018). Her ulaşım türünün, turizm endüstrisine farklı faydaları bulunmaktadır (Mammadov, 2012). Zaman sınırı, uzaklık, rahatlık, güvenlik, fayda, fiyat, coğrafi konum ve rekabet, ulaşım türünün seçilmesindeki önemli faktörler arasında yer almaktadır (Westlake ve Robbins, 2005). Turizmde ulaşım; hava yolu, kara yolu, deniz yolu ve demir yolu aracılığı ile sağlanmakta ve bunların arasındaki iş birliği de önemlidir. Söz konusu ulaşım türleri aşağıda açıklanmıştır:

Hava Yolu Ulaştırması; Hava yolu ulaştırmasının ortaya çıkması uzun mesafeler arasındaki süreyi azaltarak seyahat etmeyi kolaylaştırmıştır. Bu ulaşım türü, değişen çalışma koşulları ve yenilikçi pazarlama sistemleriyle birlikte yıllar boyunca uluslararası kitle turizmini yönlendirmiştir (Sorupia, 2005). Turizmde önemli ulaşım modlarından biri olan hava yolculuğu, insanlara zaman ve mesafe konularında önemli değişiklikler yaratmıştır. Yeterli bir hava ulaşım sistemi, birçok alanda turizmin başarılı bir şekilde gelişmesi için bir ön koşuldur. Dolayısıyla, uluslararası hava taşımacılığının gelişimi ile uluslararası turizm arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Kartsan, 2022). Hava yolu ulaştırmasının yaygınlaşması, uzak mesafelerdeki destinasyonlarda turizmin gelişmesini sağlayarak tur operatörlerinin ilerleme perspektifini önemli ölçüde artırmıştır. Hava yolu ulaşımının gelişimi, çevrimiçi

acentelerin ortaya çıkarak gelişmesini ve bağımsız olarak organize edilen seyahatlerin sayısının da artmasını sağlamıştır (Šuleić vd., 2019). Hava yolu ulaşımında artan talebi karşılayabilmek adına, hava yolu şirketleri online bilet rezervasyonu, online kayıt, online check-in sistemleri gibi dijital yeniliklere öncülük ederek havalimanında yaşanan zaman kaybını azaltarak hızlı ve güvenli uçuş sağlamaktadır (Mammadov, 2012).

Hava ulaşımı, ulusal ve uluslararası uçuşlar olmak üzere iki şekilde kategorize edilmektedir. İç hat uçuşları, aynı ülke içinde bir noktadan başka bir noktaya hareket ederken; uluslararası uçuşlar bir ülkedeki bir noktadan farklı bir ülkedeki bir noktaya hareket etmektedir. Hava yolları, kendi ülkelerine/ülkelerinden tarifeli, charter, düşük maliyetli, banliyö veya bölgesel hizmetler sunmaktadır. Çoğunlukla hava taksi hizmetleri, tarifesiz hizmetler ve gezi turları düzenleyen daha küçük havayolları da bulunmaktadır (Camilleri, 2018). Hava yolu ulaşımının turizmin gelişmesine katkısı, temel ulaşım bağlantılarını sağlanmanın ötesine geçmiştir. Örneğin, kurumsal grubun parçası ve seyahat yönetim şirketi olan Emirates Hava Yolları oteller ve tatil köyleri, tur operatörü ve eğlence sağlayıcıları da dahil olmak üzere çeşitli turizm faaliyetlerini kapsamaktadır (Lohmann ve Duval, 2011). Turizm otoriteleri, bazen doğrudan turistlere bazen de aracılar aracılığıyla bir destinasyonun tanıtımını yapmaktadır. Örneğin, hava yolları denizaşırı pazarlarda turistik destinasyonların pazarlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Riege ve Perry, 2000). Dolayısıyla paket turların odak noktası, bir otel zincirinin tanıtımından ziyade bir destinasyonu bütün olarak pazarlamaktır.

Deniz Yolu Ulaştırması: Deniz yolu ulaştırması bilinen en eski ulaşım şekillerinden biri olmakla birlikte önemli bir alanı temsil etmektedir (Ana-Maria, 2018). Deniz yolu ulaştırmasının okyanus yolculukları, feribotlar, yolcu kargo gemileri, nehir gezileri ve yat kiralama dahil olmak üzere birçok türü bulunmaktadır. Örneğin, gemi yolculukları keyif için tasarlanırken; birçok rotada yeni konfor ve hız seviyelerine ulaşan feribotlar hem yolcular hem de araçlar için ulaşım sağlamaktadır (Camilleri, 2018). Deniz yolu ulaşımı sade bir seyahat şeklinden daha çok kruvaziyer biçime dönüşerek rekreasyonel seyahate çevrilmiştir. Turizmde özel bir yeri olan kruvaziyer seyahatler, seyahat edenlere deniz yolculuğuyla birlikte bazı özel ikramlar

ve dinlenme koşulları sunmakta, ülke sınırları dışındaki limanları ve çevresini ziyaret edebilme şansı vermekte ve gemide yapılan harcamalardan oluşmaktadır (Ana-Maria, 2018). Ayrıca, buharla çalışan trenler, gemiler ve eski yelkenli gemiler ile nostaljik gezi altında turistik geziler yapılmaktadır (Kovaćić ve Milořević, 2016).

Kara Yolu Ulaştırması: Kara yolu ulaştırması, tatil amaçlı seyahatlerin ve günübirlik gezilerin sayısını artırmıştır (Sorupia, 2005). Bu ulaşım türü, yerel kültürü görmeyi kolaylaştırarak diğerk ulaşım araçlarına kıyasla esneklik sunmakta ve kısa mesafeli seyahatlerde daha çok tercih edilmektedir (Mammadov, 2012). Bazı karayolu ulaşım türleri (rneğın arabalar, otobüsler), turistlerin hem varış noktalarına ulaşmak hem de bir destinasyon içinde hareket ederken kullandıkları en yaygın ulaşım aracı olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, dünya çapındaki i turizmin büyüklüğü ve leğinin bir fonksiyonunu göstermektedir (Lohmann ve Duval, 2011). Arabalar, popüler bir ulaşım aracı olarak öne çıkmakta ve bunlar özel mülkiyete ait olabilir veya kiralanabilir. Örneğın, oğ havaalanında bulunan araç kiralama yerleri; burada kirala, orada bırak sistemleri (genellikle tek yön kiralama olarak anılır), iptal creti olmadan dünya çapında ücretsiz rezervasyon hizmetleri, birçok ülkede şofrl hizmetler ve tüm kıtalardaki büyük şehirlerin tamamında taksi hizmeti verilmektedir (Camilleri, 2018). Otobüs ve tur otobüsleri ise, grup turizminde daha fazla tercih edilmektedir (Ana-Maria, 2018). Otobüs turlarının ana ve tartışılmaz avantajı düşük fiyatlı olmasıdır. Otobüs turlarındaki fiyat, gezinin tüm katılımcıları için tur lideri hizmetini içermekte ve bu fiyata müze biletleri, yemek ve konaklama ücretleri (turun birden fazla gün olması durumunda) dahil edilmektedir. Ayrıca otobüs turu seyahatlerinde birden fazla şehri görme imkânı bulunmaktadır (Kartsan, 2022). Kısa mesafeli seyahatlerde daha çok tercih edilen kara yolu ulaşımı, destinasyondaki doğal ve kültürel güzelliklerin keşfedilmesini sağlayarak organize turlar, şehirler arası otobüs ve şahsi araçla vb. yapılan yolculuklarda tercih edildiğiki için ülke içi ulaşımında payı oldukça yüksektir (Gürdal, 1990).

Demir Yolu Ulaştırması: Demir yolu ile yolcu taşımacılığının Avrupa kökenli olduğ bilinmektedir. İngiltere’de buharlı lokomotiflerin ilk kullanımı 1812 yılının haziran ayında başlamıştır. Avrupa’da ise bu ulaşım türüyle seyahatler düzenli bir şekilde ilk kez 17 Eylül 1825 tarihinde İngiltere’de Stockton ve Darlington arasında

gerçekleştirilmiştir (Özgüneş ve Bozok, 2018). 1862 yılında ise Thomas Cook, buharlı tren ve gemiyi kullanarak Uzakdoğu, Amerika ve Hindistan olmak üzere üç destinasyona uluslararası paket turlar düzenlemiştir (Poon, 1993). Sanayileşmeyle birlikte kendini gösteren demir yolları, kara yoluna nazaran daha fazla miktarda yükleri taşıma gücüne sahip olduğu için Avrupa ve Kuzey Amerika’da önemli taşımacılık çeşidi haline gelmiştir. Demiryolu ağları, 19. yüzyılda büyüyerek ülkeler açısından ticari ve sosyal güç göstergesi haline gelmiştir (Sezgin ve Yolal, 2012). Osmanlı’da ise 1851’de 211 km’lik Kahire-İskenderiye demiryolu hattına ayrıcalık verilmesiyle, şu anki sınırlar içerisindeki demiryolu 23 Eylül 1856 tarihinde 130 km’lik İzmir-Aydın demiryolu hattının imtiyazının verilmesiyle başlamıştır (TCDD, 2021).

Zaman içerisinde gelişen demir yolları, uzun mesafeli yük ve yolcu taşımacılığını kolaylaştırmıştır (Merciu vd., 2022). Demir yolu, düzenli hatlar üzerindeki büyük ve küçük turist grupları, yerel ve uzun mesafeli özel gruplar ve gezi trenlerinin organizasyonları gibi tüm turist kategorileri için uygun bir ulaşım aracıdır (Kartsan, 2022). Ulaştırma türleri arasında ucuz ve güvenli olması nedeniyle dikkate değer yere sahip olan demir yolları, tüm dünyada hızlı bir gelişim göstermiştir. Örneğin İspanya’da trenler, artan turist sayısında ve turizmin çeşitlenmesinde önemli bir rol oynamıştır (Albalade ve Fageda, 2016). Popüler bir şekilde tercih edilen tren yolculukları kişilere, şehir kalabalığından ve stresinden uzaklaşarak doğayla baş başa kalma imkânı sağlayarak bu seyahatlerini kayıt altına alma (örneğin, fotoğraf gibi) ve sosyal medya platformlarında paylaşma fırsatı sunmaktadır. Sosyal medya, kişileri etkileyebilmekte ve paylaşılanların doğal olması, gidilen destinasyona ait kültürlerin ve tren seyahatinin tanıtımına destek olmaktadır (Çakmak ve Altaş, 2018). Kitle turizmi gelişiminin başlangıcını oluşturan demir yolu ulaştırmasının son zamanlardaki küçük turistik gezilerde payı oldukça önemlidir. Demir yolu ulaşımında seyahat süresinin önemli ölçüde azalması ve hızlı trenlerin kullanıma sunulması büyük bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır (Kovačić ve Milošević, 2016). Demir yolu turizmi, belirli bölge ve ülkelerin yanı sıra bazı niş pazarlarda pazarlarla (örneğin Rocky Mountaineer, Glacier Express, Doğu Ekspresi, Rovos Demiryolu, Darjeeling Himalaya Demiryolu) ve dünya çapında uygulanmaktadır (Lohmann ve Duval, 2011).

Sonuç olarak turistik destinasyonlarda ulaştırma, turist deneyiminin bir parçası şeklinde kabul edilmektedir. Dolayısıyla, ulaşımın turistin destinasyonda kalış süresi üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisi olabilmektedir. Ulaşım, destinasyonun toplam çekiciliğinde ve tercih edilebilirliğinde büyük öneme sahiptir (Kovačić ve Milošević, 2016). Ek olarak, HD paket tur kapsamında ulaşım türü ve gerekli işlemlerin önemi büyüktür. Örneğın, hava yolu ile yapılacak bir turda uçağın oturma düzeni, ülkeye giriş-çıkış ile ilgili doldurması gereken formlar, bagaj kısıtlamaları ve gümrükle ilgili prosedürlerin önceden misafirlere aktarılması ve gerektiğinde yabancı dil konusunda kendilerine destek olunması gerekmektedir (Wang vd., 2000).

Konaklama: Paket turu oluşturan temel hizmetlerden biri olan konaklamada, tura katılacakların konaklama ihtiyacını karşılayacak otel, motel, tatil köyü gibi işletmelerin seçilmesi ve satın alınan koltuk sayısı kadar yatak sayısının bloke edilmesi gerekmektedir (Gökdeniz, 1990). HD sistemin bir tatil paketi kapsamında sunulması ve HD paket içeriğindeki hizmetlerin çoğunluğunun konaklama işletmeleri tarafından arz edilmesi bu işletmelerin önemini ortaya koymaktadır (Çorbacı, 2004). Bu durum, misafir memnuniyetini sağlamada konaklama işletmelerine büyük görevler düştüğünü göstermektedir. Bu önem çerçevesinde, konaklama işletmeleri perspektifinde HD sistemi çalışmanın ikinci bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Yiyecek İcecek: Seyahat esnasında, konaklama işletmelerinde ve ara turlarda sunulan yiyecek-içecek imkânı, miktarı ve içeriklerinin açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde, misafirlere acenta tarafından HD paket tatil kapsamında sunulan yiyecek-içeceklerin sınırları belirtilmelidir. HD paket tatille seyahate çıkan kişinin konaklama işletmesindeki HD'nin kapsamını bilmesi memnuniyet açısından önemlidir. Çalışmanın ikinci bölümünde bahsedildiğı gibi konaklama işletmelerinde sunulan HD sisteminin farklı kategorileri (örneğin, Ultra HD, Mega HD gibi) mevcuttur ve içeriklerin tam olarak misafire aktarılmaması çeşitli sorunlar (örneğin, HD kapsamında olmayan hizmetlerin talep edilerek ekstra ödeme yapılmak istenmemesi gibi) yaşanmasına neden olabilmektedir.

Grup Lideri: Grup lideri, bir turu tamamlayabilir veya eksik bırakabilir, bu nedenle grup paket tatillerinde misafir memnuniyetinin sağlanması için grup liderinin

niteliği önemlidir (Wang vd., 2002). HD paket tatillerde grup lideri, turun yönetilmesinde ve hizmetin sunumunda kilit bir rol üstlenmekte ve misafirin gelecekteki satın alma davranışının belirlemesinde önemli olabilmektedir (Lo ve Lam, 2004). HD paket tatillerde, grup lideri veya acenta temsilcisinin misafirlere konaklama işletmelerinde sunulan odalar ve oda olanakları, işletme imkânları, ücrete dahil hizmetler konusunda bilgilendirme yapması gerekmektedir. Ayrıca, havalimanları, uçaklar, gümrük, transfer, bagaj gibi prosedürler nedeniyle misafirler rehberliğe ihtiyaç duyabilir ve bazıları için dil (İngilizce) önemli bir sorundur. Dolayısıyla, grup liderinin bilgisi ve ilgisi HD paket tatillerindeki memnuniyet derecesini doğrudan etkilemektedir (Wang vd., 2000). Söz konusu modelde, HD paket tatillerinde grup liderlerinin önemi üzerinde durulmuş ve asıl uygulayıcı konumda olan konaklama işletmelerinin etkisi göz ardı edilmiştir.

Destinasyon Özellikleri: Tur operatörü, gidilecek ülkenin seçiminde çeşitli kriterleri (örneğin, gidilecek destinasyonun olanakları, yiyecek-içecek imkânları, konaklama ve ara turlarda sağlanan indirimler gibi) göz önünde bulundurmaktadır. Misafirler ise paket turlarda ve HD paket tatillerinde fiyat faktörünü dikkate alarak tercih yapmaktadır (Gökdeniz, 1990).

Alışveriş: Söz konusu modelde, misafirlerin alışveriş için kasıtlı olarak mağazalarda bekletilmesi ve bir şeyler almaları için ısrarcı olunmasından rahatsızlıkları; grup liderinin belirli alışveriş noktalarını eklemesi ve gün boyu bu durumun devam etmesi; bir üründe satın alım gerçekleştikten sonra iade olunmaması kişilerin kaygılanmalarını etkilemesi gibi faktörlerin memnuniyetsizliğe neden olduğu belirtilmektedir (Wang vd., 2000).

İsteğe Bağlı Turlar: Destinasyonda gerçekleştirilen ara turların hangi noktalarda olması gerektiği, bu noktaların özellikleri, ara turların içerikleri (örneğin, güvenlik ile ilgili alınması gereken önlemler gibi) ve ara turlara ekleme-çıkarma yapılması konularında misafirlerin bilgilendirilmesi memnuniyeti etkilemektedir Bu turlara katılımcı olmayanlara ise grup liderinin tutumu ve onlar için herhangi bir aktivitenin düzenlenmiş olup olmaması, çeşitli ara turların fiyatı memnuniyeti doğrudan etkilemektedir (Wang vd., 2000). HD paket tatilinde ana fikir, seyahat

sürecinde finansal işlemlerin minimuma indirilmesidir (Aktaş vd., 2002). Ancak, alternatif olarak isteğe bağlı ara turlar uygulanabilmektedir (Gülbahar, 2002). Tur operatörleri ve seyahat acentaları HD paket tatil kapsamında misafirlere, temel ihtiyaç olan ulaştırma ve konaklamanın yanı sıra destinasyondaki ara turları da sunabilmektedir (Yayla, 2011).

Diğerleri: Söz konusu modelde grup liderinin, bahşış toplama şekli ve miktarın belirtilmesi, ilk ve acil yardım bilgisi, geç kalma gibi durumlarından dolayı memnuniyetsizlik oluştuğu bildirilmektedir (Wang vd., 2000). HD paket tatiller söz konusu olduğunda, acenta temsilcisi veya grup liderinin ilk yardım bilgisinin olması ve konaklama işletmelerinde sağlık biriminin olması, temsilci dahil grup üyelerinin belirtilen saatlere uyum sağlaması önem arz etmektedir. Ayrıca tur operatörleri, destinasyona özgü çekiciliğe sahip noktaları belirleyip önceden anlaşma yaparak tura dahil edebilir (Ataberk, 2007) ve memnuniyetin artmasını sağlayabilir.

Tur operatörünün ve yerel seyahat acentalarının sunduğu hizmetler turistler açısından önem teşkil etmektedir (Wang vd., 2007). Dolayısıyla, etkili bir turizm pazarlaması için, yöneticilerin sadece insanların tatilde ne yaptıklarını değil aynı zamanda insanların seyahat kararlarını nasıl verdiklerini de anlamaları gerekmektedir. Karar verme süreci, ürün kategorilerine, hizmetlere ve farklı karar aşamalarına göre değişiklik göstermektedir (Wang vd., 2004). Ayrıca bu tür paket turlarda ağızdan ağıza pazarlama yöntemi nedeniyle turist deneyiminin kalitesi kritik öneme sahiptir (Kwek vd., 2019). Bu araştırma, HD tatil konseptine konaklama işletmeleri perspektifinden yaklaşmaktadır. Buna bağlı olarak, HD ile ilgili detaylı bilgiler ikinci bölümde sunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN HER ŞEY DAHİL SİSTEMİ (HD)

2.1.Konaklama İşletmeleri ve Pansiyon Uygulamaları

Konaklama sektörü oda, yiyecek, içecek ve eğlence gibi kendine özgü hizmetler sağlamaktadır (Falk ve Hagsten, 2018). Usta (2012) konaklama sektörünü, kişilerin kendi konutları dışındaki yerlere farklı sebeplerle yapılan yolculuklarında geçici bir şekilde konaklama, beslenme, dinlenme ve rekreasyon ihtiyaçlarını ticari amaçlarla ideal bir şekilde karşılayan otel, motel, tatil köyü, hostel, kamping, pansiyon gibi işletmelerin faaliyette bulunduğu sektör olarak tanımlamaktadır. Farklı bir ifadeyle, turistlerin geçici olan konaklama, yiyecek-içecek, eğlence ve çeşitli sosyal gereksinimlerini karşılayan işletmelerin yer aldığı sektör olarak ifade edilmektedir (Batman, 2008).

Endüstrileşmeyle beraber gelişen konaklama sektörü; ulaşımın daha hızlı ve rahat olması, kişilerin eğlence, dinlenme, yeni yerler görme ve yeni kültürler öğrenme isteklerinin yanı sıra teknolojik gelişmelerin konaklamaya hızlı bir şekilde entegre edilmesiyle hizmet endüstrisi içinde önemli bir sektör haline dönüşmüştür (Zengin ve Uyar, 2012). Türk turizminin bel kemiğini oluşturarak ülkenin kalkınmasında önemli bir paya sahip olan (Üste ve Tekin, 2017) ve turizm olayına katılan bireylerin öncelikle geceleme ihtiyacını karşılayan konaklama sektörüne olan talep her geçen gün artış göstermektedir. Türkiye’deki konaklama sektöründe yaşanan değişimler, beşer yıllık aralıklarla Tablo 2.1’de sunulmuştur. Ulaşımda yaşanan gelişmelerle birlikte turizm talebinin artış göstermesi konaklama tesisi sayısının ve yatak arzının artmasını desteklemiştir. Tablo incelendiğinde, Türkiye’nin 2023 yılında 21 049 tesis sayısına ve 1 952 635 yatak kapasitesine ulaştığı görülmektedir.

Tablo 2. 1. Konaklama Sektöründe Yaşanan Değişimler

Yıllar	Turizm İşletme Belgeli		Turizm Yatırım Belgeli		Basit Konaklama İşletme Belgeli ²	
	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı
1966	165	16 151	291	23 807		
1971	337	32 114	259	25 619		
1976	439	47 307	227	26 068		
1981	529	58 242	278	30 291		
1986	731	92 129	638	101 383		
1991	1404	200 678	1987	331 711		
1996	1866	301 524	1309	202 631		
2001	1980	364 779	1240	230 248		
2006	2475	508 632	869	274 687	7 033	395 671
2011	2783	668 829	922	267 900	8 893	504 877
2016	3641	899 881	1 135	312 912	5 206	345 267
2021	4 801	1 065 537	585	139 703	9 445	620 349
2022	5 060	1 098 135	654	155 019	15 136	654 568
2023	5 228	1 111 701	720	165 067	15 101	675 867

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı (2024). Tesis İstatistikleri <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html> 25 Mart 2024; Kültür ve Turizm Bakanlığı (2024). Yıllık İstatistikler, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201143/yillik-istatistikler.html> 25 Mart 2024; TURSAB (2024). Türkiye'nin Yatak Kapasitesi, <https://www.tursab.org.tr/istatistikler-icerik/yatak-kapasitesi> 25 Mart 2024.

Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe (2019) göre konaklama işletmeleri, “asıl fonksiyonları geceleme ihtiyacını karşılamak olan, bunun yanında yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulundurabilen tesisler” şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetmelik kapsamında konaklama işletmeleri asgari niteliklere göre; oteller (yıldız sayısına göre; bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller, beş yıldızlı oteller), tatil köyleri, butik oteller, özel konaklama tesisleri, moteller, pansiyonlar ve apart oteller şeklinde sınıflandırılmaktadır (Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2019). Literatürde konaklama işletmeleri; gelişme aşamaları (lüks, vasat

² 28.07.2021 tarih ve 7334 sayılı Kanunla değişik 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun geçici 11 inci maddesi ile; ilgili idaresinden alınmış işyeri açma ve çalışma ruhsatı ile faaliyette bulunan belediye belgeli konaklama tesislerine “Basit Konaklama Turizm İşletmesi Belgesi” alma zorunluluğu getirilmiştir.

ve yan konaklama işletmeleri), karşıladıkları konaklama gereksinimi (merkezi, resort, şehir dışı, kaplıca-kür, dağ ve spor amaçlı konaklama işletmeleri), büyüklükleri (küçük, orta büyüklükte, büyük, çok büyük, mega konaklama işletmeleri), faaliyet süreleri (dönemsel ve sürekli konaklama işletmeleri), sahiplikleri (özel ve kamu konaklama işletmeleri), ulaştırma araçlarına olan bağlantıları (havaalanı, liman, istasyon ve karayolları üzerindeki konaklama işletmeleri), hukuki durumları açılarından ve yönetim şekline göre konaklama işletmeleri (bağımsız, zincir) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Akbaba ve Çavuşoğlu, 2017).

Öztekin ve İlhan (1994) konaklama işletmelerini; turistlerin geceleme, yeme-içme, eğlence ve diğer sosyal gereksinimlerini karşılayarak turizm ürünlerini sunan ekonomik birim şeklinde değerlendirmişlerdir. Gün geçtikçe gelişen konaklama işletmeleri, misafirlerin geceleme ihtiyaçlarına ek olarak ortaya çıkabilecek çeşitli gereksinimlerini de gidermektedir. Dolayısıyla bu işletmeler, konaklama ihtiyacının yanı sıra tatil ve eğlence amacıyla da tercih edilmekte ve misafirlerin ihtiyaçları ve güncel koşullar doğrultusunda dinlenme, eğlenme ve çeşitli aktivite imkanlarını sunmaktadırlar (Ağca, 2019). Konaklama işletmeleri, rekabetin artmasıyla birlikte sundukları hizmetlerde farklılaşmaya giderek yeni ürün ve hizmet birimlerini etkinleştirmektedir. Konaklama işletmelerinin yönetim anlayışları ve yapıları farklı olsa da faaliyet gösteren birimler benzer olmakta ve temel hedefleri misafir memnuniyetini sağlamaktır (Acar ve Süklüm, 2016).

Dünya turizm talebinin artmasıyla beraber rekabet, fiyatlandırma ve özellikle ürünlerdeki çeşitlilik önem kazanmıştır. Küreselleşmeyle turizm işletmeleri, doluluk oranlarını ve kârlılıklarını artırarak bu rekabet ortamında faaliyetlerine devam edebilmek için ürünlerini çeşitlendirme eğilimine girmişlerdir (Özdemir vd., 2011). Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından uygulanan konaklama işletmelerinin sınıflandırması çalışmaları içerisinde, konaklama işletmelerinin uyguladığı pansiyon türlerine ilişkin herhangi bir bilgi bulunmamaktadır. Ancak, konaklamanın yanı sıra misafirlerin yiyecek-içecek gereksinimlerini de karşılayan konaklama işletmelerinin pansiyon türleri, yeme-içme planına göre farklı isimler altında açıklanabilmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmeleri, belirli bir standardı olmayan pansiyon tiplerinden

yalnızca birini veya birden fazla çeşidi farklı gruplar için uygulayabilmektedir. Yaygın şekilde uygulanan pansiyon türleri aşağıda sıralanmaktadır:

Sadece Oda (O.B.): Sadece konaklamanın dahil olduğu yiyecek-içecek ve etkinliklerin ekstra ücrete tabi olduğu pansiyon tipidir (Bostan vd., 2006; MEB, 2011). Odanın fiyatı tek kişilik, iki kişilik, üç kişilik ve ek yataklı olmasına göre değişebilmektedir (MEB, 2011). “European Plan” (Sweeney, 2005) olarak da adlandırılan bu pansiyon tipi için konaklama sektöründe sıklıkla İngilizce karşılığı olan “only bed (O.B.)” kavramının kullanıldığı görülmektedir.

Oda-Kahvaltı (B.B.): Konaklama ve kahvaltının ücrete tabi olduğu diğer yiyecek ve içeceklerin ekstra olarak ücretlendirildiği bir pansiyon tipidir (Bostan vd., 2006; MEB, 2011). Fiyata dahil olan kahvaltının içeriği işletmeye göre değişmekle birlikte “Continental Plan” olarak da ifade edilmektedir (Sweeney, 2005). Bu pansiyon tipi için konaklama sektöründe İngilizce karşılığı olan “bed and breakfast (B.B.)” kavramının kullanımı daha sık tercih edilmektedir. Bazı konaklama işletmelerinin bu pansiyonla birlikte diğer çeşitleri uyguladığı bilinmektedir (Çuhadar, 2017).

Yarım Pansiyon (H.B.): Konaklama ve kahvaltıya ek olarak bir öğün yemeğinin (genellikle akşam yemeği) ücrete dahil olduğu diğer tüm harcamaların ekstra ücretlendirildiği bir konaklama tipidir (Bostan vd., 2006; MEB, 2011; Medlik, 2003). Uluslararası literatürde “Demi Pension” olarak ifade edilse de “Modified American Plan (MAP: Değiştirilmiş Amerikan Planı)” ve “Half Board” şeklinde bilinmektedir (Sweeney, 2005). Türkiye konaklama sektöründe İngilizce karşılığı olan “half board (H.B.)” kavramının kullanımı sıklıkla tercih edilmektedir.

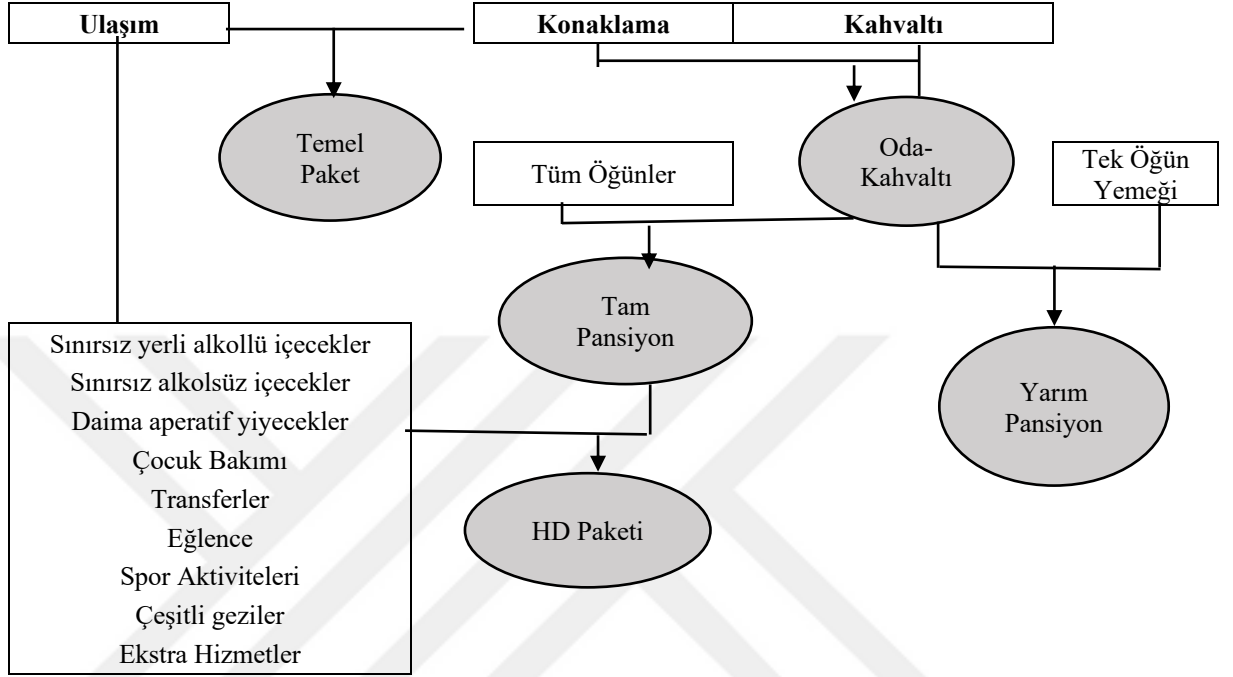
Tam Pansiyon (F.B.): Konaklama ücretine kahvaltı, öğle ve akşam yemeklerinin dahil edildiği pansiyon tipidir (Bostan vd., 2006; MEB, 2011). Boston ve diğerleri (2006) öğün yemekleriyle birlikte alınan alkollü ve alkolsüz içeceklerin ekstra ücrete tabi olduğunu belirtmektedir. “American Plan” olarak da adlandırılan bu pansiyon tipi Avrupa otelcilik sektöründe “En Pension” ve “Full Board” olarak bilinmektedir (Sweeney, 2005). Türkiye konaklama sektöründe tam pansiyon kavramı

için sıklıkla İngilizce karşılığı olan “full board (F.B.)” kavramının kullanımı tercih edilmektedir.

Tam Pansiyon Plus: Konaklama ücretine sabah, öğle ve akşam öğün yemekleriyle birlikte gün içerisinde alınan alkolsüz içeceklerin ücrete dahil olduğu pansiyon tipidir (Tatilbudur, 2023). Bu hizmetlere ek olarak işletmeye göre değişmekle birlikte mini bar (su ve alkolsüz içecekler), snack ikramları, çay ve pasta ikramlarının yanında fitness center, voleybol, basketbol gibi çeşitli spor alanları ücrete dahil edilebilmektedir (Yılmaz, 2016).

Her Şey Dahil (HD): Fransa merkezli Club Méditerranée gibi tatil kamplarından ortaya çıkmıştır ve 2000 yılı itibarıyla 130’den fazla tatil bölgesinde bu konaklama tipi uygulanmıştır (Vanhove, 2005). HD sisteminin içeriği işletmeden işletmeye değişmekle birlikte genellikle konaklama, tüm öğün yemekleri ve ara öğünler, alkollü ve alkolsüz içecekler (bira, şarap, kahve, meyve suyu gibi) ve bazı motorsuz su sporları gibi hizmetler fiyata dahildir (Grant, 2023). HD sistemi uygulayan konaklama işletmesi, işletmenin tüm olanaklarına ek olarak sunulan hizmetlerin çoğunluğunu veya tamamını içeren tek fiyatla ücretlendirilmektedir (Fernandes, 2015). Farklı bir ifadeyle HD sistemi, konaklama, kahvaltı, öğle ve akşam yemeği gibi tam öğünler ile seçili alkollü içecekler ve alkolsüz içecekleri kapsamaktadır. Ek olarak, gün içerisindeki çeşitli aktiviteler, spor alanlarının kullanımı ve akşam eğlenceleri gibi ilave hizmetleri de dahil edilmektedir (Velissariou vd., 2020). Konaklama işletmeleri HD sistemi uygulanmasında kesin kurallar olmadığı için satışlarını pozitif ve negatif etkileyebilecek şekilde HD paketine ekleme ve çıkarmalar yapmışlardır (Yürük, 2002). Dolayısıyla HD pansiyon çeşidinin kendi içerisinde farklı uygulamaları mevcuttur. Bu farklı uygulamaların Bakanlık tarafından herhangi bir standardının olmamasıyla beraber, konaklama işletmelerinin bu uygulamaları pazarlama strateji olarak ve küresel rekabet ortamında güçlü konuma gelebilmek için ortaya çıkardığı söylenebilmektedir.

Yukarıdaki açıklanan pansiyon uygulamalarını özetler nitelikte konaklama işletmelerinde uygulanan pansiyon uygulamaları Şekil 2.1’de (Anderson, 2007) sunulmuştur.



Şekil 2. 1: Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Pansiyon İçerikleri

Konaklama işletmelerinin HD dışındaki pansiyon uygulamalarında belirli bir standart yakaladığı görülmektedir. Bir turistik ürün ve pazarlama stratejisi olarak değerlendirilen HD sistemi ulusal pazarlama sisteminden bağımsız düşünülmemelidir (Keskin, 2008; Özdemir vd., 2011). Konaklama işletmeleri HD sisteminin uygulanmasında en önemli zinciri oluşturmakta ve sistemin gelişip benimsenmesinde büyük etkileri olmuştur (Yürük, 2002). Tur operatörleri turistlerin istekleri ve pazar yapısı nedeniyle turistlerin tercihlerine yönelik paket turları hazırlamak zorunda kalmış ve bu paketlere HD sistemi uygulayan işletmeleri dahil etmişlerdir. Dolayısıyla konaklama işletmeleri de bu pazardan pay alabilmek için uyguladıkları pansiyon tipini HD'ye dönüştürmüşlerdir (Şahin, 2008). Kültür ve Turizm Bakanlığı, HD sisteminin dışında kalarak konsepte karşı herhangi bir müdahalesi bulunmamakta ve var olan bu sistemi bir pazarlama aracı şeklinde değerlendirebilmektedir (Keskin, 2008). Birtakım kesimler HD sistemin düzenlenmesi ve standartlaştırılması gerektiğini belirtmiş olsalar da piyasanın serbest olduğu ekonomilerde bu durum mümkün görünmemektedir. Konaklama işletmelerinin sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin

geniş bir yelpazeyi kapsaması nedeniyle HD sisteminde standart oluşturmak zor bir çalışma gerektirecektir (Şahin, 2008). Dahası HD sistemin sadece uygulandığı konaklama işletmelerini değil bölgeyi de etkilemesi sebebiyle böyle bir çalışmanın yapılabilmesi için destinasyonda bulunan tüm paydaşların yer aldığı kapsamlı ve çok yönlü çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. HD sistemiyle ilgili daha detaylı açıklamalara aşağıdaki başlıklarda yer verilmiştir.

2.2. Her Şey Dahil Sisteminin Kapsamı

HD sisteminin anlaşılabilmesi için paket turların kavramsallaştırılması gerekmektedir. Bu kapsamda, araştırmanın birinci bölümünde paket tur organizasyonları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Her şey dahil paket turu, ulaşım ek olarak konaklama, yemekler, çevre gezileri, eğlence olanakları ve rehberlik hizmetlerinin önceden tek bir fiyat ile ödemesi gerçekleştirilen seyahatler şeklinde tanımlanmaktadır (Sheldon ve Mak, 1987; Wong ve Kwong, 2004). Mok ve Armstrong (1995)'a göre HD paket tur; ulaşımın yanı sıra transferler, yemekler, konaklama, gezi ve eğlence gibi tüm yer hizmetlerini içeren uygulama olarak ifade edilirken; Ayık ve diğerleri (2013) ise seyahat, konaklama, yiyecek, içecek, eğlence, gezi veya spor koçluğu maliyetlerinin rezervasyon yapılırken belirlenen bir fiyat üzerinden ödenmesi şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde HD sistemi, ulaşım ile birlikte transfer, geceleme, yemekler, içecekler, eğlence, gösteri ve çeşitli aktivitelerin bedelinin önceden alındığı uygulamalar olarak belirtilmektedir (Demir ve Şen Demir, 2001).

HD paket tatili, bir tatil deneyiminde nakit kullanımını ortadan kaldıran ve hemen hemen her şeyin önceden ödemesini bir fiyata dahil eden tatiller olarak açıklanmaktadır (Tourism Intelligence International, 2000). HD sistemi kapsayan tatilin ana konusu ise, turistik seyahat süresince finansal işlemlerin en aza indirgenmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Aktaş vd., 2002). HD uygulayan destinasyonların en büyük endişesi de genellikle bu tatil paketini satın alan turistlerin daha az harcama yapmasıdır (Anderson vd., 2009; Anderson, 2012). Tatil sürecinde turistler, konaklama işletmesinden çok fazla ayrılamama veya kısa sürelerde işletmeden çıkma ve bu kısa sürelerde de harcama yapmama gibi eğilimler

gösterebilmektedir. Dolayısıyla HD uygulayan konaklama işletmeleri açısından sistemin uygulanma nedenleriyle birlikte fayda ve maliyetlerinin ortaya çıkarılması hem uygulayıcı işletmelere (finansal yönetim, maliyet kontrolü, ürün/hizmet sunumu) hem de destinasyona (ekonomik kazanç, sürdürülebilirlik vb.) yarar sağlayacaktır. Nitekim Şahin (2008)'e göre fiyat faktörü, HD sistemine karşı yapılan yoğun eleştirilerden biri olarak değerlendirmekte ve HD paket tatilini satın alan turistlerin tur operatörlerine peşin bir ödeme yaptığını, bu ödemenin bir miktarının konaklama işletmelerine ön ödeme olarak gönderildiğini belirtmektedir. Buna karşın konaklama işletmeleri sunulan hizmet bedelini düşürdüklerinden dolayı eleştirilmektedir.

Anderson (2007) HD'yi, transferler, konaklama, yiyecek-içecek, spor aktiviteleri, eğlence, dönüş bileti de dahil olmak üzere bir turistin seyahati ve tatili sürecinde ihtiyaç duyabileceği diğer hizmetler için tek bir fiyatla ödemesi gerçekleştirilen ve ön ödemelerin turistin ikamet ettiği ülkede yapıldığı paketler şeklinde belirtmiştir. Ancak, misafirin ödediği ücret karşılığında pakete dahil olan hizmetlerin kapsamını bilmemesi ve konaklama sürecinde içeriği öğrenmeleri HD sistemine yönelik yapılan eleştirilerden bir diğeridir (Keskin, 2008). Bu çalışmada HD, konaklama perspektifinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla HD sistemi, konaklama, öğün yemekleri, öğün dışı aperatifler (geç kahvaltı, kahve arası, beş çayı, gece çorbası vb.), eğlence hizmetleri, havuz imkanları gibi turistin konaklama işletmesi içerisinde ihtiyaç duyabileceği tüm hizmetlerin tek bir fiyatla sunulmasını ifade etmektedir. Ancak ziyaret edilen destinasyona bağlı olarak HD paketlerinin içeriği, HD sisteminin küresel anlamda standartlaştırılamamasından dolayı ürünü sunan konaklama işletmelerinin konumu ve operasyonları açısından farklılaşacağı unutulmamalıdır (Anderson, 2007). Çalışmanın ilerleyen başlıklarında konaklama perspektifi açısından HD sistemi detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.3. Her Şey Dahil Sisteminin Tarihsel Gelişimi

HD sistemi, paket turların bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Bostan vd., 2006). İlk paket turun 1841 yılında, Thomas Cook tarafından düzenlendiği bilinir (Hacıoğlu, 2016; İçöz, 2006; Kozak vd., 2013). Thomas Cook 1845 yılında Leicester'de acenta açarak bilet satışına başlamış ve çeşitli bölgelere organize turlar

düzenlemiştir. 1851 yılına gelindiğinde Londra Fuarı, Thomas Cook’a yabancı turistlerin gittikleri ülkede karşılanması ve gezdirilmesi fikrini vermiş ve böylece her şey dahil seyahat paket turları da ortaya çıkmıştır (Hacıoğlu, 2016). 1920’li yıllardan sonra buharlı gemiler ile turların düzenlenmesi paket turlar adına gelişme gösteren bir diğer önemli adım olmuştur (Bato Çizel, 2008; İçöz, 2006). Paket turların kapsamı ve içeriği zaman içerisinde gelişerek her şey dahil paket turları ortaya çıkarmıştır.

HD sistemi uygulamalarına ilk olarak 1930’lu yıllarda İngiltere’deki tatil kamplarında (Butlins, Pontins) rastlanılmıştır (Issa ve Jayawardena, 2003; Üngüren vd., 2009). Ancak bu tatil anlayışının tam anlamıyla HD olmadığı, içecekler, bahşişler ve diğer hizmetler için parasal ödemeler yapıldığı belirtilir (Issa ve Jayawardena, 2003). Yine 1930 yılını işaret eden HD sistemi orijinal kökeninin ise ABD’de düzenlenen bazı tatil kamplarının “HD” 24 saat eğlence imkânı sunduğu ifade edilmektedir (Rayna ve Striukova, 2009). 1950’lerde popüler şekilde “Club Med” olarak bilinen Fransız şirketi Club Mediterranee dünyadaki tatil kampı konseptini genişletmeye başlayarak sıcak havaya sahip sahili olan destinasyonları için oluşturduğu ilk farklı otel ürünü olarak ortaya çıkmıştır (Issa ve Jayawardena, 2003). Club Med, konukların çadırlarda ağırlandığı zamanlarda İspanya Mayorka’da ilk tesisini açmıştır (Turner ve Troiano, 1987). Club Med, 1960-1970 yılları arasında “Vacation Club” adı altında “her şey dahil” sistemini uluslararası bir düzeyde geliştirmiştir (Condratov, 2014). Konaklama işletmelerinde uygulanan bu sistem ilk olarak Karayipler’de özellikle de Jamaika’da uygulanmış ve tur operatörleri tarafından geliştirilerek (Super Clubs, Sandals, Jack Tar Villages, St. Kitts. Americana Hotels, vd.) dünyanın farklı yerlerine doğru hızla genişletilmiştir (Condratov, 2014; Turner ve Troiano, 1987). Sistemi uygulayan işletme sayısında yaşanan artış kadar sunulan hizmetlerde de çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. Örneğin, sadece bekarlara, çiftlere ve ailelere hizmet sunan tesis konseptleri ortaya çıkmıştır. (Turner ve Troiano, 1987).

HD sistemin ilk uygulamaları, çevresel şartların yetersizliği ve faaliyet eksikliğinden dolayı, Karayipler’de etrafı yüksek duvarlar ve tellerle koruma altına alınarak büyük ölçekli otel işletmelerinde ve saraylarda ortaya çıkmıştır (Yürük, 2002). Konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemi özellikle Karayipler’de popüler hale gelmiştir (Turner ve Troiano, 1987). Bu dönemde, Club Med’in sunduğu HD

hizmetleri dönüşüme uğratarak farklı otel işletmeleri aracılığıyla Karayipler’de tanıtılmıştır. HD’nin bugünkü anlamına benzer şekilde Karayipler’de sunulan HD sistemi çeşitlerinde, turiste tatili süresince kapsayıcı bir hizmet sunulmakta ve herhangi bir harcama yapmadan neredeyse ihtiyaç duyabileceği tüm imkânlar sağlanmaktadır (Issa ve Jayawardena, 2003).

Karayipler dışında Balear Adaları’nda da HD sistemine yönelik bir talep oluşmuş ve zaman içerisinde artış göstermiştir. Tablo 2.2’de belirtildiği gibi, 2002 yılında toplam turistlerin %9.58’i HD tercih ederken 2004 yılında %16.32’si tercih etmiştir. HD sistemine olan talebin 2002 yılından 2004 yılına kadar tahmini %70,35 oranında büyüme gösterdiği görülmektedir (Alegre ve Pou, 2006; Alegre, ve Pou, 2008).

Tablo 2. 2. Balear Adalarında Menşe Ülkede Satın Alınan Hizmetler (Yüzde)

Ödenen tutara dahil hizmetler	2002 (%)	2003 (%)	2004 (%)	2002-2004 Değişim (%)
Sadece Ulaşım	11.66	9.78	11.68	0.0
Ulaşım ve Oda	29.28	23.13	21.13	27.8
Ulaşım, Oda ve Kahvaltı	6.01	5.66	6.01	0.0
Ulaşım ve Yarım Pansiyon	38.29	44.50	39.33	2.7
Ulaşım ve Tam Pansiyon	5.17	3.69	5.52	6.8
Her Şey Dahil	9.58	13.25	16.32	70.4
Toplam	100.00	100.00	100.00	

Kaynak: Alegre, J. ve Pou, L. (2006). El Paquete Turístico De Todo Incluido: Un Análisis De Sus Implicaciones Económicas Para El Caso De Las Islas Baleares. *Proyecto SEC2002-0512, Ministerio de Ciencia y Tecnología. Departamento de Economía Aplicada Universitat de les Illes Balears*, 1-33; Alegre, J. ve Pou, L. (2008). Research note: Tourism Expenditure and All-inclusive Packages – The Case of a Mature Mediterranean Destination. *Tourism Economics*, 14 (3), 645-655.

Balear Adaları’na turist gönderen başlıca ülkeler arasında Britanya ve Almaya gelmektedir (Alegre ve Pou, 2006). 1996 ve 2001 yılları arasında Birleşik Krallık’tan hem kısa hem de uzak mesafeli destinasyonlara paket tatille giden turistlerin sayısında %36 artış olmuştur (Meyer, 2003).

Tur operatörleri HD tatillerde, tüm bileşenleri tek bir fiyat dahilinde sunmakla birlikte sistemin düzenlenmesinde ve geliştirilmesinde baskın bir rol oynamıştır (Van Wijk ve Persoon, 2006). Dünyada HD sisteminin yaygınlaşmasında ise özellikle Almanya, İngiltere ve İtalya'daki tur operatörlerinin sunduğu paket turlar etkili olmuştur (Çuhadar ve Çuhadar, 2017). 1970'li yıllardan sonra turizm endüstrisinin önemli bir gelişim göstermesinin sebebi olarak da paket turlar ön plana çıkmaktadır (Bato Çizel, 2008). Tur operatörleri, fiyat açısından rekabet edebilmek, ürün ve hizmet kalitelerini geliştirebilmek için endüstrisi içerisindeki diğer işletmelerle (seyahat acenteleri, charter havayolları, otel işletmeleri, kruvaziyer gemileri vb.) yatay ve dikey birleşme yoluna gitmişlerdir. Örneğin, Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren beş büyük tur operatörü (TUI UK, MyTravel, First Choice, Thomas Cook, Cosmos) hem yatay hem de dikey birleşmeler sonucu kurulmuşlardır (Buck ve Lei, 2004).

Turizmde kitle turizminin gelişim göstermesiyle beraber paket turlar, uçak biletinden oda-kahvaltı veya yarım pansiyon konaklamaya, rehberlik hizmetlerinden havaalanı transferi gibi hizmetlere kadar çeşitli hizmetleri de içerisine alarak genişlemiştir. Dolayısıyla turistlerin, bünyesinde tüm hizmetleri bulunduran paket turları tek bir fiyatla satın alması sağlanmıştır (Gümüş vd., 2014). Karayipler'e seyahat eden İngiliz tatilcilerinin büyük çoğunluğu (%70) paket turları tercih etmiş ve bu sayede paket turların payında artış meydana gelmiştir (Meyer, 2003). Ayrıca, kitlesel pazarda denizaşırı paket turlar fiyata son derece duyarlıdır (Buck ve Lei, 2004). Örneğin, Norveçlilerin kapsamlı turlara olan talebi gelir ve fiyata karşı oldukça hassastır (Jorgensen ve Solvoll, 1996).

Konaklama işletmelerinin sunduğu oda-kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon gibi uyguladıkları pansiyon çeşitleri geliştirilerek "her şey dahil" pansiyon çeşidiyle paket turların içine dahil edilmiştir. Bu uygulamayla beraber turistler, uçak bileti, rehberlik hizmetleri, havaalanı transferleriyle beraber konaklama, konaklama işletmelerinde sunulan yiyecek-içecek, spor ve animasyon hizmetlerine önceden belirlenen tek bir fiyatla ödeme imkânına sahip olmuşlardır (Gümüş vd., 2014). Dolayısıyla HD sistemi, tur operatörleri tarafından sunulan tatil paketinin bir çeşidi olarak ifade edilmektedir (Alegre ve Pou, 2006).

HD sistemi uygulayan işletmelerin bölgesel dağılımları incelendiğinde, öncelikli destinasyonlar arasında Avrupa ve Karayipler bulunmaktadır. Özellikle Bulgaristan, Dominik Cumhuriyeti, Endonezya, Fas, Fransa, Hint Okyanusu, İspanya, İtalya, Meksika, Mısır, Orta Amerika, Tayland, Tunus, Türkiye, Yunanistan ve Jamaika gibi ülkelerin kıyı kesimleri HD sistem uygulanan oldukça popüler destinasyonlar arasında yer almaktadır (Aktaş vd., 2002; Bato Çizel, 2008; Condratov, 2014; Wall-Reinius vd., 2017). Jorgensen ve Solvoll tarafından yapılan araştırmada, paket turlarla Norveç'ten İspanya, Yunanistan, Türkiye, Kıbrıs ve Bulgaristan'a giden turistlerin oranı %84 olarak belirlenmiş ve bu destinasyonların sıcak ve güneşli yaz iklimine sahip ülkeler olduğu bilinmektedir (Jorgensen ve Solvoll, 1996). Hong Kong'lu turistler ise popüler bir şekilde HD turlarla seyahat etmekte ve gruplar halinde seyahat ederek güvende hissetmektedirler (Mok ve Armstrong, 1995). Ayrıca Hong Kong'lu turistler her şey dahil turlar için çoğunlukla seyahat acentelerini kullanmayı tercih ederler (Heung ve Chu, 2000).

Türkiye'de ise HD sistemi ilk olarak Marco Polo ve arkasından da Magic Life tarafından uygulanmaya başlanmış ve hızlı bir şekilde gelişme kaydederek bütün bölgelerde yaygınlaşmıştır (Çiftçi vd., 2007). Sistem Türkiye'de 1990'lı yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. İlk örneklerini Karayipler'de gösteren HD sisteminin Türkiye'de uygulanması bir talep sonucunda değil İspanya, Yunanistan ve Portekiz ile turizm alanında rekabet edebilmek için kullanılmaya başlanmıştır (Bostan vd., 2006; Turizm Dünyası, 2001; Aktaran: Gülbahar, 2002). Farklı bir görüşe göre, Türkiye'deki HD sistemi, genellikle Güney kıyılarında faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile birinci sınıf tatil köylerinin finansal anlamda kayıp yaşamamak ve doluluk oranlarını artırabilmek amacıyla yabancı tur operatörleriyle düşük fiyatlarla anlaşmasıyla uygulanmaya başlamıştır (Yürük, 2002).

HD sisteminin Antalya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri öncülüğünde benimsenerek yaygınlaşmasında TUI, Neckerman gibi tur operatörlerine karşı bağımlı olma ve onların geliştirdikleri turistik ürüne entegrasyonu konusunda yaşanan yoğun baskılar etkili olmuştur (Üner vd., 2006). Türkiye'ye paket tur organizasyonları gerçekleştiren yabancı tur operatörleri 2000'li yıllarda belirledikleri bazı destinasyonlarda konaklama işletmesine sahip olma veya faaliyette olanları

kiralama gibi yöntemlere başvurmuşlardır. Örneğin, Magic Life ve Club Med kendi işletmelerini açarken, Öger Tours ve TUI ise kiralama yoluna gitmişlerdir. Bazı tur operatörleri ise popüler destinasyonlarda temsilci acente bulundurarak operasyonlarını yerinde değerlendirmişlerdir. Merkezi Almanya’da bulunan Öger Tours’un Türkiye’nin çeşitli bölgelerinde şube açması ve çok uluslu olan GTI’nın Türkiye’deki operasyonlarını Kayı Tur temsil etmiştir. Yabancı tur operatörleri kendi işletmeleri veya temsilcileri aracılığıyla HD sistemini uygulamış ve Türkiye’yi ana destinasyon olarak kabul etmişlerdir (Gülbahar, 2002). Dolayısıyla HD sisteminin Türkiye’deki konaklama işletmelerinde yoğun bir şekilde uygulanması sağlanmıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren Marco Polo, Magic Life, Robinson Club, Club Calimera, Club Med, Club Aldiana gibi zincir özellikli işletmeler ile özellikle Antalya, Bodrum ve Marmaris gibi bölgelerde şahıs otelleri ve tatil köyleri de HD sistem uygulamasını benimsemişlerdir (Aktaş vd., 2002; Üner vd., 2006; Üner vd., 2007). 2000’li yıllarda Türkiye’nin yaşadığı sorunlara rağmen turizmde gelişim göstermesinin sebebi olarak HD sistemi gösterilmektedir (Bato Çizel, 2008). Bu kapsamda Türkiye turizm istatistikleri incelendiğinde; ülkeye gelen turist sayısı, turizm geliri ve kişi başı ortalama harcamayla ilgili değişimler aşağıdaki Tablo 2.3’te sunulmuştur. Yıllar bazında incelendiğinde, gelen ziyaretçi sayısı (2006, 2016 ve 2020 hariç) ve turizm gelirlerinin düzenli bir artış gösterdiği görülmektedir.

Tablo 2. 3. Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı, Turizm Geliri ve Ortalama Harcamaya İlişkin İstatistikler

Yıllar	Gelen Ziyaretçi Sayısı	Turizm Geliri (1000 \$)	Ortalama Harcama (\$)
2004	20 753 734	17 076 607	843
2005	25 045 142	20 322 111	842
2006	23 924 023	18 593 951	803
2007	27 239 630	20 942 500	770
2008	31 137 774	25 415 067	820
2009	31 759 816	25 064 482	783
2010	32 997 308	24 930 997	755
2011	36 769 039	28 115 692	778
2012	37 715 225	29 689 249	814
2013	39 860 771	33 073 502	843

2014	41 627 246	35 137 949	848
2015	41 114 069	32 492 212	781
2016	30 906 680	22 839 468	728
2017	37 969 824	27 044 542	700
2018	46 112 592	30 545 924	669
2019	51 747 199	38 930 474	751
2020	15 971 201	14 817 273	936
2021	30 038 961	30 173 587	1 028
2022	51 387 513	46 477 871	905
2023	56 693 837	54 315 542	952

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı (2024). Turizm geliri, gideri ve ortalama harcama 2004-2023. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html> 25 Mart 2024.

Konaklama işletmelerinin hizmetlerini kolaylıkla pazarlayarak doluluk oranlarını artırmak için HD sisteme yöneltmeleri, kişilerin her şeyi hazır ve rahat bir şekilde bulma gibi isteklerinden dolayı bu sistemi hızlı bir şekilde kabullenmeleri, HD'yi pazarlama aracı olarak ön plana çıkarmaktadır (Y rik, 2002). Öncelikli Antalya olmak üzere, Türkiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin HD sistemi başarılı bir şekilde uygulaması diğer ülkeler tarafından dikkate alınarak taklit edilmiştir (Bato  izel, 2008; Menekşe, 2005). HD sistemi, 2000'li yılların başından itibaren Antalya, Bodrum ve Marmaris gibi çeşitli turizm destinasyonlarında yaygın bir şekilde uygulanmıştır ( zdemir vd., 2011). 2000'li yılların ortalarında ise Antalya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu HD sistemini yoğun bir şekilde uygulamış ve sistemin çeşitli konseptleri ortaya çıkmaya başlamıştır ( ner vd., 2006;  ner vd., 2007). Turistik  r n olarak ortaya çıkan ve zaman içerisinde çeşitli şekillerde sunulan HD sistemi, süreklilik arz eden bir olgu olarak uygulanmaya devam etmektedir (Anderson, 2007).

HD sistemin yoğun bir şekilde uygulandığı destinasyonlardan biri olan Türkiye'nin son iki yıla ait paket tur gelirleri, Tablo 2.4'te sunulmuştur. Tabloda belirtilen I.  eyrek Ocak, şubat ve Mart; II.  eyrek Nisan, Mayıs ve Haziran; III.  eyrek Temmuz, Ağustos ve Eylül ve IV.  eyrek ise Ekim, Kasım ve Aralık aylarını ifade etmektedir. Tablo 2.4'e göre, III.  eyrekte en yüksek paket tur geliri elde edilmiştir. Bu durumun sebebinin bu çeyrekte turizmde yüksek sezonun yaşanmasından kaynaklandığını düşündürmektedir. 2022 yılında, Kovid-19 pandemi

tedbirlerinden maske zorunluluğunun ve seyahat kısıtlamalarının kaldırılarak kademeli normal hayata geçişi (Türkiye Cumhuriyeti İç İşleri Bakanlığı, 2021-2022) seyahatlerin yeniden artış göstermesini desteklemiştir. Bu kapsamda 2023 yılında Türkiye turizm gelirleri 54 milyar 315 milyon 542 bin dolar olarak gerçekleşmiş ve gelirlerin 13 milyar 254 milyon 134 bin dolarını paket tur harcamaları oluşturmuştur (TUIK, 2024).

Tablo 2. 4. Türkiye Paket Tur Gelirleri (1000 \$)

Yıllar	I. Çeyrek	II. Çeyrek	III. Çeyrek	IV. Çeyrek	Toplam
2022	602 350	2 444 039	5 389 804	3 099 806	11 807 895
2023	1 187 249	3 260 620	5 580 686	3 225 579	13 254 134

Kaynak: TUIK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Egitim,-Kultur,-Spor-ve-Turizm-105> 01 Nisan 2024.

HD modeli zaman içerisinde birçok alanda gelişme kaydetmiş ancak daha ucuz hale gelmiştir (Anderson, 2007). Nitekim, Türkiye turizm endüstrisinde de fiyatları düşüren faktörlerden biri olarak HD sistemi gösterilmektedir (Bato Çizel, 2008). HD sistemi, güncel olarak da fiyatların düşüklüğü, ucuz tatil imajı gibi ekonomik açıdan eleştirilmesine rağmen turizm endüstrisinde kendisine kapsamlı bir yer bulmuş ve uygulanmaya devam etmektedir. Günümüzde HD'nin yoğun bir şekilde uygulanma nedenlerini ortaya çıkarabilmek amacıyla sistemin genel anlamdaki fayda ve maliyetlerini ele almak yol gösterici olacaktır.

2.4. Her Şey Dahil Sisteminin Turizme Etkileri

Konaklama sektörü dünyanın çeşitli destinasyonlarında HD sistemini benimsemiştir (Aguilo ve Rosello 2012). 1960, 1970 ve 1980'lerdeki charter uçuşları ve hava ikmal kapasitesindeki artışla birlikte Akdeniz konaklama sektörünün günümüzdeki büyüklüğüne ulaştığı belirtilmektedir (Koutoulas, 2006). HD sistemini uygulayan konaklama işletmelerinin coğrafi dağılımı incelendiğinde Avrupa ve Karayipler başta gelen destinasyonlar olarak değerlendirilmektedir (Özdemir, 2001). Karayipler'de HD sistemi, izole tatil bölgelerindeki konaklama işletmelerinde birleşik ürün olarak uygulanmaktadır. HD sistemi uygulayan konaklama işletmeleri bu konseptte uzmanlaşmıştır ve önemli sayıda hizmet ve ürün içeren HD paketleri sunmaktadır. Akdeniz destinasyonlarında ve Balear Takımadaları'nda Karayipler'den

farklı olarak, HD sistemi konaklama işletmesinde sunulan konseptlerden biri olarak sunulmakta ve HD uygulayan çoğu işletme aynı anda yarım pansiyon ve tam pansiyon gibi diğer pansiyon uygulamalarını da sunmaktadır. HD sisteminin içeriği Karayipler’de uygulanandan daha hafiftir ve destinasyonun gelişimsel yönü nedeniyle izolasyon faktörünün imkânsız olduğu kanıtlanmıştır. Bu nedenle HD uygulaması, çoğu şehirlerde ve yerel halkın yerleşim bölgelerinde bulunmaktadır (Anderson, 2007). Dominik Cumhuriyeti, dünyadaki en büyük her şey dahil tatil endüstrisi ile Karayipler'deki en popüler turistik yer olarak belirtilmektedir. HD tatiller, restoranların kapanmasına ve turistlere yönelik olumsuz tutumun artmasına neden olmuştur. Jamaika’da ise HD oteller kısa vadede turistleri cezbetmiş ancak diğer turizm türlerinin gelişimini engellemiştir (Boz, 2013).

1970’lerde Kuzey Avrupalıların güney seyahatleri çeşitli nedenlerle (jet uçak kullanımının artması, charter uçuşlarında süre ve maliyetin düşmesi) artış göstermiştir. Özellikle yazları İspanya, Portekiz, Yunanistan, Kıbrıs ve Türkiye gibi Akdeniz ülkelerinin kıyı şeridinde çok fazla talep olmuştur ve dolayısıyla bu ülkeler büyük konaklama kapasiteleri oluşturmuşlardır. Akdeniz ülkelerine uçuşlar ve konaklamada kapasiteler arttıkça talep de artış göstermiştir. Örneğin Yunanistan, 1950’den 2006 yılına kadar %349’luk bir büyüme yaşamıştır. Özellikle yatak kapasiteleri her on yılda ortalama %84 oranında artış göstererek büyümeye devam etmiştir. Bu gelişmelerin Avrupa’daki tur operatörlerinin kullandığı charter uçuşları sayesinde gerçekleştiği ifade edilmektedir (Koutoulas, 2006). Avrupa’da HD sistemini yoğun bir şekilde uygulayan işletmelere sahip ülkeler İtalya, Yunanistan, Türkiye ve Fransa olarak belirtilmektedir (Ayık vd., 2013; Özdemir, 2001). Belirtilen bu destinasyonlar dışında Orta Amerika, Meksika, Dominik Cumhuriyeti, Tunus, Fas, Tayland ve Endonezya’da HD sistem uygulayan işletmelere sahiptir (Özdemir, 2001).

HD sistemi Balear Adalarında ilk olarak 1950’de, Mallorca’da bir tatil kulübü (inclusive vacation club) Club Mediteranee kısaca Club Med açıldığında tanıtılmıştır. O dönemden itibaren, HD ürününü geliştirmeye istekli olan İngiliz ve Alman paket tur operatörleriyle adalardaki HD talebi artmıştır (Anderson, 2007). HD tatilinin paket fiyatına uçak biletleri, transferler, öğün yemekleri, öğün dışı yiyecek-icecekler, alkollü-alkolsüz içecekler, atıştırmalıklar, özellikli restoran yemekleri, oda, eğlence,

sportif faaliyetler, sauna ve hamam hizmeti, çocuk kulübü gibi hizmetler dahil edilmiştir (Aktaş vd., 2002). Balear Adaları'nda turizm can damarı olarak ifade edilmekte ve kapasite dahil her şeyin sabit kaldığı, HD talebindeki artış, ulaşım ve yatak dışındaki diğer tüm harcamaların destinasyonda yapıldığı geleneksel turizme talebin azalması olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla bu durumun yerel ekonomi üzerinde ciddi etkileri olacağı tahmin edilmektedir (Anderson, 2007). Dolayısıyla HD sisteminde, destinasyona gelen misafir sayısının artışına değil, gelen turistin harcama yapması dikkate alınmalıdır (Gülbahar, 2002). Mayorka'da HD sisteminin yerel işletmelere ekonomik katkılarının sınırlı olmasından dolayı 2011 yılında yerel işletmeler, HD sistemi uygulayan konaklama işletmelerine karşı protesto günü düzenlemişlerdir (Boz, 2013).

Cape Verde'de beş yıldızlı resort otellerinin HD sistem uyguladığı belirtilmektedir. Bu sistemi uygulayan konaklama işletmeleri o ülkedeki turizm faaliyetlerinin yarısından çok daha fazlasını içermektedir (Fernandes, 2015). Jamaika'nın HD sistemi uygulayan konaklama işletmelerinin büyüklüğü ve zenginliği ile küresel turizm pazarında ön plana çıktığı belirtilmektedir (Bindler, 2012). HD sistemi Romanya'da çok yaygınlaşmamış olsa da HD konseptleri işletmeden işletmeye, yıldız sayısına ve fiyata göre farklılaşmaktadır. Bazı konaklama işletmelerinde sauna, plaj şezlongu, spor salonu, lobide Wi-Fi, çocuk aktiviteleri, gece şovları ve isteğe bağlı geziler gibi belirli hizmetler ücrete dahil olmaktadır. Romanya'da Bulgaristan'a benzer şekilde %10-20 daha düşük fiyatlar olması dolayısıyla yakın gelecekte ülkede yaygınlaşacağı tahmin edilmektedir (Condratov, 2014).

Bladh ve Holm (2012)'a göre, HD sistemi uygulama olasılığı ülkelerin coğrafya, ekonomi ve kültür gibi çeşitli özelliklerine değişebilmektedir. Örneğin, Dominik Cumhuriyeti, Mısır, Meksika, Tunus ve Türkiye gibi ülkelerin İspanya'nın aksine HD uygulama olasılığının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Tam tersi Tayland, Portekiz ve Yunanistan'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin HD sistemi uygulama olasılığının ise daha düşük olduğu bulgulanmıştır. 2000'li yıllardan günümüze kadar HD sistemi, arz imkânları küçük ölçekli konaklama işletmeleri de

dahil olmak üzere özellikle Akdeniz bölgesinde belirgin bir şekilde benimsenmiştir (Aguilo ve Rosello 2012).

Türkiye’de, kitle turizmi 1980’li yıllardan sonra gelişmeye başlayarak 1990’lı yıllardan sonra hızlı bir şekilde büyümüştür. HD sistemi, bu büyümenin en önemli faktörlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Üner ve Güzel Şahin, 2016). HD sisteminin benimsenmesinde, yabancı tur operatörlerinin yoğun etkisiyle birlikte rakip ülkelerdeki ve ülke içindeki işletmelerin uygulamaları temel nedenler arasında sayılmaktadır (Üner vd., 2006; Üner vd., 2007). Geçmiş yıllarda Türkiye, birkaç destinasyonda 3S (deniz, kum, güneş) olarak isimlendirilen kitle turizmine odaklanmıştır. Bu destinasyonlardaki artan kapasiteyi doldurabilmek ve diğer destinasyonlara karşı rekabet edebilmek için giderek fiyatlarını düşürmüş ve HD sistemine geçmiştir. Bu durum gittikçe artan oranda daha düşük kaliteli ve düşük fiyatlı ürünleri gelir seviyesi düşük olan turistlere sunmayla sonuçlanmıştır (Alvarez, 2010).

Antalya’daki konaklama işletmeleri Mısır, İtalya, İspanya ve Yunanistan gibi rekabet avantajını elde tutabilmek için kısmen kaliteden ödün vererek fiyat odaklı pazarlama anlayışını kullanmayı tercih ederek düşük fiyat stratejilerini HD sistemiyle bütünleştirmişlerdir (Üner vd., 2006; Üner vd., 2007). Türkiye’nin turist profilini yüksek harcama yapanlarla değiştiremediğine ve yabancı tur operatörlerinin pazarlık güçlerini artırdığına dikkat çekilmiştir (Tosun ve Çalışkan, 2011). Ayrıca, Türkiye’deki konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu animasyon, emanet kasa, ithal yiyecek ve içecekleri sunarak HD sisteminin kapsamını genişletmişlerdir (Çorbacı, 2004). HD sistemi özellikle büyük ölçekli konaklama işletmeleri tarafından sıklıkla tercih edilen satış tutundurma faaliyeti olarak değerlendirilmektedir (Voss, 2003). Ancak Türkiye’de bu sistem, rekabetten kaynaklı küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri tarafından da uygulanmaktadır (Çorbacı, 2004).

Wong ve Lau (2001), Hong Kong Çinli turistlerin güvende olmayı ve grup halinde seyahat etmeyi tercih ettikleri sonucuna ulaşırken ücretli aktivitelere katılmak için istekli olduklarını da belirtmişlerdir. Ayrıca Hong Kong Çinli turistlerin seyahat faaliyetlerinde en önemli kaygıları güvenlik (ulaşım, yiyecek, aktivite vb.) ile ilgilidir

ve gittikleri destinasyonlarda yerel kültürü ve ulusal mutfağı deneyimlemelerine yönelik yüksek (ortalama: 3.92) istekleri olduğu bilinmektedir. Kenya’da ise turistlerin %87’si HD tatillere gitmektedir (Boz, 2013). HD, yiyecek-içecek ve eğlence gibi çeşitli maliyetlerden çekinen turistler için çekici bir özellik göstermektedir (Bindler, 2012). HD tatillerinin hedef pazarı ailelerdir, dolayısıyla çocuklar için etkinlikler yer almakta ve ebeveynlerin tatil sürecinde rahat olmaları sağlanmaktadır (Aktaş vd., 2002; Çorbacı, 2004).

HD sistemine yönelik çeşitli açılardan eleştiriler bulunmasına karşın başta turizmin büyümesini sağlayan avantajları göz önünde bulundurularak HD operasyonları dışlanmamalıdır. Turizmde HD sistemden en yüksek faydayı alabilmek için destinasyon yönetiminde yer alan paydaşların entegrasyonlarının sağlanması teşvik edilmelidir. HD sistemi uygulamalarının günümüzde ve yakın gelecekte devam ediyor olması, bu sistemin fayda ve maliyetlerinin ortaya çıkarılmasını ve olası olumsuz etkilerine karşı birtakım önlemler alınmasını gerektirmektedir. HD sisteminin olası tüm etkileri göz önüne alındığında paydaşlar açısından değerlendirilmesi ön plana çıkmaktadır. HD sisteminin paydaşları turistler, seyahat acenteleri, tur operatörleri, konaklama işletmeleri, yöre esnafı ve yöredeki diğer işletmeler şeklinde ifade edilebilmektedir (Keskin, 2008). Bu çalışmada ise HD sistemin paydaşları literatürdeki genel çerçeveye uyumlu olacak şekilde, turistler, tur operatörleri ve seyahat acenteleri, destinasyon (yerel halk, küçük işletmeler vb.) ve çalışmanın temel perspektifi olan konaklama işletmeleri şeklinde kategorize edilmiş ve HD sisteminin bu paydaşlar üzerindeki etkileri Tablo 2.5’te özet şeklinde sunulmuştur. Ayrıca, HD sisteminin söz konusu paydaşlara olan fayda ve maliyetleri aşağıda alt başlıklar halinde ayrı ayrı açıklanmıştır.

Tablo 2. 5. HD Sisteminin Fayda ve Maliyetleri

HER ŞEY DAHİL SİSTEMİ		
PAYDAŞLAR	FAYDALARI	MALİYETLERİ
Turistler Açısından	Belirli bütçe ile tatil imkânı sağlaması (Alegre ve Sard, 2015; Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Boz ve Bulut Eşitti, 2021; Boz vd., 2016; Koç, 2016; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Velissariou vd., 2020; Yürik, 2002)	Dengesiz beslenmeye neden olması (Akyürek vd., 2019; Koç, 2016)
		Kalitesiz yiyecek tüketimini desteklemesi (Akyürek vd., 2019; Ön Esen, 2013)

HER ŞEY DAHİL SİSTEMİ		
PAYDAŞLAR	FAYDALARI	MALİYETLERİ
	Diğer pansiyon çeşitlerine nazaran daha ucuz olması (Aktaş vd., 2002; Akyürek vd., 2019; Demir ve Şen Demir, 2001; Menekşe, 2005; Özdemir vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014)	Hijyen sorunu yaşanması (Akyürek vd., 2019; Birlikçioğlu ve Ulama, 2019; Boz ve Bulut Eşitti, 2021; Ön Esen, 2013; Pelit vd., 2011)
	Güvenli olması (Akyürek vd., 2019; Çiftçi vd., 2007; Enoch, 1996; Lo ve Lam, 2004; Lopez-Guzman vd., 2016; Mok ve Armstrong, 1995; Quiroga, 1990; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Wong ve Kwong, 2004)	Tekrarlı menülerin varlığı (Akyürek vd., 2019; Birlikçioğlu ve Ulama, 2019)
	Çocuklar için uygun olması (Aguilo ve Rosello 2012; Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Çorbacı, 2004; Condratov, 2014; Çiftçi vd., 2007; Ön Esen, 2013; Özdemir vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Velissariou vd., 2020)	Kullanılmayan hizmetlerin ücretinin ödenmesi (Demir ve Şen Demir, 2001)
	Tatil planı ayrıntılarının belirlenmiş olması (Demir ve Şen Demir, 2001)	Profesyonel hizmet eksikliği yaşanması (Akyürek vd., 2019)
	Finansal riskin ortadan kalkması (Alegre ve Pou, 2008; Aktaş vd., 2002; Çiftçi vd., 2007; Çorbacı, 2004; Demir ve Şen Demir, 2001; Farmaki vd., 2017; Özdemir vd., 2011; Pelit vd., 2011; Rayna ve Striukova, 2009; Tolay, 2012; Üner vd., 2006)	Tatil zamanlarının çoğunluğunun konaklama işletmesi içerisinde harcanması (Boz ve Bulut Eşitti, 2021; Crick, 2000; Demir ve Şen Demir, 2001; Pelit vd., 2011)
	Aile konaklamasına uygun olması (Ayik vd., 2013; Bato Çizel, 2008; Birlikçioğlu ve Ulama, 2019; Çorbacı, 2004; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Üner vd., 2006)	
	Tatil organizasyonu için zaman tasarrufu sağlaması (Ayik vd., 2013; Özdemir vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014).	
	Tüm ihtiyaçların işletme tarafından karşılanması (Velissariou vd., 2020)	
	Uzun süreli tatil imkânı sağlaması (Bato Çizel, 2008; Demir ve Şen Demir, 2001)	
Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri Açısından	Satış-pazarlama kolaylığı sağlaması (Birlikçioğlu ve Ulama, 2019; Çiftçi vd., 2007; Demir ve Şen Demir, 2001; Rayna ve Striukova, 2009)	Turist şikayetlerinin ortaya çıkması (Birlikçioğlu ve Ulama, 2019; Bostan vd., 2006; Demir ve Şen Demir, 2001; Ön Esen, 2013; Şahin, 2008)
	Rekabet avantajı sağlaması (Demir ve Şen Demir, 2001; Farmaki vd., 2017)	HD dışındaki diğer pansiyon uygulamaları satışlarını olumsuz etkilemesi (Demir ve Şen Demir, 2001)
	Ön ödeme alınması (Özdemir vd., 2011; Şahin, 2008)	Kültür ve çevre gibi turlar ile diğer acentecilik hizmetlerinin satışını olumsuz etkilemesi (Demir ve Şen Demir, 2001)
	Karlılık artışı sağlaması (Wong ve Kwong, 2004)	Personel sayısında artışa neden olması (Bato Çizel, 2008) Hizmet kalitesin düşmesi (Bato Çizel, 2008)

HER ŞEY DAHİL SİSTEMİ		
PAYDAŞLAR	FAYDALARI	MALİYETLERİ
Destinasyon Açısından		Turistin destinasyon ve yerel halk ile etkileşiminin sınırlı olması (Aguilo ve Rosello 2012; Akyürek vd., 2019; Ayık vd., 2013; Barak, 2006; Bato Çizel, 2008; Boz, 2013; Keskin, 2008; Ön Esen, 2013; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Velissariou vd., 2020; Yürük, 2002)
	Tedarik sağlayan işletmeler açısından avantajlı olması (Bato Çizel, 2008; Ön Esen, 2013)	Destinasyondaki yerel ekonomiye katkılarının sınırlı olması (Aguilo ve Rosello 2012; Alegre ve Pou, 2008; Anderson vd., 2009; Anderson, 2010; Anderson, 2012; Ayık vd., 2013; Bato Çizel, 2008; Bindler, 2012; Boz, 2013; Boz ve Bulut Eşitti, 2021; Çorbacı, 2004; Demir ve Şen Demir, 2001; Harris, 2011; Keskin, 2008; Kondo, 2008; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Tavares ve Kozak, 2015; Velissariou vd., 2020)
	Yerel halk açısından kültürel kayıp yaşanmaması, kültürel çatışma ve suç oranlarının azalması (Akyürek vd., 2019)	Ülke ve yöre tanıtımına katkılarının sınırlı olması (Barak, 2006; Keskin, 2008; Menekşe, 2005; Pelit vd., 2011)
	HD'nin yoksul ve büyük merkezlere iş imkânı sağlaması (Kondo, 2008)	Yerel halkın kıyı kullanımının kısıtlanması (Akyürek vd., 2019)
		Ulusal mutfak tanıtımının olumsuz etkilenmesi (Aktaş vd., 2002; Akyürek vd., 2019; Kondo, 2008)
		Su tüketiminin artması (Deya Tortella ve Tirado, 2011)
	Personelin ve yerel tedarikçilerin destinasyonda harcama yaparak bölgeye ekonomik katkı sağlaması (Kondo, 2008)	Altyapı sorunlarının ortaya çıkması (Chawla ve Ndung'u, 2014; Olsen, 1997)
Konaklama İşletmeleri Açısından		Sürdürülebilir turizmin olumsuz etkilenmesi (Akyürek vd., 2019; Farmaki vd., 2017)
		Yerel turistik yerlerin ziyaret edilme sayısının azalması (Ön Esen, 2013; Tavares ve Kozak, 2015)
	Doluluk oranlarında artış sağlaması (Abdel Moneim vd., 2019; Akyürek vd., 2019; Çiftçi vd., 2007; Demir ve Şen Demir, 2001; Gökdeniz vd., 2000; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Pelit vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Şahin, 2008; Üner vd., 2006; Yaylı ve Yayla, 2012; Yürük, 2002)	Turist-acente-konaklama işletmesi arasında çeşitli sorunlar (hizmet eksikliği, düşük fiyat teklifleri, bedeli ödenmeyen hizmetlerin alınmaya çalışılması vb.) yaşanması (Bato Çizel, 2008; Bilgili vd., 2016; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Üner vd., 2006; Yürük, 2002)
	Karlılık oranlarında artış sağlaması (Çiftçi vd., 2007; Gökdeniz vd., 2000; Menekşe, 2005; Üner vd., 2006; Velissariou vd., 2020)	Personel devir hızının yüksek olması (Demir ve Şen Demir, 2001; Meyer, 2007)
	Ödemelerin önceden alınması (Anderson, 2010; Boz ve Bulut Eşitti, 2021; Farmaki vd., 2017; Özdemir vd., 2011; Rayna ve Striukova, 2009; Şahin, 2008; Tolay, 2012)	Personel ile ilgili çeşitli sorunlar (personelin mesleki anlamda gelişmemesi, günlük çalışma süresinin uzaması, düşük ücretler alması) yaşanması (Akyürek vd., 2019; Demir ve Şen Demir, 2001; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Özdemir vd., 2011; Pelit vd., 2011)

HER ŞEY DAHİL SİSTEMİ		
PAYDAŞLAR	FAYDALARI	MALİYETLERİ
	Pazar paylarında artış imkânı sağlaması (Akyürek vd., 2019; Gökdeniz vd., 2000)	Nitelikli personel sayısının azalması (Akyürek vd., 2019; Anastasiou, 2015)
	Ölçek ekonomilerini kullanması (Akyürek vd., 2019; Çiftçi vd., 2007; Demir ve Şen Demir, 2001; Farmaki vd., 2017; Pattullo, 2000; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Şahin, 2008)	Hizmet kalitesi düşüklüğüne neden olması (Aguilo ve Rosello 2012; Aktaş vd., 2002; Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Fernandes, 2015; Demir ve Şen Demir, 2001; Menekşe, 2005; Özdemir vd., 2011; Pelit vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014)
	Satış-pazarlama kolaylığı sağlaması (Akyürek vd., 2019; Demir ve Şen Demir, 2001; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Yürik, 2002)	Fiziki tesisin ve demirbaşların yıpranması (Bato Çizel, 2008; Akyürek vd., 2019)
	Maliyet etkinliği sağlaması (Demir ve Şen Demir, 2001; Farmaki vd., 2017; Üner vd., 2006)	Turist profiline göre konaklama ürünü uyarlama zorluğu (Bato Çizel, 2008; Üner vd., 2006)
	Turist hareketleri ve fatura takip işlemlerinin kolaylaşması (Anderson, 2007; Samarathunga ve Gnanapala, 2014)	Artan malzeme maliyetlerini fiyata yansıtamama sorunu (Bato Çizel, 2008; Demir ve Şen Demir, 2001; Ön Esen, 2013)
	Rekabet avantajı sağlaması (Akyürek vd., 2019; Demir ve Şen Demir, 2001; Farmaki vd., 2017; Üner vd., 2006)	İşletmede sunulan ürün ve hizmetlerin daima hazır bulunması gerekliliği (Bato Çizel, 2008; Bilgili vd., 2016)
	Önceden bilinirlik sağlaması (Anderson, 2007; Demir ve Şen Demir, 2001)	Gerekli fiziki alt yapı hazırlığı (Bato Çizel, 2008; Üner vd., 2006)
		Düşük fiyat imajına neden olması (Bato Çizel, 2008; Bladh ve Holm, 2012; Keskin, 2008; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Pelit vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014)
	Sezon süresini uzatma imkânı vermesi (Çiftçi vd., 2007; Demir ve Şen Demir, 2001; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Özdemir vd., 2011; Pelit vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014)	Sunulan hizmetlerde herhangi bir standart olmaması (Akyürek vd., 2019; Anderson, 2007; Menekşe, 2005; Pelit vd., 2011; Üner vd., 2006)
		Gıda israfına neden olması (Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Çetin ve Süren, 2022; Çuhadar ve Çuhadar, 2017; Gümüş, 2017; Hazarhun vd., 2020; Keskin, 2008; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Özdemir vd., 2012)

2.4.1.Turistler Açısından Fayda ve Maliyetleri

Literatürde yapılan araştırmalar turistlerin HD sistemini diğer pansiyon çeşitlerine nazaran daha ucuz (Akyürek vd., 2019; Demir ve Şen Demir, 2001; Menekşe, 2005; Özdemir vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014) ve güvenli olması (Akyürek vd., 2019; Çiftçi vd., 2007; Enoch, 1996; Lopez-Guzman vd., 2016; Mok ve Armstrong, 1995; Lo ve Lam, 2004; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Wong ve Kwong, 2004) gibi çeşitli nedenlerle tercih ettiklerini göstermektedir. Bu

durumu destekler nitelikte, seyahat eden çoğu kişi paket turların bağımsız seyahatlerden daha ucuz olduğunu belirtmektedir (Sheldon ve Mak, 1987).

HD paketinin belli olması, turistlerin gittikleri destinasyonda harcama belirsizliğini ve nakit sıkıntılarını ortadan kaldırmakta (Alegra ve Pou, 2008; Çiftçi vd., 2007; Demir ve Şen Demir, 2001; Farmaki vd., 2017; Özdemir vd., 2011; Pelit vd., 2011; Rayna ve Striukova, 2009), tatil bütçelerini ayarlamalarına (Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Koç, 2016; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Velissariou vd., 2020; Yürük, 2002) ve aşmamalarına izin vermekte, diğer seyahatlere nazaran daha ucuz olması ve ödenen bedel karşılığında daha fazla hizmet alınması gibi unsurlar turistlerin tercihlerini etkilemektedir (Samarathunga ve Gnanapala, 2014). HD paket tatilinin fiyatı diğer tatillere nazaran yüksek görülmesine karşın fiyatın önceden bilinmesinin yanı sıra tatilin toplam maliyeti düşünüldüğünde turistler için daha ekonomik olmaktadır (Alegra ve Sard, 2015). Ayrıca HD turistleri önceden ödeme yaptıkları için gittikleri destinasyonda yeterli paraya sahip olma veya döviz kurundaki olumsuz değişiklikler hakkında endişe duymamakta ve dolayısıyla parasal riskler en az düzeye indirgenmektedir (Rayna ve Striukova, 2009). Dolayısıyla HD sistemi turistlere, tatil ücretini önceden ödeme ve tatil sürecinde herhangi bir ödeme kaygısı taşımama veya ekstra harcama yapmama imkânı sunmaktadır (Bostan vd., 2006). Benzer şekilde, HD sisteminin risk almaktan kaçınan, tatillerinde ekstra harcama yapmak istemeyen, önceden belirlenmiş bir harcama bütçesi olan yani belirli bir bütçe ile tatil planı yapan turistleri çektiği belirtilirken (Akyürek vd., 2019; Koç 2016), harcama konusundaki belirsizliği azalttığı ifade edilebilir (Alegra ve Pou, 2008). Nitekim HD paketi tercih eden turistler için konaklama işletmesinin coğrafi konumunun büyük bir önemi olmamakla birlikte deniz, kum, güneş, fiyat gibi koşullar var olduğu sürece işletmenin Türkiye veya İspanya'da olması arasında fark bulunmamaktadır. Çünkü HD tercih eden turistlerin çoğunluğu işletmenin dışarısında zaman geçirmemektedirler (Şahin, 2008). Bilgili ve diğerleri (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, katılımcıların HD sisteminin kalite temelli değişkenleri için olumsuz tutum sergilediklerini ancak fiyat ve kapasite avantajları sebebiyle bu olumsuzlukların hoş görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır.

HD turistlerinin tercihlerini etkileyen bir diğer etken ise güvenlikle ilgili faktörlerdir. Turistler, tatillerinde çeşitli nedenlerle (güvenlik, nakit ihtiyacı, zaman vb.) endişelenmemek için paket turları tercih etmektedirler (Schuchat, 1983; Quiroga, 1990). Enoch (1996) paket turların bilinmeyen kültürlerle, güvenilir ulaşım ve belirsiz hijyen standartlarına sahip ülkelere seyahat etmenin en etkili ve güvenli yolu olduğunu önermiştir. Turistler, özellikler yurt dışı seyahatlerinde güvenlikle ilgili endişelere sahiptir. Dolayısıyla kendilerini güvende hissetmeyecekleri HD destinasyonlarını (savaş, yüksek suç oranları, terör saldırıları, siyasi istikrarsızlık, bulaşıcı hastalık, doğal afetler vb.) genellikle tercih etmezler. Ayrıca Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşi'sindeki temel ihtiyaçlar arasında da güvenlik unsuru yer almakta (Lo ve Lam, 2004) ve bu ihtiyacın giderilmesi gerekmektedir. Quiroga (1990) yaptığı araştırmada daha yaşlı turistlerin temel güvenlik ihtiyacı nedeniyle paket turları tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Güvenlik ihtiyacını detaylandırmak gerekirse; bir tatil sürecinde daha yaşlı kişilerin grup halinde olmalarının kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlaması, yalnız hissetme duygularının önüne geçmesi, boş zamanlarda endişe ve korku gibi olumsuz duyguları azaltması, uçuş, pasaport, vize ve gümrük hakkında bilgi vermesi, bagaj, yiyecekler ve oda düzenlemelerinin yapılması ve gerektiğinde alışveriş, hastalık gibi durumlarda yabancı dil sorununu çözülmesi şeklinde açıklanabilmektedir (Quiroga, 1990). HD paketleri, turistlerin güvenlik ile ilgili sorunlarına yardımcı olabilmektedir. Dolayısıyla turistlerin bilinmeyen destinasyonlara karşı kendilerini güvende hissettikleri, transferlerin güvenilir olduğu, dil farklılığı nedeniyle endişelenmek istemedikleri, hijyenik ve kaliteli yiyecek alabildikleri için HD paketleri tercih ettikleri belirtilmektedir (Samarathunga ve Gnanapala, 2014).

Turistlerin HD paketleri tercihlerini aile konaklamasına (Ayik vd., 2013; Bato Çizel, 2008; Samarathunga ve Gnanapala, 2014) ve çocuklar için uygunluğu (Aguilo ve Rosello 2012; Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Condratov, 2014; Çiftçi vd., 2007; Özdemir vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Velissariou vd., 2020), tatil organizasyonları için zaman tasarrufu sağlaması (Ayik vd., 2013; Özdemir vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014), konaklama tesislerine karar vermedeki özgürlük, bir seyahat için gerekli olan her şeyin paket halinde olması, sosyal ilişkiler

kurmalarına destek olması, çeşitli eğlence ve spor imkanları sunması gibi faktörler de etkilemektedir (Samarathunga ve Gnanapala, 2014). Quiroga (1990) turistlerden daha genç olanların arkadaş edinmek, daha yaşlı kişilerin ise temel güvenlik ihtiyaçları nedeniyle paket turları tercih ettiklerini belirtmektedir.

HD paketlerinin turistler tarafından tercih edilmesini etkileyen bir diğer faktör ise çocuk bakımı hizmetlerinin varlığı ile çocuklara çeşitli eğlence ve oyun olanakları sunmasıdır. Nitekim Anderson ve diğerleri (2009) paket tatillerin çocuklara, ebeveynlerinin gözetimi olmaksızın konaklama işletmesindeki olanaklardan faydalanarak sosyalleşme ve ilişki kurma fırsatı sunduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca, HD konaklama işletmelerinin çocuklar için farklı etkinlikler sunarak ebeveynleri rahatlatması sisteminin olumlu bir yönü olarak değerlendirilmektedir (Akyürek vd., 2019; Çiftçi vd., 2007). Farklı bir ifadeyle HD, bütün gün çocuklara farklı aktiviteler sunmasından dolayı kalabalık aileler ve çocuğu olan aileler için daha fazla avantaj sağlamaktadır (Şahin, 2008). Ek olarak HD sistemi uygulayan konaklama işletmeleri, turistlerin tatilleri sürecinde tüm ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Velissariou vd., 2020). Tüm ihtiyaçları işletme tarafından karşılanan turistlerin ihtiyaçları için endişe duymaları ve ek harcama yapmaları engellenmektedir.

HD sisteminin turistlere birçok fayda sağlamasının yanı sıra zararlı ve dengesiz beslenme, kalitesiz yiyecekler, aşırı tüketim, hijyen sorunu, kısıtlı menü ve profesyonel hizmet eksikliği gibi çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır (Akyürek vd., 2019). Issa ve Jayawardena (2003) HD sistemini “gerekli kötülük” kavramıyla isimlendirmişlerdir. Bu durum ise turistlerin destinasyonda, otobüslerde veya teknelerde “hapsedilmiş” olmalarıyla açıklanmaktadır (Samarathunga ve Gnanapala, 2014). Nitekim HD turistleri, tatilleri sürecinde konaklama işletmesinin dışına hiç çıkmadıkları veya sınırlı (Crick, 2000; Demir ve Şen Demir, 2001) şekilde çıktıkları için turizm deneyimleri sınırlı kalmaktadır. HD turistlerinin destinasyondaki yerel halk ile etkileşimleri sadece konaklama işletmesinin personeli ile sınırlı kalması dolayısıyla ulusal kültür deneyimi de sadece bu personellerle kısıtlanmaktadır (Crick, 2000). Bu durum HD turistlerinin yerel kültürü tanımasını (Ayık vd., 2013; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Velissariou vd., 2020) ve kültür turizmine (Barak, 2006; Boz, 2013) katkılarını sınırlandırarak HD destinasyonlarına sahip ülkelerin tanıtımını (Akyürek

vd., 2019; Barak, 2006; Keskin, 2008; Kondo, 2008; Menekşe, 2005) da olumsuz etkilemektedir.

2.4.2.Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri Açısından Fayda ve Maliyetleri

Tur operatörleri ve seyahat acentaları açısından HD sistemi satış-pazarlama kolaylığı (Birlikçioğlu ve Ulama, 2019; Çiftçi vd., 2007; Demir ve Şen Demir, 2001; Rayna ve Striukova, 2009), kârlılık artışı (Wong ve Kwong, 2004) ve rekabet avantajı (Demir ve Şen Demir, 2001; Farmaki vd., 2017) sağlayarak ödemelerin önceden alınmasını (Özdemir vd., 2011; Şahin, 2008) gerektirmektedir. Rayna ve Striukova (2009)'ya göre, seyahat acentalarının sadece bir satış işlemini gerektirmesinden dolayı, HD paketleri satmasının (ayarlamasının) kolay olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan sistem, seyahat acentalarının sorumlulukları ile personel sayılarını artırarak maliyetlerinde ortaya çıkan bir artışa ve belirli dönemlerde artan talep karşısında hizmet kalitelerinin düşmesine neden olmaktadır (Bato Çizel, 2008). Bu durum arz açısından olumsuz bir durumu ortaya çıkararak ülke imajının da olumsuz algılanmasına neden olabilmektedir. Bir diğer önemli nokta, tur operatörlerinin HD kapsamında olmayan hizmetleri paket içerisinde pazarlamaları ve dolayısıyla turistlerin gittikleri işletmelerde bu hizmetleri bulamamaları şikâyet etmelerine (Bostan vd., 2006) ve turist memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Nitekim Birlikçioğlu ve Ulama (2019) yaptıkları çalışmada, misafirlerin yanıltıcı reklamlardan (katalog görselleri ile gerçeklerin farklı olması) dolayı şikâyet ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

HD sistemde hizmet düzeylerinin belirlenmemesi turist beklentilerini karşılamamakta ve seyahat acenteleri sürekli bir şekilde turist şikâyetleri ile ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar. Bu turist şikâyetlerinin çözülmesi ve turistlerle ilgilenilmesi için ekstra personel istihdam edilmesi gerekmekte ve dolayısıyla acentenin maliyeti de artmaktadır (Şahin, 2008).

2.4.3. Destinasyon Açısından Fayda ve Maliyetleri

HD sisteminin yoğun olarak uygulandığı destinasyonlarda, turistlerin zamanlarının büyük bir bölümünü işletme içinde geçirmelerinden dolayı kültürel çatışma ve suç oranları azalmakla birlikte yerel halk kültürel kayıpla karşılaşmamaktadır (Akyürek vd., 2019). HD destinasyonlarında, bu sistemi sunan konaklama işletmeleri dışında tedarikçilerin, yiyecek-içecek işletmelerinin, eğlence merkezlerinin, marketlerin ve diğer tamamlayıcı hizmetleri sunan işletmelerin varlığı söz konusudur. Bu söz konusu işletmelere HD konaklama işletmelerinde istihdam edilen personelin ve yerel tedarikçilerin destinasyonda harcama yapmasıyla kısıtlı ekonomik katkısı bulunmaktadır (Kondo, 2008). Özellikle HD konaklama tesislerine tedarik sağlayan işletmeler ekonomik kazanç elde edebilmektedir (Bato Çizel, 2008).

Literatürde yapılan araştırmalar HD sisteminin destinasyondaki yerel ekonomiye katkılarının sınırlı (Aguilo ve Rosello 2012; Anderson vd., 2009; Anderson, 2010; Anderson, 2012; Ayik vd., 2013; Bato Çizel, 2008; Bindler, 2012; Boz, 2013; Demir ve Şen Demir, 2001; Harris, 2011; Keskin, 2008; Kondo, 2008; Menekşe, 2005; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Tavares ve Kozak, 2015; Velissariou vd., 2020) olduğunu göstermektedir. Bu durumun en önemli nedeni, HD turistlerinin konaklama işletmesi dışına çıkmamalarıdır. Nitekim Keskin (2008) tarafından yapılan araştırmada, işyeri sahiplerinin tamamı HD sistemin satışlarını artırmadığını ve katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%94,2) ise HD sisteminin işyeri satışlarını azalttığını belirtmişlerdir. Destinasyondaki yerel işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerin ana faktörünün turistlerin tesis dışına çıkmaması veya bu ihtiyacı hissetmemesinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Destekler nitelikte Anderson (2012), HD sistemi uygulayan konaklama işletmelerinin turistlerin ihtiyaç duyduğu her şeyi sunduklarını ve bu durumun onların işletme dışına çıkmalarını engellediğini belirtmektedir. Buna bağlı olarak destinasyonda faaliyet gösteren diğer işletmeler, destinasyona gelen turistlerden gelir elde edememekte ve dolayısıyla ekonomileri zarar görmektedir. Özellikle turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu destinasyonlarda HD sistemden dolayı tamamlayıcı hizmetleri sunan işletmeler (restoran, kafe, bar, el sanatları satış dükkanları, taksiciler, bankalar ve otobüsler vb.), istihdam olanakları ve ekonomik gelirler açısından olumsuz etkilenmektedir. Destinasyondaki HD

turistlerine bir tur organize edilse de turistlerin bireysel olarak çıkmalarına imkân tanınmayarak alışveriş sunan anlaşmalı büyük mağazalara yönlendirildikleri belirtilmektedir. Dolayısıyla yerel işletme sahipleri ekonomik anlamda olumsuz etkilenmektedir (Bato Çizel, 2008). HD sistemi uygulayan konaklama işletmelerini ziyaret eden gelir ve eğitim seviyesi yüksek kişilerin deneyimlerinin ve tercihlerinin yerel ekonominin gelişmesine katkıda bulunabileceğini sorgulamak amacıyla yapılan bir çalışmada, katılımcıların çoğunluğunun konaklama işletmesi dışında yemek yeme, sistem içerisinde belirtilmeyen farklı yerel turistik yerleri ziyaret etme, HD kapsamına girmeyen yerlerde alışveriş yapma gibi faaliyetlerinin pek olası olmadığı ve araç kiralama ile ilgilenmedikleri sonuçları elde edilmiştir (Tavares ve Kozak, 2015). Bu durumlar HD destinasyonlarında, elde edilen turizm gelirin çok azının yerel ekonomiye kazandırıldığı (Kondo, 2008) savını desteklemektedir.

Keskin (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, HD sistemi tercih eden turistlerin düşük gelir grubuna sahip oldukları ve dolayısıyla tesis dışında ekstra harcama yapmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Aguilo ve Rosello (2012) gelir düzeyi yüksek turistlerin HD paketleri tercih etme olasılıklarının düşük olduğunu aksine orta gelir düzeyine sahip turistlerin bu sistemi seçtiğini belirtmişlerdir. Destekler nitelikte Ön Esen (2013) HD sisteminin daha uygun olduğunu dolayısıyla sistem dahilinde seyahat eden misafirlerin gelirlerinin belirli seviyede olduğunu belirtmektedir. Türkiye'nin On birinci Kalkınma Planı'nda belirlenen amaçlar arasında konaklama dışı harcamaların artırılması, daha fazla harcama eğilimi olan turistin ülkeye çekilmesi bulunmakta (On Birinci Kalkınma Planı, 2019) ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Eylem Planında vizyona yönelik ilkeler kapsamında turist profili odaklı turistik ürün oluşturulması, nitelikli turist sayısının ve turizm gelirlerinin artırılması maddeleri yer almaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007). Dolayısıyla HD sisteminin özellikle bu sistemi sunan konaklama işletmeleri tarafından araştırılması, fayda ve maliyetlerinin ortaya konulması önem arz etmektedir.

HD sistemi, destinasyonun yerel kültürü (Ayık vd., 2013; Barak, 2006; Keskin, 2008; Menekşe, 2005; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Velissariou vd., 2020) ve ulusal mutfak (Akyürek vd., 2019; Kondo, 2008) tanıtımını engellemektedir. Nitekim Ayık ve diğerleri (2013), bu sistemin uygulandığı destinasyonlarda, genellikle yerel

kültürlerin tanınmadığı ve gidilecek yerlerde yerel ekonomiye katkılarının sınırlı olduğunu belirterek sistemin olumsuz etkilerine vurgu yapmışlardır. Ek olarak HD sistemi Türk mutfağının imajını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Akyürek vd., 2019). HD konaklama işletmelerinde genellikle belirli yiyeceklerin ön planda olması, menülerin tekrarlanması ve menü kalemlerinde ulusal mutfak çok fazla vurgulanmaması ulusal mutfak imajının tanıtılmamasına neden olabilmektedir. HD turistlerinin konaklama işletmelerinden çıkmamaları sonucunda kültür turizmi ön plana çıkmamakta ve dolayısıyla destinasyonu görmeden ülkelere dönen turistler ülke tanıtımına da katkı sağlayamamaktadır (Barak, 2006). HD turistleri konaklama işletmesinden ayrılmamakta ve yerel halkla kültürel ve ekonomik etkileşim engellenmekte (Aguilo ve Rosello 2012) ve dolayısıyla sosyo-kültürel sürdürülebilirlik kısıtlanmaktadır. Destekler nitelikte Pelit ve diğerleri (2011) HD turistlerinin tüm ihtiyaçlarının işletme tarafından karşılandığı ve ülke güzelliklerinin öğrenilmeden ülkeyi terk ettiklerini dolayısıyla yöre esnafının turistlerden gelir elde edemedikleri sonucuna ulaşmışlardır.

HD sistem kapsamında tatilini geçiren turistlerin çevre ile bağları kesilmekle (Bato Çizel, 2008; Keskin, 2008; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Yürik, 2002) birlikte hem destinasyon hem de ülke tanıtımı (Barak, 2006; Keskin, 2008; Menekşe, 2005) bu sistemden olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca destinasyonda yaşayan yerel halkın kıyı kullanımını kısıtlanmakta, turist ile etkileşimi azalmakta, yerel halkın gelir elde etmesi mümkün olmamakla birlikte destinasyonun sahip olduğu tarihi, kültürel ve doğal güzellikler değerlendirilememektedir (Akyürek vd., 2019). Yatırımlar açısından konuya yaklaşıldığında ise HD sistemi, Türk turizm yatırımlarının gelecek tehditlerinden biri olarak değerlendirilerek turizm yatırımlarının ucuz pazarlanmasına ve çekiciliğinin kaybedilmesine neden olmaktadır (Karadeniz vd., 2007).

HD sistemi, sürdürülebilir turizmi olumsuz etkilemekle (Akyürek vd., 2019; Farmaki vd., 2017) birlikte alt yapı sorunlarının oluşmasına (Chawla ve Ndung'u, 2014; Olsen, 1997) neden olabilmektedir. İşletmenin yönetim sistemi su tüketimini açıklamada önemli bir faktör olarak görülmekle birlikte HD sisteminin yaygınlaşması su tüketimini olumsuz etkilemektedir. HD sistemi uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerinde olduğu gibi hem su hem de yemek miktarlarında meydana gelen

yoğunlukla beraber yemeklerde ve mutfaklarda ortaya çıkabilecek fazla tüketimin su tüketimi üzerinde olumsuz etkiye yol açabileceği ifade edilmektedir. Dolayısıyla, HD sistemi yerel işletmelerin yanı sıra yerel halkın da kullanması gereken su miktarında azalmalara neden olmakta ve yerel halkın yaşam kalitesini etkileyebileceği gibi destinasyon sürdürülebilirliğini de olumsuz etkileyebilmektedir (Deya Tortella ve Tirado, 2011). Tüm bunlara ek olarak HD sisteminin çevreye karşı olumsuz etkileri bulunabilmektedir. Bu kapsamda Olsen (1997), özellikle yüzlerce odaya sahip HD sistemi uygulayan konaklama işletmeleri olmak üzere büyük otellerin yetersiz ve sık sık taşan kanalizasyon sistemlerinin başlıca kirletici olduğunu belirtmektedir. Bu durum, sistemin çevreye olan maliyetinin göstergesi olarak ortaya çıkabilmektedir. Türkiye'nin mevsimsellik özelliğiyle kitle turizminin yaz aylarında yoğunlaşması, bireysel işletmeler açısından ekonomik sorunlar yaratmakta (Öztürk ve Niekerk, 2014) ve bu yoğun sezonda destinasyonlarda taşıma kapasitesinin aşılması gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

2.4.4.Konaklama İşletmeleri Açısından Fayda ve Maliyetleri

HD sistemi konaklama işletmelerine; doluluk oranları (Abdel Moneim vd., 2019; Akyürek vd., 2019; Gökdeniz vd., 2000; Ön Esen, 2013; Pelit vd., 2011; Üner vd., 2006), karlılık (Çiftçi vd., 2007; Gökdeniz vd., 2000; Üner vd., 2006; Velissariou vd., 2020), oda fiyatlarında (Üner vd., 2006) ve pazar paylarında (Akyürek vd., 2019; Gökdeniz vd., 2000) artışlar olmasını sağlamaktadır. Turistler HD kapsamında yoğunlukla 1-14 gün (%70,03) arasında konaklama yapmakta, bu sistemi uygulayan konaklama işletmeleri faaliyet dönemlerini 15 ila 30 gün daha sürdürebilmekte (Demir ve Şen Demir, 2001) ve rekabet üstünlüğü (Akyürek vd., 2019; Farmaki vd., 2017; Üner vd., 2006) elde ederek sistemin avantajlarından faydalanabilmektedirler. HD uygulayan konaklama işletmelerinin toplu satın alma yapmaları dolayısıyla ölçek ekonomilerini kullanması (Akyürek vd., 2019; Çiftçi vd., 2007; Demir ve Şen Demir, 2001; Farmaki vd., 2017; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Şahin, 2008) ve niteliksiz personel çalıştırmaları maliyetlerinin düşmesini sağlarken, tur operatörü ile acentalara tek bir fiyat sunmaları da avantajlar arasında değerlendirilmektedir (Akyürek vd., 2019). Anderson (2007)'a göre konaklama işletmeleri, turist gönderen ülkelerde bulunan paketlerde turistler adına gerekli görüşmelerin ve finansal

düzenlemelerin yapılmasından dolayı genellikle HD anlaşmalarını tercih etmektedirler. HD sisteminde, her şey önceden ödenmiş olduğu için konaklama işletmelerinin turist hareketlerini ve faturalarını takip etmesini kolaylaştırmayla birlikte, bilgisayar gibi sermaye harcamalarının yanı sıra insan ve zaman kaynaklarını da en aza indirmektedir. Konaklama işletmeleri konukların tam sayısını ve konaklama sürelerini önceden bildikleri için, gereksinimleri olan ürünleri daha fazla güvence ile tedarik edebilmektedirler. HD uygulayan konaklama işletmeleri turistlere işletme içerisinde çeşitli tüketim olanakları vermektedir. HD uygulayan konaklama işletmeleri önceden bilinirlik (Anderson, 2007; Demir ve Şen Demir, 2001) sayesinde tüm satın alma ve personel gibi çeşitli organizasyonlarını da önceden planlama şansına olmaktadır.

HD sisteminin konaklama işletmelerine olumlu katkılarının yanı sıra birtakım olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu sistemi tercih eden turistlerin her zaman konaklama işletmesi içerisinde bulunması ve sistem dahilinde sunulan ürün ve hizmetlerin her daim hazır bulundurulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin kapasite sınırlarını zorlamasının yanı sıra, sunulan ürün ve hizmetlerde herhangi bir eksikliğin olması, işletmedeki turistin tatili süresince memnun olmasını engellemektedir. Gelişen bu olaylar sonucu konaklama işletmesi, seyahat acentası, tur operatörü ve turist arasında çeşitli çatışmalar da beraberinde gelebilmektedir (Bilgili vd., 2016). HD sistemi uygulayan konaklama işletmelerinin malzeme maliyetlerinin artarak bunları fiyata yansıtamaması, hizmet sunumu noktasında sorun yaşanması, çeşitli (hizmet kalitesinin düşüklüğü, personel yetersizliği, müşterilerin bekleme sürelerinin uzaması vb.) turist şikayetleri (Bato Çizel, 2008) oluşmasına neden olmaktadır. Nitekim HD sistem kapsamında misafirlerin tüm gün işletme içerisinde olması ve ekstra harcama yapmamaları, tesis içerisinde her şeyin fiyata dahil edilmesi maliyetlerin artmasına sebep olmuş ve artan maliyetlerin fiyata yansıtılamaması sonucu işletmelerin kar marjlarında azalma meydana gelmiştir (Yürük, 2002). Destekler nitelikte Özdemir ve diğerleri (2011), konaklama işletmelerinin yoğun rekabet karşısında oda fiyatlarını artıramadığını ve dolayısıyla işletme karlılığına etkisinin sınırlı olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, fiziki altyapının hazırlanması gerekliliği, turist profiline göre konaklama ürününü uyarlama zorluğu (Bato Çizel,

2008; Üner vd., 2006), kalitesiz ürün sunumu (Aktaş vd., 2002; Akyürek vd., 2019; Menekşe, 2005; Pelit vd., 2011), fiziki tesis ve demirbaşların yıpranması (Bato Çizel, 2008; Akyürek vd., 2019), herhangi bir standart olmaması (Akyürek vd., 2019; Anderson, 2007; Menekşe, 2005; Pelit vd., 2011; Üner vd., 2006) ve düşük fiyat imajı (Bato Çizel, 2008; Bladh ve Holm, 2012; Keskin, 2008; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Pelit vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014) gibi durumlar ise HD sisteminin olumsuz bir yönü olarak ele alınabilmektedir. Uluslararası turizm alanında yaşanan rekabetin etkisiyle Türkiye’de uygulanmaya başlayan HD sisteminde konaklama işletmeleri, bölgesel rekabetten kaynaklı fiyat stratejilerinde düşük fiyat uygulamasına yönelmişlerdir. Bu sebeple, HD sisteminin turist profilini ve konaklama işletmelerinde sunulan hizmet kalitesini olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Buna bağlı olarak HD sistemi, Türkiye’deki turist sayısında artış sağlarken turizm gelirlerinde artış yaşanmamasının nedeni olarak gösterilmektedir (Keskin, 2008).

Dünyanın hemen her yerinde uygulanan HD sisteminde sunulan açık büfe servis şekli, önemli bir sağlık sorunu olan obeziteye neden olabilmektedir (Koç, 2016). Ayrıca HD sisteminin içerisinde uygulanan açık büfe servis çeşidinin gıda israfı (atıkları) miktarını artırdığı gerçeği (Akyürek vd., 2019; Çuhadar ve Çuhadar, 2017; Gümüş, 2017; Özdemir vd., 2012) ve HD sistemi için ciddi bir sorun oluşturduğu (Pocol vd., 2020) unutulmamalıdır. Açık büfelerde sunulan yiyecek çeşitliliği ve porsiyonların büyük olması gıda israfı artışına katkıda bulunmaktadır (Gretzel vd., 2020). HD kapsamında uygulanan açık büfe servis çeşidinin gıda israfının bir boyutunu oluşturduğu göz önüne alındığında konaklama işletmelerinin HD kapsamında neden açık büfe uyguladıklarının ve bu durumun hem çevreye hem de maliyetlerine olan etkisinin ortaya çıkarılması düşünülmeli gereken konulardan biri haline gelmektedir. Konaklama işletmelerinde gıda israfını azaltmak sadece çeşitli çevresel faydalara değil, aynı zamanda finansal ve sosyal etkilere de katkıda bulunabilir (Khanh Linh, 2018).

HD’nin bir başka olumsuz etkisi konaklama işletmelerinin insan kaynakları kalitesinde yaşananlar sorunlar olarak vurgulanmakta ve eleştirilmektedir. Nitekim Şahin (2008), HD’nin küçük ölçekli konaklama işletmelerinde uygulanmasının

maliyeti yükselttiğini dolayısıyla bu işletmelerin insan kaynakları bütçelerini azalttığını belirtmektedir. Ayrıca, HD uygulamasında bahşışın yok denecek kadar olması bu durumun personelin gelirlerinin azalmasına neden olduğunu ve nitelikli personelin HD uygulayan işletmelerde çalışmak istemediğini belirtmektedir. HD uygulayan konaklama işletmelerinde istihdam edilen personelde, mutfak işlerinin basitleştirilmesi ve çoğu malzemelerin hazır/işlenmiş mutfaka girmesi gibi nedenlerle mesleki anlamda gelişmeme, vasıfsız servis işi, uzayan çalışma saatleri, bahşışın ortadan kalkması, reçetelerin yüzeysel uygulanması, kalitesiz ürün ve hizmet sunulması, düşük ücretler ve kıyıları kullanmalarının kısıtlanması gibi çeşitli dezavantajları bulunmaktadır (Akyürek vd., 2019).

2.5.Konaklama Perspektifinde HD Sistemi

Bu araştırma, HD sisteminin konaklama işletmelerinde uygulanma nedenlerinin detaylı bir şekilde araştırılmasını içermektedir. Dünya’da deniz-kum-güneş destinasyonlarında önemli bir yere sahip olan HD sistemi literatürde; motivasyon, memnuniyet, tercih etme nedenleri gibi çeşitli açılardan talep perspektifinde (Aguilo ve Rosello 2012; Alegre ve Pou, 2008; Allahyari Sanı, 2011; Anderson vd., 2009; Anderson, 2010; Atsız vd., 2021; Ayık vd., 2013; Bilgili vd., 2016; Bostan vd., 2006; Boz ve Bulut Eşitti, 2021; Crompton, 1979; Çetin, 2015; Del Rio vd., 2018; Duman ve Tanrısevdi, 2011; Heung ve Chu, 2000; Lo ve Lam, 2004; Özdemir vd., 2012; Quiroga,1990; Smith ve Spencer, 2011; Süklüm, 2006; Süklüm, 2014; Uyar, 2013; Yayla, 2011; Wang vd., 2000; Wang vd., 2004; Wong ve Kwong, 2004; Wong ve Lau, 2001) popüler bir araştırma alanına sahiptir. Ancak destinasyon ve arz tarafı gerekli ilgiyi yakalayamamıştır. Nitekim HD sistemi konusunda yerel halkın algıları (Erul ve Woosnam, 2016), destinasyondaki diğer işletmelere olan etkisi (Barak, 2006; Tavares ve Kozak, 2015) ve personel tarafında (Otar, 2008) kısıtlı çalışmaya ulaşılmıştır. Benzer şekilde HD’nin arz tarafında tercih edilme nedenleri (Özdemir, 2010), fayda ve maliyetleri (Çiftçi vd., 2007; Gökdeniz vd., 2000; Menekşe, 2005; Üner vd., 2006; Velissariou vd., 2020), maliyetleme analizi (Şenol, 2011), tutumlar (Üngüren vd., 2009) ve etkileri (Üner vd., 2006) gibi farklı açılardan ele alınmasına karşın arz tarafında neden uygulandığıyla ilgili kısıtlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. HD sistemin talep faktörüne odaklanması arz perspektifiyle ilgili çeşitli

konuların (uygulanma nedenleri, fayda-maliyetleri, destinasyona olan etkisi vb.) askıda kalmasına sebep olmuştur. Konaklama işletmelerinin rekabet karşısında ayakta kalabilmeleri turist memnuniyeti ile yakından ilişkili olsa da, karlılıklarını artırabilmeleri ve On Birinci Kalkınma Planı'nda yer alan hizmet kalitesinin artırılması, daha fazla gelir getiren turistin ülkeye çekilmesi, konaklama süresi ile konaklama dışı harcamaların artırılması gibi amaçların (On Birinci Kalkınma Planı, 2019) yanı sıra sürdürülebilir turizm anlayışı çerçevesiyle, nitelikli personel ile hizmet verilmesi, çevreye olumlu katkılarının olabilmesi, destinasyonların uluslararası alanda kaliteli ve duyarlı imajlarının olabilmesi için arz tarafına da dikkat çekilmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmeleri 1990'lı kadar oda-kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon şeklinde pazarlanırken; bu yıllarda HD sistemini benimsemiş ve günümüzde ultra, mega, maximum ve imperial gibi farklı HD konseptleriyle misafirlerine geceleme, yiyecek-içecek ve dinlenme hizmeti sunmaktadır (Şahin, 2008). Oda-kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon çeşitlerine alternatif olarak ortaya çıkan HD sistemi, öğün yemekleriyle birlikte ara öğünlerde sunulan yiyecekler, gece yiyecekleri, yerli-yabancı alkollü içecekler, sıcak-soğuk içecekler, animasyon, spor aktiviteleri ve turistin ihtiyacı olan diğer aktivitelerin ve hizmetlerin tek bir fiyata dahil edildiği uygulama olarak açıklanmaktadır (Bostan vd., 2006). Dolayısıyla HD sistemiyle birlikte konaklama işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetlerde bir dönüşüm başlamıştır. Bu dönüşümle birlikte HD konseptini uygulamak isteyen konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek çeşitliliği ve sunumu, farklı aktiviteler ve animasyon gibi hizmetlerin kapsamı genişlemiştir.

HD sistemin konaklama açısından temeline baktığımızda; turistlerin seyahat acentesine veya konaklama işletmelerine ödedikleri belirli ücrete yiyecek ve içeceklerin dahil edilmesidir (Gökdeniz vd., 2000; Gülbahar, 2002). Ancak bazı tesisler fiyata alkollü ve alkolsüz tüm içecekleri dahil ederken, diğer bazıları alkollü içecekleri ekstra ücrete tabi tutabilmektedir (Gökdeniz vd., 2000). HD oteli ise, yemekler, atıştırma malzemeleri, içecekler, çeşitli spor malzemeleri ve egzersizler, devlet vergileri ve bahşişler için önceden ödenmiş bir fiyatla tatiller sunan bir işletme şeklinde tanımlanmaktadır (Poon ve Adams, 2000; Aktaran: Golding, 2014). HD,

konaklama ile birlikte öğle ve akşam yemekleri, yemeklerle birlikte alınan yerli içki ile günün her saatinde içilen yerli içeceklerin, sıcak-soğuk alkolsüz içeceklerin fiyata dahil edildiği konaklama türü olarak tanımlanmaktadır (Uyar, 2013). HD sistemi, Rayna and Striukova (2009)' ya göre otel konaklaması, yemekler, içecekler ve aktivitelerin paket fiyatına dahil edilmesi şeklinde ifade edilirken; Keskin (2008) ise konaklamayla birlikte tüm öğün yemekleri, gece yemekleri, ara öğünler, yerli-yabancı-sıcak-soğuk içecekler, spor aktiviteleri ve turistin ihtiyaç duyabileceği diğer hizmetlerin fiyata dahil edilerek konaklama süresince sistem kapsamında sunulan hizmetlere ekstra ücret ödenmemesi şeklinde açıklamaktadır. Koç (2016) HD sistemini, alakart seçeneğinin tersine turistlerin sınırsız miktardaki yiyecek içeceğe herhangi bir ek ödeme yapmaksızın ücretsiz seçim yapmalarına izin vermek olarak belirtmektedir. HD'nin kapsamlı tanımını yapan Gümüş ve diğerleri (2014) bu sistemi, konukların konaklama ihtiyaçlarının yanı sıra yiyecek-içecek ihtiyaçlarını (kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği) karşılayan; bunlara ek olarak ara öğünler, yerli-yabancı içecekler ve alkollü içeceklerle birlikte konukların ihtiyaç duyabileceği bütün hizmetlerin daha önce belirlenen tek bir fiyattan satışa sunulduğu bir tatil sistemi olarak tanımlamaktadırlar. Literatürde yapılan tanımlardan hareketle HD sistemi, konaklama ile öğün yemekleri, yerli içecekler, gezi ve spor gibi çeşitli aktiviteleri kapsayan ve tüm bunlara tek bir fiyatla ödeme yapılan konaklama çeşidi olarak ifade edilebilir.

HD sistemine yiyecek ve içecek dışında bir dizi ek hizmet dahil edilmesiyle birlikte HD tatil köyleri ortaya çıkmıştır (Farmaki vd., 2017). HD tatil köyleri, beş, dört ve üç yıldızlı konaklama işletmeleri tarafından yaygın bir şekilde uygulanmaktadır (Şahin, 2008). HD sisteminin Türkiye'de uygulanmaya başlamasıyla beraber dört ve üç yıldızlı oteller ile birlikte apart otel ve pansiyon şeklinde hizmet veren konaklama işletmeleri de pazarda pay kaybetmemek için finansman güçleri doğrultusunda sistemi uygulamışlardır. Dolayısıyla HD sisteminin ülke turizmine ve ekonomisine katkısı minimum seviyede kalmıştır (Yürük, 2002). HD sistemin temel teması, tatil sürecinde para ile ilgili kararları en aza indirmek ve para harcamanın yaratabileceği stres, gerginlik ve sorunları ortadan kaldırmak olarak belirtilmektedir (Pelit vd., 2011). Keskin (2008)'e göre HD sistemi kitle turizmine bağlı olarak kendini

gösteren pazarlama alanındaki en büyük farklılık olarak değerlendirilmekle beraber konaklama işletmelerinde uygulanan diğer pansiyon çeşitlerinin yerine geçmiştir.

Konaklama işletmelerinin HD sistemi uygulamalarında çeşitli amaçlar bulunmaktadır. Bu amaçlar; satış-pazarlama kolaylığı sağlaması, rekabet avantajını yakalamak, ürün çeşidi sunmak, önceden bilinirlikten yararlanmak, işletmesinin reklamını yapmak, işletme prestijini yükseltmek, doluluk oranlarını ve karlılığı artırmak (Çolak ve Koşan, 2021; Demir ve Şen Demir, 2001; Süklüm, 2006) şeklinde sıralanabilmektedir. HD sisteminin Türk turizm işletmeleri tarafından uygulanması; yeni bir pazarlama anlayışı sağlaması ve doluluk oranlarını yükseltmesi gerekçesiyle benimsenmiştir (Şahin, 2008). Konaklama işletmelerinin HD sistemi uygulamasındaki en büyük stratejik sebebin doluluk oranlarını yükseltmesi olarak değerlendirilmektedir (Yaylı ve Yayla, 2012). Nitekim Demir ve Şen Demir (2001)'in yapmış oldukları çalışmada, konaklama işletmelerinin HD sistemini uygulamaya başladıktan sonra doluluk oranlarında artış sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

HD sistemi uygulayan konaklama işletmeleri farklı yıldız sıralamasına sahip olmakla birlikte yiyecek-içecek çeşitleri ile aktivitelerin nitelikleri ve miktarları (Rayna ve Striukova, 2009) sistemin işleyişine tam olarak neyin dahil edildiğine bağlı olarak (Koç, 2016) bir konaklama işletmesinden diğerine önemli ölçüde farklılık gösterebilmektedir (Keskin, 2008; Koç, 2016; Rayna ve Striukova, 2009). Ek olarak HD sistemi kapsamında sunulan ürün ve hizmetlerin bileşimi bölgeye göre değişebilmektedir (Velissariou vd., 2020; Wall-Reinius vd., 2017). HD sistemi, tipik bir şekilde konaklamaya ek olarak tenis, golf ve fitness merkezleri gibi spor tesisleri, havuz ve spa gibi eğlence olanakları, çocuklar için aktiviteler ve modern “uluslararası” tarz ve standartları benimseyen çok sayıda yiyecek içecek mekânı bulundurmaktadır (Wall-Reinius vd., 2017). HD sisteminin uluslararası kurallarla standartlaştırılamaması ve içeriğindeki hizmetlerin açık bir şekilde belirlenmemiş olması uygulandığı ülkeye hatta ülke içerisinde faaliyet gösteren işletmelere göre farklı uygulamaları ortaya çıkarmıştır (Birlikçioğlu ve Ulama, 2019; Bostan vd., 2006; Tellioğlu ve Etlioğlu, 2019). Konaklama işletmeleri finansal gücü, rekabet karşısında farklılaşma isteği, yatırımcı veya yönetim tercihi gibi nedenlerle HD sistemi kapsamında sunulan ürün ve hizmetlerin kapsamını artırıp azaltabilmektedir.

Konaklama işletmeleri tarafından çeşitli uygulamaların faaliyet göstermesiyle HD sisteminin içeriği de değişmektedir. Bu değişim sonucu HD sisteminin paket fiyatına dahil olan hizmetler, farklı isimlerle yeni konseptler ortaya çıkarmıştır.

Ortaya çıkan yeni HD konseptlerinin “Classic HD” (Menekşe, 2005; Bato Çizel, 2008), “Imperial HD”, “Maksimum HD”, “Ultra/High Class HD” (Menekşe, 2005; Bato Çizel, 2008; Yürük, 2002), “Ultra HD”, “Mega HD” (Gürkan, 2002: Aktaran, Akdağ vd., 2011; Şahin, 2008), “Mega Ultra HD” (Gürkan, 2002: Aktaran, Akdağ vd., 2011), “Premium HD”, “Total HD”, “Superior HD” ve “All in One” (Şahin, 2008) gibi isimler altında konaklama işletmelerinde sunulduğu ve bu uygulamalar arasında da farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklara henüz bir standart getirilememiş olması fiyata dahil olan hizmetlere göre farklı uygulamalara gidilerek (Bato Çizel, 2008; MEB, 2011; Menekşe, 2005) kavram karmaşası yaşanmasına neden olmuş ve farklı HD konseptleri uygulamaya konulmuştur (Akyürek vd., 2019). Destekler nitelikte Alegre ve Juaneda (2006), paket tatillerde tüketicilerin bilgi eksikliği ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Nitekim misafirlerin de hangi HD konseptinin hangi mal ve hizmetleri kapsadığını bilmeleri oldukça zorlaşmıştır (Şahin, 2008). Söz konusu HD’nin farklı uygulamaları aşağıda açıklanmıştır.

Klasik (Classic) Her Şey Dahil: Konaklamayla birlikte kahvaltı, öğlen ve akşam yemekleri ile öğünler dışında sunulan aperatif yiyecekler, limitsiz yerli – sıcak – soğuk – alkollü – alkolsüz içecekler, sınırlı ithal yiyecek ve içecekler, eğlence ve animasyon uygulamaları, sınırlı kara sporları, çocuk kulüplerinin fiyata dahil olduğu bir konaklama şekli olarak sunulmaktadır (Menekşe, 2005).

Imperial Her Şey Dahil: Klasik HD hizmetlerine ek olarak dondurulmuş gıdalar, sınırsız ithal – sıcak – soğuk – alkollü – alkolsüz içecekler ile birlikte açık büfenin yanında A la Carte restoranlar, sınırsız kara sporları ve sınırlı deniz sporları hizmetlerinin fiyata dahil edildiği konaklama şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Menekşe, 2005).

Maksimum Her Şey Dahil: Imperial HD hizmetlerinin yanında özel spesiyalite restoranları, sınırsız deniz sporları, sauna, hamam, aerobik salonu gibi aktiviteler ile

odalarda ücretsiz bir şekilde doldurulan mini barlar, motorlu su sporları ve çocuklu ailelere özel çocuk bakımı hizmetlerinin aynı fiyat altında sunulduğu konaklama şekli olarak belirtilmektedir (Menekşe, 2005).

Ultra Her Şey Dahil: Bir tur operatörü temsilcisi tarafından ulaşım, konaklama ve yiyeceklere ek olarak ithal içecekleri ve güzellik/spa uygulamalarını içeren bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Wall-Reinius vd., 2017). Farklı bir ifadeyle, konaklama dahilinde kahvaltı, öğlen ve akşam yemekleri ile gün boyu sunulan yerli – yabancı içki, sıcak - soğuk alkolsüz içecekler ile birlikte bir çeşit aktivitenin ücretsiz olmasının yanı sıra içeceklerin snack bar veya ekstra özelliği olan konsept alanlarda konaklama ücretine dahil edildiği pansiyon şekli olarak ifade edilmektedir (Gürkan, 2002, Aktaran; Akdağ vd., 2011).

Ultara/High Class Her Şey Dahil: Maksimum All Inclusive hizmetlerine ek olarak çamaşır ve ütü hizmetleri, odalarda telefon ve faks aramaları, internet bağlantısı, her türlü sağlık hizmetlerinin (tek bir fiyat dahilinde) sunulduğu bir konaklama çeşidi olarak adlandırılmaktadır (Menekşe, 2005).

Mega Her Şey Dahil: Konaklamaya ek olarak kahvaltı, öğlen ve akşam yemeği ile birlikte gün içerisinde sunulan yerli – yabancı içkiler, sıcak – soğuk alkolsüz içecekler, her çeşit yiyecekler ve tesisteki tüm aktivitelerin fiyata dahil edildiği bir konaklama çeşidi olarak açıklanmaktadır (Gürkan, 2002, Aktaran; Akdağ vd., 2011).

Mega Ultra Her Şey Dahil: Konaklama hizmetine ek olarak kahvaltı, öğlen ve akşam yemeği ile birlikte gün içerisinde sunulan yerli – yabancı içkiler, sıcak – soğuk alkolsüz içecekler, her çeşit yiyecekler ve tesisteki bütün aktiviteler ile otel dışı turların da fiyat kapsamında sunulduğu bir konaklama olarak belirtilmektedir (Gürkan, 2002, Aktaran; Akdağ vd., 2011).

Ancak uluslararası alanda HD sistemi konseptinde söz konusu standartlar bulunmamasından kaynaklı konsept çeşitleri zamanla artış göstermiştir. Yine de HD'nin kendi içinde çeşitli düzenlemeleri mevcuttur. Bazı konaklama işletmeleri HD sistemin içerisine alkollü ve alkolsüz içeceklerin tamamını dahil etmekten; diğer bazıları ise alkollü içecekleri ücrete dahil edebilmektedir. Ek olarak bazı konaklama

işletmeleri, tesis içinde sunulan animasyon etkinliklerinin belirli bir kısmını ücret karşılığında sunabilmektedir (Gümüş vd., 2014). Türkiye’deki sayfiye bölgelerinde HD sistemi çeşitlerinden ‘‘Klasik HD’’ ve ‘‘Ultra HD’’ konseptleri sıklıkla uygulanmaktadır. Nitekim, Antalya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri (3-4-5 yildızlı) ve tatil köyleri (4-5 yildızlı) ile gerçekleştirilen çalışmada, işletmelerin 93’nn ‘‘Klasik HD’’, 28’inin ise ‘‘Ultra HD’’ uyguladığı görülmüştür. Söz konusu çalışmada, klasik HD ile ultra HD kapsamında sunulan hizmetlerin farkları ortaya konularak standartlaşma çalışmalarına destek olabileceği belirtilmiştir (ner vd., 2007). Akdeniz Turistik Otelciler ve işletmeciler Birliği (AKTOB) HD sistemde sunulan ürün ve hizmetlerin kategorizasyon çalışmasını gerçekleştirerek bölgede faaliyet gösteren işletmelere sunmuştur. Bahsedilen alışma, HD konsepti standartları ismi altında kahvaltı büfesi, ögle büfesi, akşam büfesi ve içecekler şeklinde kategorize edilerek yiyecek grubu çeşitleriyle sayıları standart HD, orta HD ve yüksek HD’ye göre asgari standartları karşılamaktadır (AKTOB, 2018). Ancak bu çalışma, konaklama sektöründeki HD standardizasyonu tam anlamıyla sağlamasa da işletmelere fikir vermesi açısından önemli bir rehber niteliği taşıdığı ifade edilebilmektedir.

HD sistemi, Türkiye’deki konaklama işletmeleri tarafından yoğun bir şekilde uygulanan pazarlama stratejisi ve sunulan bir turistik ürün olarak değerlendirilmektedir (Keskin, 2008). HD sistemi tercih eden turistler daha çok orta gelir grubuna mensup kişilerdir (Aguilo ve Rosello 2012). Ayrıca HD kapsamında tatile çıkan turistler daha az harcama (ekstra hizmetler gibi) yapma eğilimi göstermektedirler (Alegra ve Pou, 2008; Aguilo ve Rosello 2012). Bu durum HD sistemine karşı yapılan çeşitli eleştirilerden biri olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Keskin (2008) HD’nin uygulanması sonucunda Türkiye’ye gelen turist profilinin olumsuz yönde etkilendiği ve bu HD paketi satın alan misafirlerin düşük gelir grubuna sahip olarak tesis dışında herhangi bir harcama yapmamaları sebebiyle eleştirildiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Boz ve Bulut Eşitti (2021) yaptığı çalışmada, HD sistemini düşük ve orta gelir grubundaki kişilerin tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu durumlara karşı daha fazla turizm geliri elde etmek isteyen Türk turizmi göz önünde bulundurularak, HD uygulayan bazı konaklama işletmelerinin bu sistemi

neden tercih ettiklerinin diğer bazılarının ise HD sistemi neden tercih etmediklerinin ortaya çıkarılması önem arz etmektedir.

2.6.Kovid-19 Süreci ve HD

Turizm, olağan ikamet adreslerinin dışındaki yerlere seyahat eden insanlarla ilgili olarak ekonomik, sosyal ve kültürel bir olgudur. Turizm gidilen ülkede (destinasyon ülkesinde) ikamet eden bir kuruluşun istihdamı haricindeki tatil, eğlence ve dinlenme amaçlı seyahat edenlerin yanı sıra iş, sağlık, eğitim veya diğer amaçlarla seyahat edenlerin gerçekleştirdiği faaliyetlerden oluşmaktadır. Ekonomik bir endüstri olarak turizm ziyaretçiler için konaklama, yiyecek-içecek, yolcu taşımacılığı (havayolu, karayolu ve demiryolu, su, ekipman kiralama), seyahat acenteleri ve diğer rezervasyon hizmetleri ile kültür, spor ve eğlence etkinlikleri gibi çok sayıda sektörü kapsamaktadır (UNWTO, 2020). Turizm, doğası gereği emek gücü ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu insan odaklı bir endüstridir. Özellikle konaklama sektöründe gerek hizmeti sunan personel ve hizmeti alan turist arasındaki, gerekse turistlerin ve personellerin kendi arasındaki, turistlerin ve personellerin destinasyon yerel halkıyla sosyal ilişkilerinin varlığı söz konusudur.

Kovid-19 hastalığı ise ilk olarak 2019 yılı aralık ayında Çin'in Hubei bölgesi başkenti Wuhan'da başlamıştır (Aslan, 2020). Wuhan şehrinde dünyanın çeşitli yerlerine hızlı bir şekilde yayılarak küresel bir sağlık riski haline gelmiştir. Dünya Sağlık Örgütü Kovid-19 hastalığını 11 Mart 2020 tarihli durum raporunda pandemi olarak ilan etmiştir (WHO, 2020). Kovid-19'un ülkeler arasında hızlı yayılmasına seyahat faktörünün etkili olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, seyahat kısıtlamaları meydana gelerek turizm faaliyetleri çeşitli ülkelerde durdurulmuş ve turizm endüstrisi küresel bir kriz içerisine girmiştir. Pandemi sürecinin yeni normal döneminde turizm faaliyetleriyle ilgili çeşitli tedbirler alınmaya çalışılmıştır. Pandeminin ortaya çıkardığı sağlık riskleri göz önüne alındığında kişilerde hijyene daha çok dikkat etme ve sosyal mesafe gibi yeni davranışsal kalıplar meydana gelmiştir.

Pandemi sürecinde gelişen özellikle sosyal mesafe gibi yeni alışkanlıkların pandemi süreci bittiğinde de olağan davranışlar haline gelme ihtimalleri söz konusudur. Ancak eski davranış kalıplarının ve eski alışkanlıkların sürdürülmesi de

muhtemeldir (Quellette ve Wood, 1998). Dolayısıyla Kovid-19 pandemisinin turistik davranışları ve tüketim tercihlerini değiştirme etkisinden söz etmek mümkündür. Pandemi etkisiyle kişilerin sosyal mesafe ve hijyen alışkanlıklarını sonraki süreçlerde de devam ettirmesi ihtimaller arasında sayılabilir. Bu bağlamda turistlerin butik otel, oda-kahvaltı ya da sadece oda pansiyon uygulamaları sunan otelleri, apart otel, karavan ya da konut kiralama gibi çeşitli konaklama imkanlarından faydalanmak isteyebilecekleri düşünülmektedir (Aydın ve Doğan, 2020). Çoğunlukla sağlık ve şifa turizmi, kültürel miras turizmi gibi daha çok özgürlükle ilgili turizm ürün ve hizmetlerinin turistik tüketiciler arasında daha güçlü bir pazar segmentini oluşturacağı tahmin edilmektedir. Özellikle nüfus yoğunluğu yüksek olan kalabalık şehirlerdeki kişilerin zihinlerde kalan sosyal mesafe duyarlılıkları etkisiyle kırsal alanlara olan talebi artırması beklenmektedir (Ranasinghe vd., 2020).

Kovid-19 sonrasında turistlerin turizme yönelik tutumları ve risk düzeyi algılamalarında olumsuz etkilenmeler söz konusudur. Turistlerin dünya çapında endişeli oldukları, seyahatin güvensiz olduğunu ve özellikle büyük kalabalık şehirlere yönelik seyahat planlarının azaldığını, seyahat gerçekleştirenlerin ise seyahat grupları yerine daha çok aile üyeleriyle seyahati tercih edecekleri ve kalış süresinin kısa olacağı düşünülmektedir (Nazneen vd., 2020). Demir ve Türkmen (2020) yaptıkları çalışmada, pandemi sonrası turistlerin %42'sinin butik tesisler, %21'inin kamping, %7'sinin yazlık evler, %28'inin ise tatil kötü ve büyük otel işletmeleri tercih edeceklerini tespit etmişlerdir. Bu sonuç, küçük ölçekli konaklama tesisleri için avantaj sağlarken büyük ölçekli tesisler açısından dezavantaj oluşturabilmektedir. Bu araştırma sonuçlarını destekleyen görüşler de mevcuttur. Nitekim Demir ve diğerlerine (2020) göre, büyük otel işletmeleri yerine daha çok küçük otellerin ve işletmelerin havuz imkanları yerine plaj ve denizlerin tercih edileceği tahmin edilmektedir. Kıvılcım (2020) ise büyük oranda dijitalleşmeye geçilerek izolasyonun ön planda tutulacağını mümkün olduğunu ve dolayısıyla robotlaşmaya, temassız işlemlere, sosyal mesafe, hijyen ve sanitasyon konularının öncelikli olacağını; sterilize mutfaklar, dezenfektan, maske, eldiven gibi malzemelerle birlikte her şey dahil sistem anlayışı yerine her şey hijyenik sistemi sunulacağını belirtmektedir.

HD sistemini uygulayan konaklama işletmeleri göz önüne alındığında yoğunluğunun büyük ölçekli tesis olduğu belirtilebilir. Ayrıca HD konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler arasında sabah, öğle ve akşam yemeklerinin yoğunlukla açık büfe konseptiyle sunulması ve bundan dolayı her turistin kendi yiyeceğini büfeden kendisinin alması (hijyen sorunu), öğünler arasında beş çayı gibi sunulan yiyecek-içecek imkanlarının olması tüm bu hizmetlerin belirli saat aralıklarında veriliyor olması zaman zaman bu ürün ve hizmetlerden faydalanmak isteyen turistlerin sıra beklemlerine neden olmaktadır. HD uygulayan konaklama işletmelerinin doluluk oranlarının yüksek olması (yatak kapasitelerinin yüksek olması), çeşitli animasyon etkinliklerinin varlığı ve günün her saatinde yiyecek-içecek hizmetinin varlığı HD'nin Kovid-19 sürecinde ne gibi değişiklikler yaşadığının ve yaşanan değişimlerin kalıcı olma ihtimalleri üzerindeki cevapsız sorulara yanıt aranmaktadır.

Pandemi tedbirleri kapsamında açık büfe konseptinin konunun her yiyeceği kendisi almasından ziyade servis personelinin konukların istedikleri yiyecekleri tabaklarına vermeleri söz konusu olmuştur. Farklı bir uygulama olarak ise çeşitli yiyeceklerin (soğuk yiyecekler, tatlılar vb.) önceden üzeri kapalı şekilde porsiyonlanması ve konukların bu tabaklardan almalarıdır. Covid-19 pandemi sürecinde kahvaltı, öğle ve akşam yemeklerinde açık büfe uygulamasının devam edip etmeyeceği, sosyal mesafenin bu işletmelerde nasıl sağlanacağı, HD paket tatilinin tercih edilip edilmeyeceği, HD sisteminin fayda ve maliyetlerinin nasıl şekilleneceği noktaları merak edilen konular arasındaydı. Ancak Kültür ve Turizm Bakanlığı zorunlu “Güvenli Turizm Sertifikası”nı uygulamaya koymuş ve konaklama sektörü Kovid-19 önlemlerine ve Güvenli Turizm Sertifikasına hızlı bir şekilde adapte olmuştur. Özellikle açık büfe uygulamasının Kovid-19 pandemi süreci sonunda farklılaşması beklentisi ise büyük ölçekli işletmelerde olanaklı görünmemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ PERSPEKTİFİNDE HD

Araştırmanın bu bölümünde saha uygulamasının detaylarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve bulgularına dair ana başlıklar nitel araştırma yöntemlerinin teknik detayları kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen verilerin analizi, bulgular ana başlığı altında detaylandırılarak sunulmuştur. Bu bölümün sonunda ise konu ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

HD sistemi, özellikle turistlerin memnuniyeti, motivasyonu ve tercih etme nedenleri üzerine yoğunlaşırken, sistemin genel avantaj-dezavantajları ve yerel halkın HD hakkındaki algıları açılarından da incelenmiştir. HD uygulaması genellikle talep faktörü açısından ele alınmasına karşın, asıl uygulayıcı konumda olan arz tarafındaki araştırmaların kısıtlı kaldığı görülmektedir. Bu nedenle sistemin asıl uygulayıcı konumundaki konaklama işletmeleri tarafından değerlendirilmesi literatürde söz edilen eleştirilerin yeniden değerlendirilmesine, fayda-maliyetlerin ortaya konulmasına, sistemin geleceğine dair planlamalara ve HD işletmelerinin başarılı olmalarına yardımcı olacaktır. Araştırmanın yanıt aradığı ana soru, “her şey dahil (HD) sisteminin konaklama işletmelerinde uygulanma nedenleri nelerdir?” şeklindedir. Ana probleme bağlı olarak araştırmanın amaçları aşağıda sıralanmıştır;

- **A1:** Konaklama işletmeleri perspektifinde HD sisteminin uygulanma nedenlerini ortaya çıkarmak,
- **A2:** HD’nin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda ve maliyetleri belirlemek,
- **A3:** Konaklama işletmelerindeki ideal HD sistemi özelliklerini tespit etmek,
- **A4:** İdeal HD tesis özelliklerini belirlemek,
- **A5:** HD’nin geleceği ve Kovid-19 pandemi sürecinde HD uygulamalarında ne gibi değişikliklerin olduğunu belirlemek,

- **A6:** HD uygulayan konaklama işletmelerindeki işletme performans değerlendirme yöntemlerini ortaya koymaktır.

Bu amaçlar doğrultusunda elde edilen veriler; turizm endüstrisindeki planlamalara katkı sağlayacak ve konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemine karşı daha bütünsel bakış açısı sunacaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Turizm, ülke ekonomileri açısından önemli girdiler elde eden bir endüstridir. Dolayısıyla, turizm destinasyonlarında turistlerin kişi başı ortalama harcamalarının yükseltilmesi ve ülkelerin turizmden elde edecekleri gelirleri artırmaları büyük öneme sahiptir. Birçok destinasyonda olduğu gibi Türkiye’de turizm alanında çeşitli planlamalara sahiptir. Örneğin; Türkiye’nin On Birinci Kalkınma Planı’nda belirlenen amaçlar arasında konaklama süresinin, hizmet kalitesinin ve konaklama dışı harcamaların artırılması, daha fazla harcama eğilimi olan turistin ülkeye çekilmesi ve sürdürülebilirlik anlayışıyla ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması bulunmaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, 2019). Bu çerçevede, turizm işletmelerinin kâr paylarını artırabilmeleri, sürdürülebilir turizm anlayışıyla, kalifiye personel ile hizmet verilmesi ve destinasyonların uluslararası düzeyde imajlarının yükseltilmesi için turizm endüstrisinde arz tarafına dikkat çekilmelidir. Bu doğrultuda araştırma turizm endüstrisine arz perspektifiyle yaklaşarak bazı cevapsız sorunlara açıklık getirmeyi hedeflemektedir.

Konaklama sektöründe sıklıkla uygulanan HD sistemi, talep tarafından irdelenmesine karşın arz tarafı göz ardı edilmiştir. Ayrıca, HD sisteminin araştırmacılar, turizm profesyonelleri ve turistler tarafından çeşitli gerekçelerle eleştirilmesine rağmen uygulanmaya devam etmesi (Şahin, 2008) araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Sistemin genel avantajlarına karşın HD konseptlerinin (örneğin, Ultra, Mega gibi) artmasıyla kavram karmaşası yaşanması, destinasyon ekonomisine katkılarının sınırlı olması, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği olumsuz etkilemesi ve hizmet kalitesi ile ilgili olumsuz etkenleri HD’nin geleceği ve sürdürülebilirliği hakkında endişeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın ana amacı, turizm endüstrisine arz perspektifinde yaklaşarak konaklama işletmelerinin HD

sistemini tercih etme nedenlerini ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın sonuçları, literatürde ve yazılı medyada cevapsız kalan sorulara ve endişelere yardımcı olacaktır. Araştırma sonucunda ortaya konulması planlanan bazı çıktılar aşağıda sıralanmıştır;

- **H1 (Hedef1):** HD sisteminin konaklama işletmeleri açısından neden uygulandığını derinlemesine araştırarak literatürde kısıtlı düzeyde ele alınan HD sisteminin arz tarafındaki boşluğuna ve pratik sahaya katkıda bulunmak (A1),

- **H2:** HD sisteminin arz perspektifinde tam olarak neden uygulandığının bilinmemesi; HD'nin konaklama işletmelerinde uygulanmaya devam edilmesi veya bu sistemden vazgeçilmesi gerektiğine dair süren tartışmalara net bir cevap verememekte ve HD'nin sürdürülebilirliğine yönelik yapılan yorumların askıda kalmasına sebep olmaktadır. Araştırma sonucu, sistemin uygulanma nedenlerinin ortaya çıkarılması, sistemin sürdürülebilirliğine etkisi, fayda ve maliyet etkeni konularına bütünsel bir bakış açısı sunarak cevapsız konulara bir açıklık getirmek (A1).

- **H3:** Elde edilen bulgular, sadece Türkiye ile ilgili değil diğer ülkeler açısından da hem bölge halkının ihtiyaçlarının hem de ülkelerin ekonomik ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için HD modelinde arz tarafının önceliklerini belirlemek (A1),

- **H4:** HD sisteminin fayda ve maliyetlerini arz perspektifiyle ortaya çıkararak konaklama sektörü yöneticilerine ve destinasyon planlamalarına yardımcı olmak (A2),

- **H5:** İdeal HD uygulamasının özelliklerini, HD kapsamında sunulan mal ve hizmetlerdeki farklılıkları ortaya koymak ve standart HD paketlerinin oluşturulmasına katkıda bulunmak (A3),

- **H6:** Aynı bölgedeki bir işletme HD sistemi uygularken bir başka işletme uygulamamaktadır; dolayısıyla işletme özelliklerine göre HD uygulamalarının nasıl değiştiğini açıklamak (A4),

- **H7:** HD sistemine uygun işletmelerin özelliklerini belirlemek (A4),

- **H8:** HD'nin geleceği ve Kovid-19 pandemi sürecinde HD'nin özellikleri nedeniyle sistemde ne gibi değişiklikler yaşandığını belirlemek (A5),

- **H9:** HD uygulayan konaklama işletmelerinin işletme başarı ölçütlerini ortaya çıkarmak (A6) araştırma sonucunda ulaşılması planlanan hedefler arasındadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, konaklama işletmeleri perspektifinde HD sisteminin uygulanma nedenlerini, HD'nin fayda-maliyetlerinin ortaya çıkarılmasını, konaklama işletmelerindeki ideal HD sistem özelliklerini, ideal HD tesis özelliklerini, HD'nin geleceği ve Kovid-19 pandemi sürecinde HD sisteminde ne gibi değişikliklerin yaşandığını ve HD uygulayan konaklama işletmelerindeki performans değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu amaçlara ulaşabilmek için ilk olarak, ikincil veriler kapsamında HD sistemiyle ilgili akademik yazın taraması, ilgili kurum (Kültür ve Turizm Bakanlığı) ve kuruluşlara (AKTOB) ait raporlar incelenmiştir. Kaynak taramaları yapılırken anahtar kelime olarak “all-inclusive (her şey dahil)”, “inclusive tour”, “Covid-19”, “hotel performance (otel performansı)”, “package tour (paket tur)” gibi kavramlar kullanılmıştır. Birincil veriler ise HD sistemi için turizm profesyonelleriyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir.

Genel olarak araştırma desenleri; nitel, nicel ve karma yöntem tasarımlarından oluşmaktadır (Aslan ve Güzel, 2018; Creswell, 2017). Konaklama işletmelerinde uygulanan HD sisteminin tercih edilme nedenlerini ortaya çıkarmak amacıyla nitel (kalitatif) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, insanların algıları, duyguları, deneyimleri, düşünceleri gibi öznel verileri ele alarak; olgu ve olayları doğal ortamı içinde anlamaya ve yorumlamaya çalışır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Nitel yöntemler, metin ve imgesel verilere dayanmakla birlikte (Creswell, 2017), tümevarım yöntemini kullanarak bilgiye ulaşmaya çalışır (Özdemir, 2010). Bu araştırma yöntemi, keşfi içeren bütünsel bir yaklaşım olmakla birlikte (Williams, 2007), cevaplayıcıların görüşlerinin derinlemesine bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada, HD sisteminin arz perspektifinden keşfedilmesi ve profesyonel yöneticilerin HD sistemine karşı derinlemesine görüşleri alınmıştır. Nitel araştırmalar neden sorusuna cevap ararken; yapısı gereği objektif,

ölçülebilir davranış ve tutumlarla değil, duygusal ve kavramsal cevaplarla ilgilenirler (Karataş, 2015).

Williams (2007) nitel araştırmaların örnek olay, etnografi, fenomenolojik, gömülü teori ve içerik analizi gibi beş alanı olduğunu belirtmiştir. Creswell (2017; 2018) ise nitel araştırmalara ilişkin çeşitli tasarımların mevcut olduğunu ancak anlatı araştırması, fenomenoloji, kuram oluşturma, etnografi ve durum çalışması gibi yaklaşımların sosyal bilimler ve sağlık bilimleri alanlarında popüler oldukları için nitel araştırmalarda bu yaklaşımlardan birinin seçilebileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde Tekindal ve Uğuz Arsu (2020), anlatı araştırması, kuram oluşturma, etnografi, durum çalışması ve fenomenoloji gibi farklı araştırma yaklaşımlarının nitel araştırmalarda kullanıldığını belirtmektedirler.

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan fenomenolojik yöntem tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni ise araştırmanın keşfedici araştırma özelliği taşımasıdır. Fenomenolojik çalışma, birkaç bireyin bir fenomen ya da kavramla ilgili deneyimlerinin anlamını tanımlamaktadır (Creswell, 2018). Fenomenolojide araştırmaya katılanların olay veya durum hakkındaki algılarına odaklanılmakta ve deneyimlerine ilişkin algılarında ortak temaların belirlenmesini sağlayan veriler toplanmaktadır (Williams, 2007). Fenomenolojik araştırmalar, bireylerin çevrelerinde karşılaştıkları fenomenlerle ilgili olarak algıları, ne anladıkları ve deneyimleriyle ilgilenen bir araştırma yöntemidir (Çekmez vd., 2012). Bu araştırmada, profesyonel yöneticilerin HD sistem hakkındaki algılarına odaklanılmış ve görüşmelerden elde edilen verilerle ortak temalar belirlenmiştir. Fenomenolojik yaklaşımda, toplanan verilerin analizinin son aşamasında araştırmacının kendi ifadeleri ile katılımcıların konuya ilişkin algılarını yorumladıkları ve sonuçları ise rapor şekline getirdikleri ifade edilmektedir (Smith ve Eatough, 2007: Aktaran; Özdemir, 2010). Bu araştırmada ortaya konulan amaçlara ulaşabilmek için fenomenolojik yöntem seçilmiştir. Bu fenomenolojik araştırmanın örnekleme ve veri toplama araçları ise araştırma tasarımına uygun olacak şekilde aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren; ana kütle, yığın ve toplum olarak da ifade edilerek araştırma sonuçlarının genellenebildiği, araştırmanın kapsamı dahilinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011). Evren, araştırmanın amacına uygun olarak konuyla ilgili tüm gözlemlerin (insan, hayvan, bitki vb.) oluşturduğu topluluk şeklinde ifade edilmektedir (Yıldız, 2019). Bu araştırmanın evrenini, HD sistemi uygulayan konaklama işletmelerinin yönetim düzeyindeki kişiler ile bu sistemi uygulamayan konaklama işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır. Böylece, HD sistemi uygulayan ve uygulamayan uzmanların görüşleri birlikte değerlendirilebilecektir. Evreni oluşturan birimlerin çok fazla sayıda olması ve konaklama işletmeleri yöneticilerine ulaşabilmenin güçlüğü gibi sebeplerden dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Örneklem, evrenden sistematik bir şekilde seçilen ve evreni temsil ettiği kabul gören daha küçük bir küme olarak ifade edilmektedir. Örnekleme ise, araştırma evreninden örneklem seçim işlemine verilen isimdir (Gülbüz ve Şahin, 2018). Örneklem, araştırmacının büyük bir havuzdan seçtiği ve evrene genellediği küçük araştırma grubu olarak ifade edilebilir (Neuman, 2014). Nitel araştırmalarda, örneklem grubunun büyük olması gözlem ve görüşme aracılığıyla elde edilen geniş çaplı verilerin analizinde zorluklar yaşanmasına neden olabilir. Bu nedenle, nitel araştırmalarda genelleme endişesi yaşamadan evrende olması mümkün olan bütün bir çeşitliliği, zenginliği, farklılığı ve aykırılığı temsil edebilecek bütüncül bir sonuç elde edilmeye çalışır (Karataş, 2015).

Örneklem seçiminde olasılığa dayalı ve olasılığa dayalı olmayan örneklem teknikleri kullanılmaktadır (Can, 2013; Gülbüz ve Şahin, 2018). Nitel araştırmalar, genellikle amaçlı bir şekilde seçilen küçük örneklemlemlerle, hatta tek bir örneklemle (N=1) detaylı bir şekilde yapılır (Patton, 2002). Nitel araştırmalarda amaçlı örnekleme kullanılmasının en temel amacı, bilgi amaçlı olarak zengin sayılan vakalar elde etmektir (Sandelowski, 2000). Bu araştırmada, HD sistem hakkında detaylı görüşlerin elde edilmesi için amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Patton (2005), amaçlı örneklemin mantığı ve gücünün derinlemesine çalışmak için bilgi açısından zengin

vakaların seçilmesinde yattığını belirtmiştir. Dolayısıyla, araştırma için en uygun özellikler konaklama işletmelerinde yöneticilik deneyimi olan ve HD sistemi hakkında bilgili kişiler olarak seçilmiştir (Başkale, 2016). Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmanın amacı doğrultusunda zengin bilgi durumlarının seçilerek derinlemesine araştırmanın sağlanması şeklinde bildirilmektedir (Özyürek vd., 2016). Amaçlı örnekleme, amaca yönelik örnekleme, yargı örnekleme (Patton, 2002) veya yargısal örnekleme olarak da ifade edilmekle birlikte birlikte; araştırmacının incelenen konu hakkında bilgi sahibi olduğunu düşündüğü kişileri araştırmaya dahil etmesidir (Polit ve Beck, 2004).

Patton (2002) belirli bir amaç doğrultusunda bilgi açısından zengin durumları seçmede çeşitli stratejiler olduğunu belirtmiştir. Bu stratejiler; aykırı veya anormal durum örnekleme (*extreme or deviant case sampling*), yoğunluk örnekleme (*intensity sampling*), maksimum çeşitlilik (heterojenlik) örnekleme (*maximum variation (heterogeneity) sampling*), homojen örneklem (*homogeneous samples*), tipik durum örnekleme (*typical case sampling*), kritik durum örnekleme (*critical case sampling*), kartopu veya zincir örneklem (*snowball or chain sampling*), ölçüt örneklem (*criterion sampling*), kuram tabanlı örneklem, işlemsel yapı örneklem ve kuramsal örneklem (*theory-based sampling, operational construct sampling and theoretical sampling*), doğrulayıcı ve aykırı durumlar (*confirming and disconfirming cases*), tabakalı amaçlı örneklem (*stratified purposeful sampling*), fırsatçı veya ortaya çıkan örneklem (*opportunistic or emergent sampling*), amaçlı rastgele örneklem (*purposeful random sampling*), siyasi açıdan önemli durumların örnekleme (*sampling politically important cases*), kolay ulaşılabilir örneklem (*convenience sampling*) ve kombinasyon ya da karma amaçlı örneklem (*combination or mixed purposeful sampling*) şeklinde sıralanmaktadır.

Bu araştırmada, HD sisteminin konaklama işletmelerinde neden uygulandığının, HD'nin fayda-maliyetlerinin, konaklama işletmelerindeki ideal HD sistemi özelliklerinin, ideal HD tesis özelliklerinin, HD'nin geleceği ve Kovid-19 sürecinde HD'nin nasıl uygulandığının ve işletmelerin organizasyon performansını nasıl değerlendirdiklerinin ortaya çıkarılmasında; konaklama işletmelerinin yönetim düzeylerinde bulunan kişilerin deneyimleri ve görüşlerinden faydalanmak için, amaçlı

örnekleme yönteminin en uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir. Patton (2002) bir çalışmada birden fazla örneklem stratejisi benimsenebileceğini belirtmiştir. Bu kapsamda, yöneticilere ulaşmanın zorluğu ve yoğun çalışma süreçlerinden dolayı görüşmeyi kabul etmeme olasılıkları göz önünde bulundurularak amaçlı örneklem tekniklerine uygun olacak şekilde stratejiler uygulanmıştır. Bu kapsamda araştırmada, HD sistemi hakkında bilgi sahibi olan ve konaklama işletmelerinde yöneticilik deneyimi olan kişiler kriter olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla katılımcıların HD ile diğer ürün ve yemek planlarını karşılaştırma kabiliyetini artırmak için katılımcı kriteri olarak en az iki yıl HD ve en az iki yıl HD olmayan operasyon deneyimi belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen nitel araştırmanın örneklemini, Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama profesyonelleri oluşturmaktadır. Türkiye’nin seçilmesinin nedeni, hem HD sisteminin ülkenin çeşitli destinasyonlarında yaygın olarak kullanılması hem de en çok turist kabul eden ilk beş ülke arasında yer alan uluslararası bir destinasyon niteliği taşımasıdır. Literatür de Türkiye’nin önemli bir HD destinasyonu olduğunu desteklemektedir (Velissariou vd., 2020). Konaklama profesyonellerine ulaşabilmek için öncelikle amaçlı örnekleme yöntemi benimsenmiş ve katılımcı kriteri belirlenmiştir. Daha sonra ise, ilk üç katılımcıya ulaşma konusunda AKTOB (Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği) destek sağlayarak kolaylaştırıcı bir rol oynamıştır. Bir turizm profesyoneliyle görüşme sağlandıktan sonra diğer katılımcıya, görüşme gerçekleştirilen turizm profesyoneli aracılığıyla ulaşılmıştır. Bu şekilde kartopu örneklem stratejisiyle 30 katılımcıya ulaşılmış ancak 3’ü görüşmeye zaman ayıramamıştır. Kartopu örnekleme yöntemi, araştırma evreninde yer alan ve araştırmacıların ulaşabileceği ilk birim, kişi veya objenin belirlenerek; bu birimde elde edilecek verilerle sonraki birime ve sonrasında zincirleme olarak takip edilen diğer birimlere ulaşılarak evreni temsil ettiği düşünülen örneklemin oluşturulması, dolayısıyla başlangıçtaki tek birimden oluşan örneklem hacminin kartopu şeklinde büyütülmesi olarak tanımlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011). Kartopu örnekleme, araştırmanın kriterlerine uygun bir veya birkaç katılımcının tespit edilerek daha sonrasında da bu katılımcıların tavsiyeleri doğrultusunda diğer deneklere ulaşılmasına çalışılmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Kozak (2018) ise kartopu örnekleme, araştırma için ulaşılan ilk kişinin vermiş olduğu bilgiler doğrultusunda bir başka kişiye

ulaşılarak verilerin toplanması olarak ifade etmekte ve evrenin kesin sınırlarının bilinmediği veya verinin nereden elde edileceğinin hesaplanamadığı durumlarda kullanıldığını belirtmektedir. Biernacki ve Waldorf (1981) ise kartopu örnekleminde araştırmanın konusu ile ilgili özelliklere sahip ulaşılan ilk kişi tarafından yapılan yönlendirmeler aracılığıyla diğer katılımcılara ulaşıldığını belirtmektedirler. Bu yöntemde, bilgi kaynakları yani katılımcılar araştırmacıları yönlendirmekte ve örnekleme büyüterek “kartopu etkisi” göstermektedir (Noy, 2008).

Nitel çalışmaların örnekleme seçiminde bilginin en geniş şekilde sağlanması dikkat edilir. Örnekleme sayısı diğer ifadeyle örneklemin küçük veya büyük olması yerine, örneklemin araştırmacının ihtiyaç duyduğu bilgi miktarını karşılayıp karşılamadığıyla ilgilenmektedir (Türnüklü, 2000). Creswell (2014) incelediği çeşitli nitel araştırmalara göre örnekleme büyüklüğünün anlatı (narrative) araştırmalarında bir veya iki katılımcıyı; fenomenolojik araştırmalarda üç ila on katılımcıyı; kuram oluştırma araştırmalarında 20 ila 30 katılımcıyı; etnografik araştırmalarda sayısız eser, mülakat ve gözlemleri içeren ortak kültüre sahip tek bir grubu incelemek yeterliyken; örnek olay araştırmalarında ise dört veya beş durumu içermesi gerektiğini belirtmiştir. Nitel araştırmalarda veri doğunluğuna, çalışmayı tekrarlamak için yeterli bilgi sağlandığında, fazladan yeni bilgi elde etme kapasitesine ulaşıldığında ve daha fazla kodlama yapmanın artık mümkün olmadığı zamanda ulaşılmaktadır (Fusch ve Ness, 2015). Bu çalışmada gerçekleştirilen 27 adet görüşmeden sonra katılımcılardan toplanan geribildirimlerin tekrarlandığına ve verilerin doğunluğa ulaştığına karar verilmiştir. Nitekim Creswell (2014) veri doğunluğunu, yeni veriler elde edilirken artık yeni bakış açısı veya özelliklerin ortaya çıkmadığı zaman ulaşıldığını belirtmiştir. Görüşmeler yüz yüze (12 görüşme) ve evrimii platformlar (15 görüşme) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılardan izin alınarak görüşmeler dijital olarak kayıt altına alınmıştır. Bu alışmada, HD uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde yöneticilik deneyimi olan 27 yönetici seçilmiş ve her biriyle ortalama 90 dakika (en uzun 150 dk.; en kısa 30 dk.) süren mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evren ve örnekleminin açıklanmasından sonra, nitel araştırma için veri toplama araçlarına bir sonraki alt başlıkta yer verilmiştir.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalarda gözlem, metin veya görsel analiz ve görüşmeler gibi çeşitli veri toplama yöntemleri bulunmaktadır (Gill vd., 2008). Creswell (2014) ise benzer bir ifadeyle veri toplama basamaklarını, çalışma için sınırların belirlenmesi, yapılandırılmamış veya yarı-yapılandırılmış gözlemler ve görüşmeler, dökümanlar ve görsel materyaller aracılığıyla bilgi toplamanın yanı sıra bilgilerin kaydedilmesi için protokolün oluşturulmasını içerir şeklinde belirtmiştir. Yapılandırılmış (standartlaştırılmış veya resmi) görüşme, yarı yapılandırılmış (yarı standartlaştırılmış/ rehberli veya odaklanmış) görüşme ve standartlaştırılmamış (resmi olmayan veya yönlendirici olmayan) görüşme şeklinde üç çeşit görüşme bulunmaktadır (Berg, 2001). Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinden faydalanılmış ve görüşme çeşidi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı, sormayı planladığı soruları önceden hazırlamakta ve görüşme akışına bağlı olarak yan ya da alt sorular sorarak görüşmenin akışını etkileyebilmektedir. Ayrıca bu teknikte araştırmacı, görüşme gerçekleştirilen kişinin kendisine verdiği cevapları detaylandırmasını sağlayabilmektedir (Türnüklü, 2000). Kozak (2018) ise yarı yapılandırılmış görüşmeyi “yapılandırılmış görüşme türüne göre daha esnek olup, soruların sayısı ve sırası ortama göre değiştirilebilmektedir. Konunun gelişimine göre, akla o anda gelen ek soruların yöneltilmesi de mümkündür” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin seçilmesinin sebebi, görüşmenin akışını etkileyerek verilen cevapların detaylandırılmasını sağlayabilmek ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin HD deneyimleriyle ilgili ayrıntılı yanıtlara ulaşabilmektir. Çalışmanın amacına bağlı kalınarak, konaklama işletmeleri yöneticilerine sorulacak bir görüşme formu hazırlanmıştır (bkz. [Ek-1](#)). Görüşme formunda var olan sorular, mevcut literatüre (Anderson, 2007; Arbelo-Pérez vd., 2019; Barak, 2006; Çiftçi vd., 2007; Farmaki vd., 2017; Gökdeniz vd., 2000; Kondo, 2008; Menekşe, 2005; Özdemir, 2010; Samarathunga ve Gananapala, 2014; Üner vd., 2006) dayanılarak araştırmacı tarafından oluşturulup uzman kişilerin (akademisyen-sektör temsilcisi) görüşlerine başvurularak teyit edilmiş ve sorulara son şekil verilmiştir. Görüşme formu, bazı demografik (cinsiyet, turizm deneyimi, pozisyon) ve organizasyonel

(konum, faaliyet yılı, oda sayısı, personel sayısı, yıldız derecelendirmesi) soruların yanı sıra HD sistemiyle ilgili sorular olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Görüşmeler ayrıca üç katılımcı üzerinde pilot olarak test edilmiş ve bazı küçük dil değişiklikleri yapılmıştır.

Bu araştırmada, HD sisteminin konaklama işletmelerinde uygulanma nedenleri nelerdir (**A1:** (Alkaya, 2022; Friedman, 2022; Koçak, 2015; Turizm Ajansı, 2023; Turizm Gazetesi, 2021; Turizm Gazetesi, 2023; Turizm Günlüğü, 2018; Price, 2022))?) HD sisteminin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda ve maliyetleri açıklar mısınız (**A2:** (Çakıcı ve Çetinsöz, 2010))?) Konaklama işletmeleri perspektifinde ideal HD özellikleri neler olabilir (**A2:** (Akyürek vd., 2019; Anderson, 2007; Menekşe, 2005; Pelit vd., 2011; Üner vd., 2006))?) İdeal HD tesis özelliklerinde neler olmalıdır (**A3:** (Aguilo ve Rosello 2012; Çakıcı ve Çetinsöz, 2010; Çorbacı, 2004))?) HD'nin geleceğini nasıl görüyorsunuz? Kovid-19 Pandemi sürecinde HD işletmelerinde alınan önlemler nelerdir (**A4:** (Demir ve Türkmen, 2020; Demir vd., 2020; Nazneen vd., 2020))?) İşletmenizde uygulanan performans değerlendirme kriterleri nelerdir (**A5:**)? sorularına yanıt aranmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine dayanarak tüm görüşmelerde en kısa görüşme 30, en uzun görüşme 150 dakika sürmüştür. Görüşmeler araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşme imkânı olan yöneticiler yerinde ziyaret edilmiş (12 görüşme), yüz yüze görüşme olanağı olmayan yöneticilerle çevrimiçi platformlar aracılığıyla (15 görüşme) veriler elde edilmiştir. Görüşmeler, arz imkânı sunan işletme yöneticilerinin izinleri doğrultusunda daha sonra deşifre edilmek üzere video/ses kayıt cihazlarına alınmış ve katılımcı gizliliği güvence altına alınmıştır. Verilerin toplanmasında ve analiz edilmesinde her bir katılımcıya Y1, Y2, Y3 şeklinde kodlar verilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler, aynı hafta içerisinde elektronik ortamda harfi harfine yazıya dökülmüş ve 286 sayfalık Word dosyası (115,926 kelime) elde edilmiştir. Deşifre edilen görüşme verilerini sistemli bir şekilde analiz edebilmek ve ortak temalarını belirleyebilmek amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılarak ortak temalar kategorize edilmiştir.

İçerik analizi, belirli olguyu açıklamak ve ölçmek için sözlü, görsel veya yazılı verilerden geçerli sonuçlar çıkarmak için sistematik ve nesnel/objektif bir yol sağlayan araştırma yöntemidir (Downe-Wamboldt, 1992). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilen veriler; verilerin anlamlandırılması, anahtar kelimelerin belirlenmesi, verilerin kodlanması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere beş aşamada analize tabi tutulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Verilerin analizinde araştırmacıya yardımcı olan bilgisayar sistemli analiz programları da mevcuttur ve kodlama sürecinde araştırmacı el ile kodlamayla kodları belirledikten sonra bu programlar kullanılabilir. Bu analiz programları; verilerin depolanması ve düzenlenmesi, belirli kodlarla ilintili olan metinlerin yerlerinin belirlenmesi, kodlar arasındaki ilişkilerin sorgulanması için birbiriyle ilişkili kodlar, katılımcıların cevaplarının benzer veya farklı bir kod içine düşüp düşmediğini belirleme ve farklı kodların karşılaştırılması gibi çeşitli ortak özelliklere sahiptirler (Creswell, 2014). Bu kapsamda çalışmada, deşifre edilen görüşmeler MAXQDA 2022 paket programına aktarılıp verilerin kodlanması ve kategorize edilmesinde bu programdan faydalanılmıştır.

Verilerin analizi sürecine ilk olarak kodlamayla başlanmıştır. Kodlama, verileri kategorilere ayırmayı ve bu kategorilerin isimlendirilmesini içermektedir (Creswell, 2014). Kodlama, dikkatli bir şekilde metni inceleyerek, onu sistematik olarak önemli kelime, simge veya mesaj ölçülerine dönüştürmeyi gerektirmektedir (Neuman, 2014). Elde edilen verilerin kodlanması sürecinde, araştırmacının verileri birkaç kez okuması ve kodlama üzerinde tekrar tekrar çalışması gerekmektedir (Karataş, 2017). Verilerin birkaç kez okunması, verilerin daha küçük anlam birimlerine ayrılmadan önce araştırmacının verilere aşina olmasını ve bütünün anlamını elde etmesini sağlamaktadır (Bengtsson, 2016). Anlam birimi ise, birbirleriyle ilişkili yönleri içeren cümleler veya paragraflar kümesi olarak değerlendirilmekte (Graneheim ve Lundman, 2004) ve bir anahtar sözcük ve sözcük grubu olarak da ifade edilmektedir (Lichstein ve Young, 1996). Tanımlanan her bir anlam birimi, bağlamla/durumla ilişkili olarak anlaşılması gereken bir kodla etiketlenmektedir. Bu süreç, açık kodlama olarak kabul edilmektedir (Bengtsson, 2016). Neuman (2014) açık kodlamanın, araştırmacının önce kelimeler, sözcük grupları veya sembollerin bir listesini geliştirdiği ve daha sonra

onları bir iletişim ortamına yerleştirdiği içerik analizi kodlama türü şeklinde tanımlamaktadır. Açık kodlama, araştırmacının sistemli bir şekilde temaları, konuları veya sorunları tanımlamasına ve hatta çıkarmasına imkân tanımaktadır (Berg, 2001). Nitekim Neuman (2014) açık kodlamanın elde edilen nitel verileri ilk kodlama olduğunu ve verilerin incelenerek kategoriler ya da kodlara dönüştürüldüğünü belirtmektedir. Deşifre edilen transkriptler birçok kez okunarak verilere aşına olunmuş ve ilgili literatürdeki bilgiler de dikkate alınarak anahtar kelimelerin ilk kodlar altında gruptandırılmasında açık kodlama kullanılmıştır.

İlk kodlar oluşturulduktan sonra kodların ve temaların düzenlemesi aşamasına geçilerek belirli sistemlerle elde edilen veriler düzenlenerek tanımlanmış ve kavramsallaştırılmıştır. Bu süreçte oluşturulan kodları belirli kategoriler altında gruptandıran temaların bulunması gerekmekte ve bunun için ilk olarak kodlar bir araya getirilip tekrar tekrar incelenmiştir. Kodlardaki ortak yönler veya farklılıklar saptanarak birbiriyle ilişkili olan kodlar kategorize edilip bir araya getirilmiş ve onları açıklayan temalar belirlenmiştir. Gerçekleştirilen bu işlemler tematik kodlama olarak ifade edilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2016). Tematik kodlama, açık kodlama ile elde edilen kodları kategorize ederek, onları açıklayabilen bir kavramla yani temayla ifade etmek ve gerekirse alt temaları oluşturmak olarak açıklanabilmektedir. Son olarak, tüm kodlar temalarına göre gruptandırılmış ve kodların uygun temalar altında toplanıp gruptandığı kontrol edilmiştir (Yalçın vd., 2015). Bu aşamada tüm kodlar incelikle ve tekrar tekrar kontrol edilerek gruptandırılmış, kavramsallaştırılmış ve isimlendirilmiştir. Çalışmanın temaları, araştırma soruları çerçevesinde kategorize edilerek meydana getirilmiştir. Son aşamada ise, araştırmacı tarafından bulguların tanımlanması ve yorumlanması gerekmektedir. Dolayısıyla bu aşamada, analiz sürecinde elde edilen kategori, tema ve kodlara ait bilgiler, yorumlar ve görüşme alıntıları araştırmanın bulguları kısmında ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir. Araştırmada nitel ham veriler dikkate alındığında, anahtar kavramların nasıl ortaya çıktığına dair rnek Tablo 3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3. 1. Veri Analiz Süreci Örneği

Temel Kategori	Alt Kategori	Alıntı	İlk Kodlama	Tema
HD'nin Uygulanma Nedenleri	İçsel Faktörler	“Bizim oda sayılarımız yüksek yani biz şehir otelleri gibi değiliz sayfiye bölgesinde; yani 400-500 oda hatta daha fazla oda sayılarında işletmelerimiz var” (Y1)	Oda Sayısı Faktörü	Operasyonel Özellikler
		“HD’yi özellikle büyük odalı oteller çok fazlasıyla yapar” (Y12)		

3.3.3. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda güvenirlik ve geçerlik kavramları, verilerin gerçeği yansıtmasıyla ilgilenmektedir (Polit ve Beck, 2004). Nitel araştırmalarda güvenirlik ve geçerliğe yönelik unsurları altında toplayan bir kavram olarak “trustworthiness” ortaya çıkmaktadır (Şener vd., 2017). Bu kavramın Türkçe karşılığı güvenirlik olarak açıklanmaktadır. Guba (1981) “trustworthiness” kavramının inandırıcılık (*credibility*), aktarılabilirlik (*transferability*), tutarlılık (*dependability*) ve doğrulanabilirlik (*confirmability*) alt başlıklarını içerdiğini belirtmektedir. Geçerlik ve güvenirliği tanımlayan kavramlar ne olursa olsun (reliability-validity, trustworthiness) araştırmacının çalışmasının niteliğini etkin kılacak stratejileri kullanması gerekmektedir. Bu stratejiler; katılımcı teyidi (dönüt alma, iletişimsel geçerleme), uzun süreli çalışmalar, ayrıntılı betimleme, kısa yoldan denetleme, eş denetleme (uzman incelemesi), çeşitleme (üçgenleme, sac ayağı), negatif ve alternatif sonuçlarla karşılaştırma, çarpık durumları gösterme, kendini değerlendirme (dönüşlülük, eylemden etkilenme), araştırmanın sınırlarını ortaya koyma, analiz formu, bağlantılara yoğunlaşma, ayrıntılı alıntılar yapma, rastlantısal örneklem seçme, tekrarlı sorular ve sorularla araştırmacının kendi rolünü sorgulaması şeklinde sıralanmaktadır (Yıldırım, 2010).

Merriam (1995), güvenirliği sağlamak için çeşitli stratejiler olduğunu belirterek iç geçerlik, güvenirlik ve dış geçerlik olmak üzere üç ölçüt önermektedir. Araştırma bulgularının güvenirliği, kategorilerin ve temaların verileri ne kadar iyi kapsadığıyla ilgilenmektedir, dolayısıyla hiçbir ilgili verinin yanlışlıkla veya sistematik olarak hariç tutulmaması gerekmektedir (Graneheim ve Lundman, 2004). Güvenirlik, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliğiyle ilgili olmakla birlikte

sonuçların geçerli olabilmesi için önce güvenilir olması gerekmektedir (Karataş, 2015). Güvenirlik, çalışma sürecini yani verilerin ve analiz prosedürlerinin nasıl yürütüldüğünü belirlemek ve hiçbir ilgili verinin hariç tutulmadığından emin olmak anlamına gelmektedir (Bengtsson, 2016). Graneheim ve Lundman (2004) güvenilirlik için katılımcılardan elde edilen transkriptlerden alıntılarının gösterilmesini belirtmekle birlikte; ortak araştırmacılar, uzmanlar ve katılımcılar arasında anlaşma sağlamak olduğunu dile getirmektedir. Dolayısıyla araştırmada, hiçbir veri analizden hariç tutulmamış ve bulgular kısmında görüşme alıntılarına yer verilmiştir.

Nitel bir araştırmada geçerliğin önemli ölçütleri arasında, sahadan elde edilen verilerin detaylı bir şekilde raporlanması ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması yer almaktadır. Görüşme yapılan bir araştırmada, katılımcılardan doğrudan alıntılara yer vermek ve bu alıntıları esas alarak sonuçları açıklamak geçerlik için önemlidir. Bunların yanında geçerlik konusunda, iç geçerlik ve dış geçerlik gibi farklı stratejiler de bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Burnard (1991)'e göre geçerliliği kontrol etmenin iki yolu önerilmektedir. Birincisi; araştırmacı, çalışmanın herhangi bir aşamasına dahil olmayan ancak kategori oluşturma sürecine aşina olan meslektaşından üç transkripti okuyup bir kategori sistemi belirlemesini istemektedir. Bu şekilde oluşturulan kategoriler, araştırmacı ile tartışılıp araştırmacının kendi kategori sistemi ile karşılaştırılır. Kategori sisteminde iki bağımsız tarafın anlaşması sistemin iç geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Geçerlik için ikinci kontrol ise, görüşülen kişilerden üçüne geri dönülerek transkriptleri okumaları ve görüşmeden çıkan ana noktaları not etmeleri istenmektedir. Daha sonra, araştırmacının sonuçlarıyla karşılaştırılır ve iki liste tartışılmaktadır. Bu tartışma sonrasında kategori sisteminde düzenlemeler yapılabilir.

Creswell (2014) nitel araştırmalarda geçerliliğin sağlanabilmesi için birden fazla yaklaşımın kullanılmasını tavsiye ederek sekiz temel stratejiyi belirlemiştir. Bunlar 1-) Üçgenleme (*triangulation*) 2-) Katılımcı kontrolü (*member checking*) 3-) Bulguları iletmek için ayrıntılı betimleme (*thick description*) 4-) Araştırmacının araştırmacıya getirdiği eğilimi açıklama 5-) Temalarda karşılaşılan olumsuz veya tutarsız bilgiyi sunma 6-) Sahada uzun zaman geçirme 7-) Açıklamanın doğruluğunu artırmak için uzmandan faydalanma (*peer debriefing*) 8-) Projenin tamamını

inceleyecek dış denetçi kullanma (*external auditor*) şeklinde sıralanmaktadır. Bu araştırmada, geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması için üçgenleme, katılımcı kontrolü ve açıklamanın doğruluğunu artırmak için uzmandan faydalanma yaklaşımları kullanılmış ve nihai yapı hakkındaki görüşler bilgi verenlere sorulmuştur. Temalar sadece görüşmelerden alıntılarla desteklenmemiş, aynı zamanda bulguları üçgenlemek için ilgili literatür de tartışmaya dahil edilmiştir.

Üçgenleme, kaynaklardaki kanıtları inceleyerek bilginin farklı veri kaynaklarını gösterir ve temaların tutarlı bir doğrulamasını oluşturmak için kullanılır. Temalar, katılımcılardan gelen çeşitli veri kaynakları veya bakış açılarını bir araya getirmeye dayalı olarak oluşturulmuşsa, bu sürecin çalışmanın geçerliliğine katkıda bulunduğunu gösterir (Creswell, 2014). Üçgenleme tekniği, bir çalışmanın iç geçerliğini artırmak için en çok uygulanan stratejilerden biri olmakla birlikte; iki veya daha fazla veri toplama yöntemi (örneğin, görüşmeler ve gözlemler) ya da iki veya daha fazla veri kaynağının (örneğin, farklı grup üyeleriyle bireysel görüşmeler) sonuçlarının karşılaştırılmasıdır (Başkale, 2016). Üçgenlemede, farklı yöntemlerle elde edilen veriler aynı veya benzer sonuçlara karşılık gelirse, bu bulgular ve sonuçların geçerliğinin de sağlanmış olduğu varsayılmaktadır (Silverman, 2015). Golafshani (2003)'ye göre üçgenleme, nitel bir çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini test etmek veya en üst düzeye çıkarmak amacıyla kullanılabilir. Nitel araştırmalara getirilen aşırı öznel olma, tekrarlanamama ve genellenememe gibi çeşitli eleştirilere çözüm olarak geliştirilen stratejiler topluluğu olan üçgenleme (Yaşar, 2018), araştırmanın geçerliğine ve güvenilirliğine katkıda bulunmak için araştırmaya çeşitli bakış açılarını dahil eden uygulamaları içermektedir (Merriam, 1995). Bu uygulamalar ise, birden fazla veri kaynaklarının, araştırmacıların ve yöntemlerin kullanılması şeklinde üç farklı şekilde sıralanabilmektedir (Merriam, 1995; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Patton (2002) ise üçgenlemenin, yöntem üçgenlemesi, kaynak üçgenlemesi (veri üçgenleme), analizci üçgenlemesi ve kuram/bakış açısı üçgenlemesi olmak üzere dört çeşidi olduğunu belirtmektedir. Ona göre kaynakların üçgenlemesi, aynı yöntem içerisinde farklı veri kaynaklarının tutarlılığının kontrol edilmesi olarak açıklanmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışmada HD konusunda bilgili katılımcıların algıları ele alınmış ve elde edilen tüm nihai sonuçlar, araştırmaya katılan iki

profesyonel yöneticinin bulgular üzerindeki değerlendirmeleri dikkate alınarak değerlendirilmiş ve katılımcı kontrolü sağlanmıştır. Elde edilen bulguların doğruluğunu artırabilmek için temaların gelişimi ve teoriyle olan ilişkilerini incelemek üzere alanında uzman akademisyen görüşü değerlendirilmiştir. Ayrıca çalışmanın geçerlik ve güvenirliği için bulgular kısmında ayrıntılı alıntılara yer verilmiş ve hiçbir veri analizden hariç tutulmamıştır. Böylece araştırmadan elde edilen sonuçlarla oluşturulan nihai yapı, araştırmanın bulguları başlığı altında ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

3.3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın birtakım sınırları bulunmaktadır. Söz konusu araştırmanın turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerle gerçekleştirilmesi ve HD sisteminin irdelenmesi söz konusu sınırlandırmanın ortaya çıkmasının temel sebepleri arasındadır. Araştırma, HD sisteminin asıl uygulayıcı konumunda olan konaklama işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte; konaklama işletmelerinin yönetim düzeylerinde bulunan kişilerin araştırmaya dahil edilmesi çalışma amacı için uygun görülmüştür. Ancak, zaman ve maliyet açısından her konaklama işletmesine ulaşılmasının mümkün olmaması ve konaklama işletmelerinin yönetim düzeylerindeki kişilerin çalışmaya dahil edilmesi araştırmanın kısıtları arasındadır. Araştırma sürecinde bazı işletmelerin bu çalışma için veri sürecine dahil olmayı reddetmesi gibi çeşitli nedenler ortaya çıkmıştır ve bu nedenlerle ön plana çıkan söz konusu işletmelerden veri alınmamıştır. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinin yönetim kademlerinde çalışan kişilerin tamamına ulaşılammış olması araştırmanın bir diğer önemli sınırını oluşturmaktadır. Söz konusu sınırlamalara karşın görüşme sürelerinin yeterli uzunlukta tutulması ve konunun irdelenmesi araştırma sürecini olumsuz etkilememiştir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sürecinde gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış görüşmelerin bulgularına bu bölümde yer verilmiştir. İlk olarak turizm profesyonellerinin demografik özellikleri ile işletmelerle ilgili bilgiler açıklanmıştır. Daha sonra ise, HD sistemiyle ilgili görüşlere yer verilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırmada 27 profesyonel yöneticiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Profesyonel yöneticilerin gizliliğini korumak amacıyla katılımcılar Y1 ila Y27 arasındaki numaralarla kodlanmıştır. Araştırmanın evren ve örneklemi başlığında da açıklandığı gibi, yöneticilerden HD ile diğer yemek planlarını karşılaştırabilmeleri için katılımcı kriteri olarak en az iki yıl HD ve en az iki yıl HD olmayan operasyon deneyimi aranmıştır. Dolayısıyla, araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerden Y4, Y12, Y16, Y17, Y18, Y21, Y22, Y23, Y24 ve Y26'nın şu an görev aldıkları tesisler HD konsepti ile faaliyet göstermemesine karşın geçmiş turizm deneyimlerinde HD konsepti bulunmaktadır. Profesyonel yöneticilere ve işletmelerin özelliklerine ait bilgiler Tablo 3.2'de detaylı olarak sunulmuştur. Araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerin tamamı (27) erkek olmakla birlikte deneyim süreleri en az 3 ve en fazla 40 yıldır. Profesyonellerin pozisyonları incelendiğinde; genel müdür (13), sahip/yönetici (5), grup müdürü (5), işletme müdürü (1), satış-pazarlama müdürü (1), ön büro müdürü (1), konaklama operasyonları danışmanı (1) gibi farklı pozisyonlarda görev yaptıkları görülmektedir. HD konsepti sunan konaklama işletmelerinin tamamı güneş tutkunu tatil turistlerine hitap etmektedir. İş amaçlı seyahat edenlere ve kültür turistlerine hizmet veren tesisler genellikle BB pansiyon tipini sunmaktadır. Bu turistler konaklama işletmelerinde güneş tutkunu tatil turistlerine göre çok daha az zaman geçirmektedirler. Dolayısıyla, bu işletmelerin HD seçeneği sunmasının sebebi bu olabilir. Ancak Y27 gibi bazı konaklama işletmeleri, HD ve BB dahil olmak üzere birden fazla yemek planı içeren alternatiflerde hizmet sunarken, bazıları da aynı anda farklı HD konseptlerini sunmaktadır (örneğin, Y5).

Araştırmaya katılan profesyonel yöneticilere konaklama işletmelerinin genel özellikleri hakkında da bazı sorular sorulmuştur. Görüşme gerçekleştirilen profesyonel yöneticilerin tesis özellikleri incelendiğinde; konaklama tesislerinin ortalama 17 yıldır faaliyet gösterdiği; çoğunluğunun 5 yıldızlı niteliğe sahip olduğu; toplam 36 tesisten sadece 4 tanesinin 100 odadan az olduğu; işletmelerin 10'u oda-kahvaltı veya yarım pansiyon hizmet sunduğu diğer tesislerin ise HD konseptine göre faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Tesislerin faaliyet gösterdiği lokasyonun çoğunlukla sayfiye

bölgesinde (Antalya, Muğla) olduğu görülmüştür. HD sistemi uygulayan tesislerin hitap ettiği pazarlar incelendiğinde; Avrupa (Almanya, İtalya, İspanya, Baltık Devletleri (Norveç, Danimarka), Orta Avrupa (Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan), Benelüks Ülkeleri (Belçika, Hollanda)), BDT Pazarı (Rusya, Ukrayna, Letonya, Kazakistan), Orta Doğu (İran, Irak vd.), İngiltere, Gürcistan, gurbetçiler ve iç pazarın (Türkiye) çoğunlukta olduğu görülmüştür. Profesyonel yöneticilere hitap edilen pazarlardaki turistlerin tatil motivasyonları sorulduğunda ise çoğunluğu deniz-kum-güneş tatili, kültür turizmi, eğlence (leisure), alışveriş ve sağlık turizmi şeklinde cevaplamışlardır.



Tablo 3. 2. Profesyonel Yöneticilere ve Tesislere Ait Bilgiler

Kod	Unvan	Deneyim Süresi	Tesis Yaşı	Tesis Niteliği	Oda Sayısı	Personel Sayısı	Pansiyon Tipi	Lokasyon	Hitap Edilen Pazar
Y1	Grup Genel Müdürü	26 yıl	30-14-6 yıl	4-5 yıldız	107-443-376	760	HD	Alanya/ANTALYA	Avrupa, BDT, Türkiye
Y2	Tesis sahibi ve Genel Müdürü	30 yıl	31 yıl	4 yıldız	130	50	HD	Kemer/ANTALYA	Karma
Y3	Tesis sahibi ve Genel Müdürü	32 yıl	32 yıl	5 yıldız	244	220	HD	Kemer/ANTALYA	Karma
Y4	Genel Müdür	30 yıl	38 yıl	5 yıldız	325	250	BB - %5 HB	Esentepe/ İSTANBUL	Türkiye, Avrupa, Orta Doğu
Y5	Tesis sahibi ve Genel Müdürü	4 yıl	16 yıl	5 yıldız	1700 (toplam)	1500	HD - Ultra HD	Lara + Manavgat + Side / ANTALYA	İngiltere, Rusya, Almanya
Y6	Tesis sahibi ve Genel Müdürü	10 yıl	9 yıl	5 yıldız	295	270	Ultra HD	Manavgat/ ANTALYA	Avrupa
Y7	Grup Genel Müdürü	5 yıl	22 yıl	5 yıldız	266-228-462-511	1100	HD - Ultra HD	Side/ANTALYA	Almanya, Hollanda, Belçika, Rusya, İngiltere, Türkiye
Y8	Genel Müdür	8 yıl	25-19-20 yıl	5 yıldız	511-500-178	1080	Ultra HD	Lara/ANTALYA	Avrupa, İngiltere, BDT, Orta Doğu, Türkiye
Y9	Grup Genel Müdürü	16 yıl	16-25-32 yıl	4-5 yıldız, 1.sınıf tatil köyü	1200 (toplam)	850	HD - Ultra HD	Manavgat + Side / ANTALYA	Avrupa, BDT
Y10	Genel Müdür	18 yıl	31 yıl	5 yıldız	385	350	Ultra HD	Side/Manavgat/ ANTALYA	İngiltere, Avrupa, Rusya, Türkiye
Y11	Konaklama İşl. Danışmanı ³	32 yıl	-	-	-	-	-	-	-
Y12	Genel Müdür	17 yıl	8 yıl	5 yıldız	118	60	BB	Cevizlibağ/ İSTANBUL	Türkiye, Rusya, Orta Doğu
Y13	Grup Genel Müdürü	6 yıl	34-21-13	5 yıldız	320-305-320	900	HD	Manavgat/Aksu/ ANTALYA	Avrupa
Y14	Genel Müdür	14 yıl	11 yıl	5 yıldız	208	150	HD	Side/ ANTALYA	Almanya
Y15	Genel Müdür	40 yıl	2 yıl	5 yıldız	210	170	HD	Manavgat/ ANTALYA	Avrupa, Rusya, Gürcistan, İran, Baltık Devletleri, Gurbetçiler

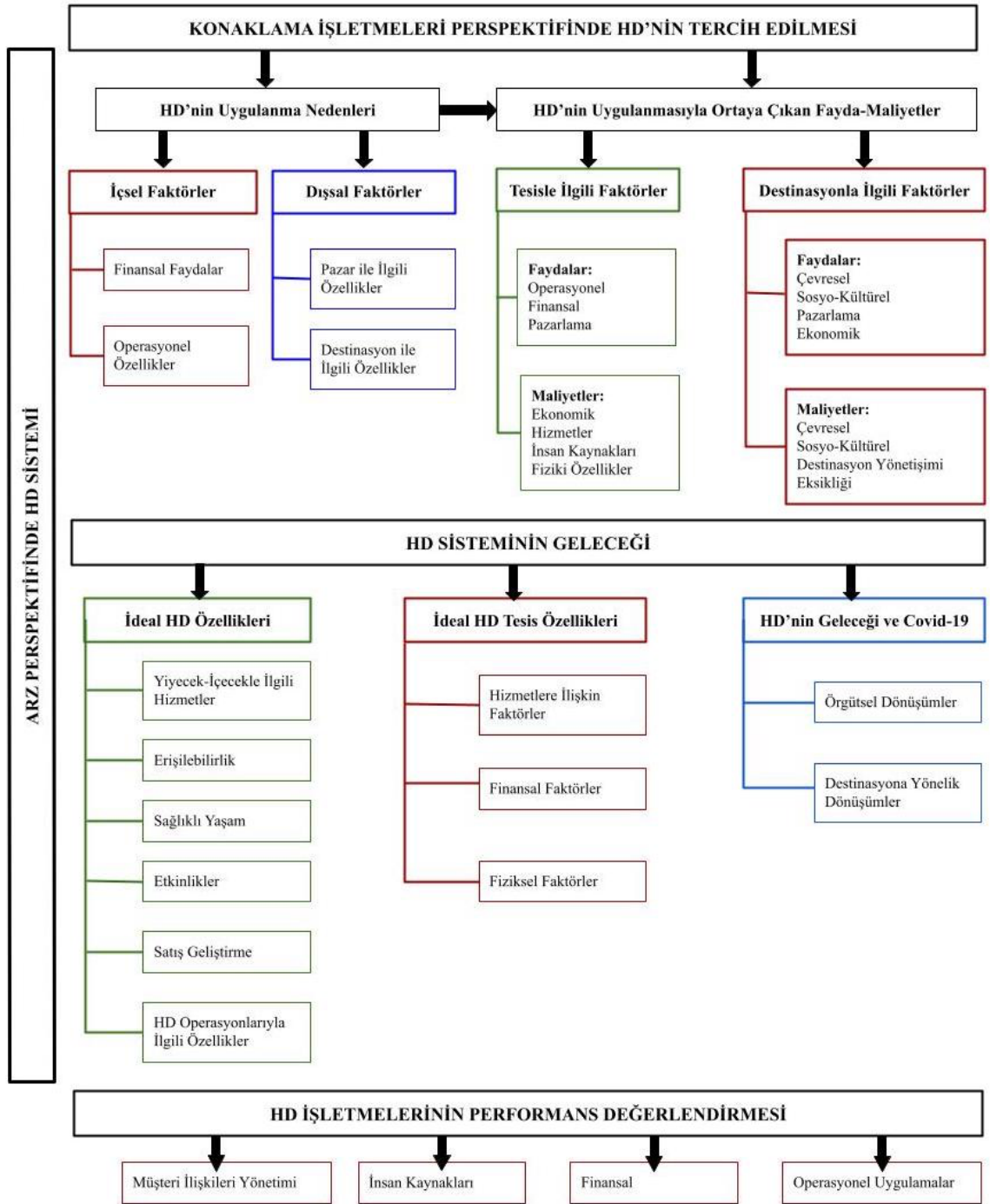
³ Konaklama İşletmeleri Danışmanı

Kod	Unvan	Deneyim Süresi	Tesis Yaşı	Tesis Niteliği	Oda Sayısı	Personel Sayısı	Pansiyon Tipi	Lokasyon	Hitap Edilen Pazar
Y16	Genel Müdür	20 yıl	31 yıl	4 yıldız	108	28	BB	Fatih/ İSTANBUL	İspanya, Amerika, Körfez ülkeleri, Türkiye
Y17	Genel Müdür	16 yıl	4 yıl	5 yıldız	120	72	BB	YALOVA	Avrupa, Norveç, Rusya, Orta Doğu, Uzak Doğu
Y18	Genel Müdür	20 yıl	13 yıl	5 yıldız	285	175	BB	Ataşehir/ İSTANBUL	Orta Doğu
Y19	Genel Müdür	21 yıl	1 yıl	5 yıldız	164	135	HD	Alanya/ ANTALYA	Almanya, BDT
Y20	İşletme Müdürü	12 yıl	15 yıl	5 yıldız	235	100	HD	Bodrum/ MUĞLA	BDT, Avrupa, Türkiye, Orta Doğu
Y21	Genel Müdür	30 yıl	5 yıl	4 yıldız	30	30	BB	Acıpayam/ DENİZLİ	Karma
Y22	Tesis sahibi ve Genel Müdürü	20 yıl	3 yıl	5 yıldız	80	110	BB	Fatih/ İSTANBUL	Avrupa
Y23	Genel Müdür	24 yıl	20 yıl	4 yıldız	79	45	BB	Taksim/ İSTANBUL	İsrail, Filistin, Fas, Cezayir, İran
Y24	Genel Müdür	10 yıl	1 yıl	Butik tesis	40	85	BB	Fatih/ İSTANBUL	Amerika, Avrupa, Rusya
Y25	Satış Pazarlama Müdürü	16 yıl	24-17 yıl	5 yıldız	538-234	600	HD	Çolaklı/Side/ ANTALYA	Benelüks Ülkeleri, Türkiye
Y26	Ön Büro Müdürü	11 yıl	3 yıl	4 yıldız	114	68	BB	Mecidiyeköy/ İSTANBUL	İran
Y27	Grup Genel Müdürü	24 yıl	10 yıl	5 yıldız	1500 (toplam)	1350	HD - Ultra HD - BB - FB	Fethiye / MUĞLA	İç Pazar

3.4.2. Nitel Araştırma Modelinin Oluşturulması

Görüşme deşifreleri MAXQDA 2022 paket programına aktarılarak kodlama işlemleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen kategori, tema ve alt kodlara ilişkin bulgular Şekil 3.1.'de sunulmuştur. Şekil 3.1 gerçekleştirilen analiz sonuçlarını bütünsel bir şekilde ortaya koymakta ve HD'nin uygulanma nedenler, HD'nin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda-maliyetler, ideal HD özellikleri, ideal HD tesis özellikleri, HD'nin geleceği ve Kovid-19 pandemi süresinde yaşanan değişimler ile HD işletmelerinin performans değerlendirmesi ana kategorileri yansıtmaktadır. Şekil 3.1.'de sunulan içsel faktörler, dışsal faktörler, tesisle ilgili faktörler (faydalar-maliyetler) ve destinasyonla ilgili faktörler (faydalar-maliyetler) ise alt kategorileri temsil etmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen temalar ise ilgili kategorilerin altında ifade edilmiştir.

Arz perspektifinde HD sistemi modelinde; konaklama işletmeleri bakış açısında HD'nin tercih edilmesi altında HD'nin uygulanma nedenleri ve HD'nin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda-maliyetler; HD sisteminin geleceği altında ise ideal HD özellikleri, ideal HD tesis özellikleri, HD'nin geleceği ve Kovid-19 pandemi süreci kategorileri yer almıştır. Son aşamada ise HD işletmelerinin performans değerlendirmesi yer almıştır.



Şekil 3. 1: Nitel Araştırma Modeli

3.4.3. Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Görüşmelere İlişkin Yapılan Analizlerden Elde Edilen Bulgular

Araştırma bulgularını elde etmek amacıyla gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen veriler deşifre edilerek MAXQDA 2022 paket programına aktarılmıştır. Deşifre edilen görüşmelere tematik içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizinde verilerin kodlanması sürecinde, ilk kodların oluşturulmasında açık kodlama tercih edilmiş ve elde edilen verilere aşina olabilmek ve kodlama oluşturabilmek için transkriptler birçok kez okunmuştur. İlk kodlar oluşturulduktan sonra, kodları açıklayan kavramla yani tematik kodlama yapılarak temalar belirlenmiş ve isimlendirilmiştir. Tüm kodlamalar temalara göre kategorize edilerek tekrar ve tekrar kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular; konaklama işletmelerinde HD'nin uygulanma nedenleri, HD'nin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda ve maliyetler, konaklama işletmeleri perspektifinde ideal HD özellikleri, ideal HD tesis özellikleri, HD'nin geleceği ve Kovid-19 pandemi süreci ve HD işletmelerinin performans değerlendirmesi olmak üzere altı temel kategoride gruplandırılmıştır. Transkriptlerin içerik analizi, altı temel kategoriyle ilgili toplam 2.256 kod vermiştir. Tablo 3.3.'de transkriptlerin içerik analizinden elde edilen altı temel kategorinin alt kategorileri, temaları ve alt kodlarını bütünsel bir şekilde yansıtmaktadır. Ayrıca, kategoriler ile ilgili detaylı bilgiler alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 3. 3. Tematik İçerik Analizi Sonuçlarının Bütünsel Gösterimi

ARZ PERSPEKTİFİNDE HD SİSTEMİ			
Temel Kategori	Alt Kategori	Temalar	Alt Kodlar
HD'nin Uygulanma Nedenleri	İçsel Faktörler	Finansal Faydalar	Maliyet kontrolü sağlaması (24)
			Kâr marjı yüksek (9)
			Ciro (4)
		Operasyonel Özellikler	Oda sayısı faktörü (26)
			İşletme konum özelliği (24)
			Operasyonda kolaylık sağlaması (21)
			Satış-pazarlama kolaylığı sağlaması (18)
			İşletme olanakları (14)
			Yönetimsel bakış açısı (9)

ARZ PERSPEKTİFİNDE HD SİSTEMİ			
Temel Kategori	Alt Kategori	Temalar	Alt Kodlar
	Dışsal Faktörler	Pazar ile İlgili Özellikler	Talebin istek ve beklentileri (72)
			Turistin her ihtiyacını karşılaması (38)
			Fiyatın önceden belli olması (30)
			Aile konaklamasına uygun olması (12)
		Destinasyon ile İlgili Özellikler	Tesislerarası rekabet koşulları (37)
			Destinasyon ürün özellikleri (31)
			Destinasyon imkânları (31)
			Satış-pazarlama faaliyetleri (16)
			Acente-tesis rekabeti (14)
HD'nin Uygulanmasıyla Ortaya Çıkan Fayda-Maliyetler	Tesisle İlgili Faktörler Faydalar	Operasyonel	Önceden bilinirlik (23)
			İş akışı kolaylığı (17)
			Geceleme sayısının artması (7)
		Finansal	Maliyet kontrolü sağlaması (38)
			Gelir artışı (32)
			Ölçek ekonomisi (22)
			Ödemelerin önceden alınması (6)
		Pazarlama	Talep artışı (20)
			Paket fiyat avantajı (11)
	Tesisle İlgili Faktörler Maliyetler	Ekonomik	İşletmeler arası rekabet (45)
			Düşük fiyat imajı oluşturmaması (33)
			Tesis içi ekstra satışların azalması (11)
		Hizmetler	İsraf oluşumu (63)
			HD sistem standardının olmaması (38)
			Hizmet kalitesinin düşmesi (37)
			Hizmet sürekliliği gerektirmesi (24)
			Yiyecek-içecek çeşitliliği ve sunum zorunluluğu (10)
			Online satış kanalı kullanım eksikliği (2)
		İnsan Kaynakları	Kalifiye personel sorunu (45)
			Mesleki gerekliliklerin gerilemesi (19)
			Personel devir hızı (4)
		Fiziki Özellikler	Fiziki tesis yıpranması (9)
			Demirbaşların yıpranması (9)
	Destinasyonla İlgili Faktörler Faydalar	Çevresel	Çevresel sürdürülebilirliğe katkısı (36)
		Sosyo-Kültürel	Sosyal sorumluluk faaliyetleri (2)
			Yabancı dil öğrenimini teşvik etmesi (2)
		Pazarlama	Destinasyon imajına katkısı (23)
			Satış-pazarlama avantajı (22)
			Uluslararası rekabet avantajı (16)
		Ekonomik	Ekonomik getiri (8)
			İstihdama katkısı (6)
	Destinasyonla İlgili Faktörler Maliyetler	Çevresel	Atık oluşumu (15)
			Kirlilik (11)
			Alt yapı sorunlarının ortaya çıkması (5)
			Fiziki taşıma kapasitesinin zorlanması (4)
		Sosyo-Kültürel	Yerel halk/esnaf misafir ilişkisinin azalması (40)
			Destinasyonunun turizme bağımlı hale gelmesi (12)
			Destinasyon tanıtımı eksikliği (27)
			Destinasyon yönetimi eksikliği (23)

ARZ PERSPEKTİFİNDE HD SİSTEMİ			
Temel Kategori	Alt Kategori	Temalar	Alt Kodlar
		Destinasyon Yönetişimi Eksikliği	Denetim mekanizması eksikliği (11)
İdeal HD Özellikleri	Yiyecek-İçecek İlgili Hizmetler		Kaliteli Yiyecek-İçecek Çeşitliliği ve Sunumu (35)
			Öğün Dışı Aperatifler (18)
			Öğün Yemekleri (14)
			All Day Dining Uygulaması (7)
			Minibar (7)
			Oda Servisi (5)
			Servis Hızı (3)
	Erişilebilirlik		Güçlü İnternet Altyapısı (10)
			3.Yaş Turizmine Uygun Alanlar (7)
	Sağlıklı Yaşam		Spa-Sauna-Güzellik Merkezi (6)
			Spor Aktiviteleri (4)
	Etkinlikler		Animasyon-Eğlence (22)
			Su Sporları-Aqua-Havuz İmkânı (12)
			Mini Klup + Baby Sitting (7)
			Plaj Hizmetleri (2)
	Satış Geliştirme		Outletlerin Olması (13)
			Satış üniteleri (11)
	HD Operasyonlarıyla İlgili Özellikler		HD Ayrımının Kategorize Edilmesi (38)
			Zaman/Lokasyon Sınırlaması (24)
			All Inclusive-One Day Exclusive (4)
			HD Bilgi Akışının Sağlanması (3)
İdeal HD Tesis Özellikleri	Hizmetlere İlişkin Faktörler		Gün Boyu Çeşitli Yiyecek-İçecek İmkânı (67)
			Animasyon-Eğlence-Etkinlikler (33)
			Kalifiye Personel İstihdamı (14)
			Güvenlik Hizmeti (13)
			Sağlıklı Yaşam Hizmetleri (10)
			Güçlü internet altyapısı (10)
			Hijyen Kalitesi (9)
			Servis Hızı (3)
	Finansal Faktörler		Fiyat-Performans Dengesi Sağlanması (16)
			Pazar Çeşitliliği Sağlama (7)
			Maliyet Kontrolü Sağlama (5)
			Gelir Yönetimi Uygulaması (5)
	Fiziksel Faktörler		Tesis Kapasitesine Uygun Alanlar (51)
			Oda Sayısı Faktörü (24)
			Ana Restoran + Alakart Restoran (14)
			Lokasyon Özelliği (7)
HD'nin Geleceği ve Covid-19 Pandemi Süreci	Örgütsel Dönüşümler		Kişiyeye özel hizmet (62)
			Açık büfe önlemleri (26)
			Kalifiye personel istihdamı (16)
			Satış geliştirme stratejilerinin ön plana çıkması (12)
			Zaman sınırlamasının kalkması (10)
			Açık büfe alakart kombinasyonu (8)

ARZ PERSPEKTİFİNDE HD SİSTEMİ			
Temel Kategori	Alt Kategori	Temalar	Alt Kodlar
	Destinasyona Yönelik Dönüşümler		İzolasyon odası (2)
			Konsept tesis ve bölge oluşması (91)
			Ürün geliştirme (17)
			Denetim ve sertifikasyon (15)
			Sürdürülebilirlik çalışmaları (10)
HD İşletmelerinin Performans Değerlendirmesi	Müşteri İlişkileri Yönetimi		Memnuniyet (28)
			Online itibar yönetimi (23)
			Sadakat (17)
	İnsan Kaynakları		Memnuniyet (20)
			Performans değerlendirme sistemi (20)
			Personel devir hızı (7)
			Hizmetiçi eğitimler (6)
	Finansal		Kârlılık (36)
			Bütçe hedeflerine ulaşılması (19)
			Kıyaslama analizi (10)
	Operasyonel Uygulamalar		Çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları (26)
			Kalite kontrol sistemlerine uyum düzeyi (11)

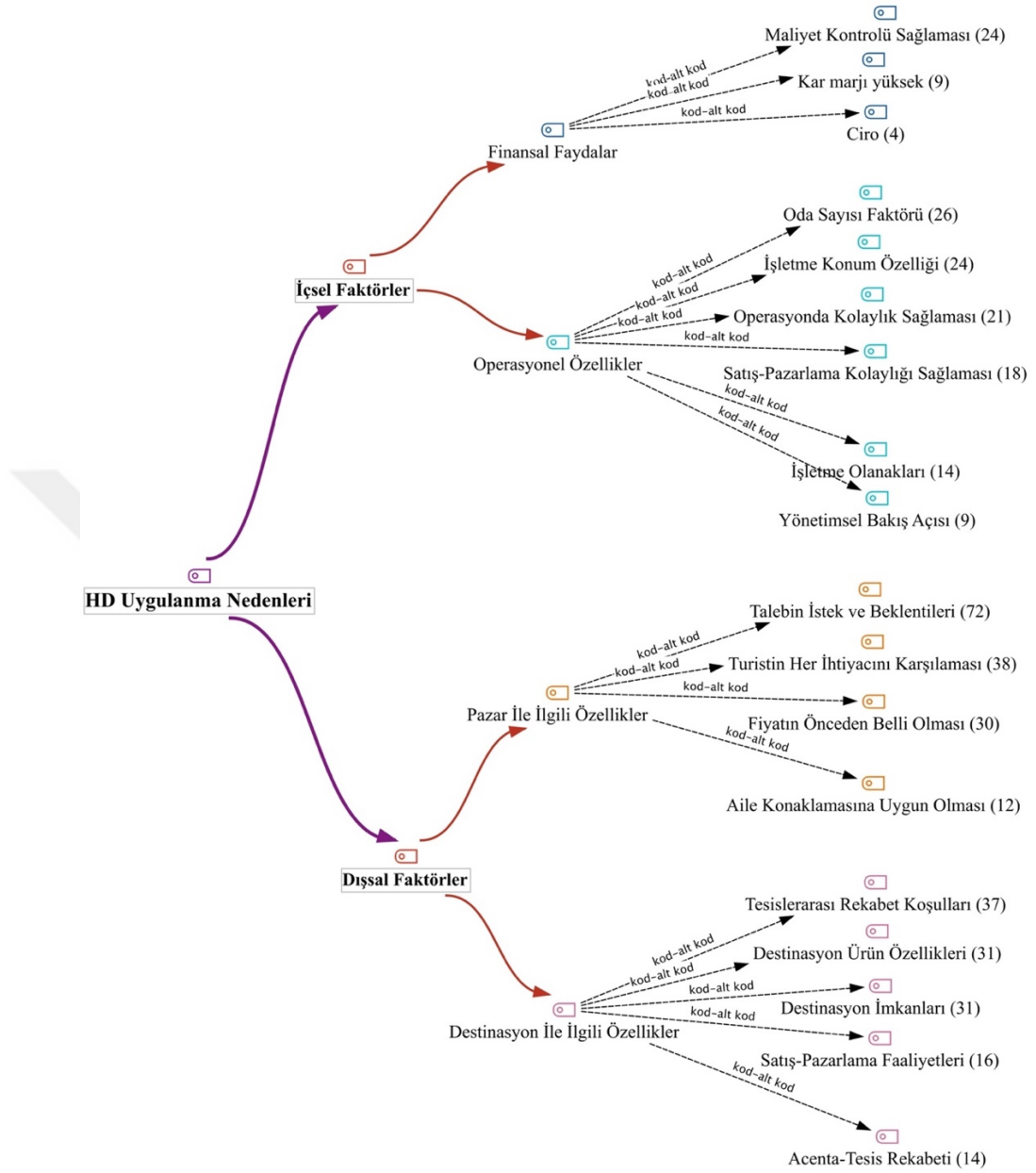
MAXQDA 2022 paket programında gerçekleştirilen kodlamalara ilişkin kod sistemindeki tüm kodlardan elde edilen kod bulutu Şekil 3.2.'de sunulmuştur. Şekil 3.2, araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerin ifadelerine atanan kodların yoğunluğuna göre dağılımını göstermektedir. Profesyonel yöneticiler tarafından daha yoğun olarak kullanılan ifadeler atanan kodlar kod bulutunda büyük puntolu olarak gösterilirken, daha küçük puntolu olanlar ise profesyoneller tarafından daha az yoğunlukta kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuca göre konsept tesis ve bölge oluşması, talebin istek ve beklentileri, gün boyu çeşitli yiyecek-içecek imkânı, israf oluşumu konularına profesyonellerin yoğun görüş bildirdikleri görülmektedir.



Şekil 3. 2: Kod Bulutu

3.4.3.1. Konaklama İşletmelerinde HD'nin Uygulanma Nedenlerine İlişkin Nitel Bulgular

Araştırma kapsamında konaklama işletmeleri yöneticilerine HD sistemin uygulanma nedenlerine ilişkin sorular sorularak konu irdelenmiş ve bu konu “HD'nin Uygulanma Nedenleri” şeklinde bir temel kategori olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada profesyonel yöneticilerin görüşleri doğrultusunda HD'nin uygulanma nedenleri “İçsel Faktörler (Finansal Faydalar, Operasyonel Özellikler)” ve “Dışsal Faktörler (Pazar ile İlgili Özellikler, Destinasyon ile İlgili Özellikler)” olmak üzere iki alt kategoride dört tema ortaya çıkarmıştır. HD'nin konaklama işletmeleri perspektifinde uygulanma nedenleri kategorisinin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 3.3'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.



Şekil 3. 3: Konaklama İşletmelerinde HD'nin Uygulanma Nedenleri Kod-Alt Kod Modeli

Konaklama işletmelerinde tercih edilen HD sisteminin içsel faktörler kategorisi finansal faydalar (1.1.) ve operasyonel özellikler (1.2.) şeklinde; dışsal faktörler kategorisi ise pazar ile ilgili özellikler (2.1.) ve destinasyon ile ilgili özellikler (2.2.) şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Elde edilen verilere göre konaklama işletmelerinin HD tercihlerini etkileyen finansal faydalar teması frekans sayısına göre, maliyet kontrolü sağlaması, kâr marjının yüksek olması ve ciro; operasyonel özellikler temasının, oda sayısı faktörü, işletme konum özelliği, operasyonda kolaylık sağlaması,

satış-pazarlama kolaylığı sağlaması, işletme olanakları ve yönetsel bakış açısı frekans sayısında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre konaklama işletmelerinde tercih edilen HD sisteminin dışsal faktörler kategorisinde yer alan pazar ile ilgili özellikler teması frekans sayısına göre; talebin istek ve beklentileri, turistlerin her ihtiyacını karşılaması, fiyatın önceden belli olması ve aile konaklamasına uygun olması; destinasyon ile ilgili özellikler teması frekans sayısına göre; tesislerarası rekabet koşulları, destinasyon ürün özellikleri, destinasyon imkanları, satış-pazarlama faaliyetleri ve acenta-tesis rekabeti şeklinde sıralandığı tespit edilmiştir. Araştırmada konaklama işletmelerinin HD sistemi tercihlerini etkileyen tüm faktörler kod-alt kod modeline uygun olacak şekilde aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

İçsel Faktörler: Finansal faydalar ve operasyonel özellikler şeklinde temalandırılmış ve bu temalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Tema 1.1. Finansal Faydalar: Finansal faydalar temasının alt kodları Tablo 3.4'te gösterildiği gibi maliyet kontrolü sağlaması, kâr marjının yüksek olması ve ciro şeklinde ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 4. Finansal Faydalar Teması

Tema	Alt Kodlar
Finansal Faydalar	Maliyet kontrolü sağlaması (24)
	Kâr marjı yüksek (9)
	Ciro (4)

Konaklama işletmeleri perspektifinde HD sistemin uygulamasında maliyetler en önemli faktörlerden biri olarak ön plana çıkmakta ve işletmeye maliyet avantajı sağlamaktadır. Profesyonel yöneticiler HD sistemiyle beraber maliyetlerin kontrol edilebilir bir seviyeye geldiğini ve maliyet avantajı yakaladıklarına dair yoğun görüş bildirmişlerdir. Örneğin Y2, ‘*HD nasıl olursa olsun maliyetleri daha kontrol edilebilir, daha hesaplanabilir bir yerlere doğru getiriyor...Ultra dediğinizde içkiyi koyduğunuz zaman içkinin maliyeti belli, istatistiksel olarak bir insanın içebileceği belli...*’ şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Y25 ise maliyetleri kontrol altına almayı ayrıntılı olarak ‘*Maliyet açısından maliyeti çok kolay bir şekilde kontrol altına alabiliyoruz biz. Çünkü ne zaman ne kadar tüketeceğimizi geçmişteki istatistiklere göre belirleyebiliyoruz. Örneğin sizin bir restoranınız olsa, buraya restoran açsanız*

kaç müşteri geleceğini tahmin edemeyebilirsiniz, kaç müşterinin hangi menü kalemini tercih edeceğini bilemeyebilirsiniz; restoranınıza hep et alırsınız ama o anki misafirler hep balık tercih eder ve etler elinizde kalabilir. Ama HD’de; normalde HD’de bir standart yok; bizim gelen misafirlerimize taahhüt etmiş olduğumuz yeme içmenin adı yok; biz size her gün et vereceğiz demiyoruz. Biz size açık büfe olarak kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği vereceğiz diyoruz. Bu hep beyaz et olabilir, hep kırmızı et olabilir; misafirlerimize biz size alkol vereceğiz diyoruz ama biz bunlarda; işletmeler yerli alkolleri daha ucuz olduğu için onları tercih edebiliyorlar. Pahalı içecekleri vermiyorlar bu şekilde maliyetlerini daha önceden aldıkları için kontrol altında tutabiliyorlar’’ belirtmiştir. HD uygulayan konaklama işletmelerinin dikkat ettikleri noktalardan en önemlisi maliyetlerdir. Maliyet kontrolünün sağlanabilmesi adına çeşitli önlemlerin alınması ve bu konularda personel bilgilendirilmesi yapılmalıdır. Ancak maliyet kontrolü yapılırken, destinasyondaki diğer işletmelerin ürün ve hizmet kaliteleriyle ilgili bilgi edindikten sonra, kendi işletmelerindeki kontrol yöntemleri ve fiyatlama tekniklerini belirlemeleri gerekmektedir (Zengin ve Uyar, 2012).

Maliyet kontrolünün özellikle satın alma aşamasında ve tüketim noktasında sağlandığı belirtilmiştir. Örneğin Y11, ‘‘En büyük avantajı önceden planlama yapabiliyorlar, nerenin planlamalarını yapıyorlar işte şu kadar misafir gelecek, bu misafirin aşağı yukarı tüketimi bu olur. Ben yemek içmek sürecini nasıl planlarım, işte ona göre satın almamı nasıl planlarım gibi planlama yapabiliyor; bence en önemli işletme için bütçesini yapabiliyor doğru bütçeleme yapabiliyor ve işletme için en önemli avantajı budur’’ şeklinde ifade etmiştir. Bunu destekler nitelikte Y16 ise ‘‘İşletmeler aslında HD verdikleri zaman bu ürünleri aslında tüketicilerin hepsini tüketmediklerini fark ettiler ve bir cost kontrol mantığı ile aslında bu gideri işin gider kısmını kontrol edebileceklerini fark ettiler. Bunun avantajlı yönlerini görmeye başladılar. Bunun içerisinde uyguladıkları yöntemler vardı, birincisi cost kontrolü satın alma ayağında yapmak, gideri satın alma aşamasında yapmak. İkincisi gideri tüketim esnasında ve tüketim sonrasında yapmak gibi bir süreç yönetimi içerisinde girdiler. Sonra baktık ki bu formülüze edildiği takdirde, bunun formülüzasyonunda bir cost kontrol rakamları ortaya çıkmaya başladı; bunu sizde duymuşsunuzdur ‘costum kaç para’ kişi başı şu kadar Euro gibi böyle oteldeki garsondan en üstteki yöneticiye

kadar artık rasyonel bir oran oluşmaya başladı'' konuyu detaylandırmıştır. HD sistemi uygulanan konaklama işletmelerinin satın alma noktasında toplu satın-alımlar ön plana çıkmaktadır. Örneğin Y12, ''En büyük uygulanma sebebi costlar, sonuçta costları belli düzeyde siz ne kadar fazla ürün alırsanız ve bunu özellikle büyük odalı oteller çok fazlasıyla yapar. Gelen misafir sayısı fazla olduğundan dolayı bir set menü şeklinde bir menü belirlenir, bu menüyle alakalı toplu alımlar yapılır; toplu alım aldığınızda sizin birim başı maliyetiniz daha düşük çıkar dolayısıyla hem cost kontrol hem de maliyetleri düşürmek amacıyla diyebiliriz. Temel sebebi bu. ...genelde maliyetleri kontrole etme olarak diyebiliriz'' şeklinde belirtmiştir. Çakıcı ve Çetinsöz (2010) tarafından yapılan çalışmada, HD'in yalnızca oda, oda-kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon çeşitlerine nazaran satın alma etkinliklerini önemli derecede yönlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre kâr marjının yüksek olması HD sistemin konaklama işletmeleri tarafından uygulanma nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Profesyonel yöneticiler diğer pansiyon çeşitlerine nazaran HD sisteminin daha kârlı olduğu konusunda fikir birliği sağlamışlardır. Örneğin Y1, ''Yarım pansiyon veya oda-kahvaltıya göre kâr marjı yüksektir'' şeklinde ifade ederken; benzer şekilde Y14 ise ''Yarım pansiyondan HD'ye geçenlerin karlılığını artırdığını biliyoruz'' şeklinde belirtmiştir. Konaklama sektörünün HD'ye geçiş sürecinden bahseden Y2, ''Yani bende bilmiyorum nereye geçiyorum, bir şeyler yapıyoruz ama ne olacak falan diye bilgim de yoktu. O zaman şöyle bir şey yaptık; bizim ortalama yemek fiyatlarımız içecek fiyatlarımız belli; örneğin 3 Euro-5 Euro bir şey, biz bunun iki mislini koyduk üzerine; yani dedik ki adam bol bulduğuna göre çok yer biz kâr marjımızı yüksek tutalım iki mislini koyduk. Yani karlılığı artırdı.'' şeklinde karlılık artışını vurgulamıştır. Karlılık artışı noktasında ayrıntılı bilgi veren Y13 ise ''Karlılığımızı artırdı, ne derler; Antalya'da HD sistem patlaması 2000'li yılların başı, 2000'li yıllardan önce Antalya'ya gelen turist sayısı azdı dolayısıyla yatak kapasitesi de azdı. Ama oda fiyatları, satılan oda fiyatları half board, oda-kahvaltı ve akşam yemeği dahil ancak içecekler ekstra olarak satılırdı ama oda fiyatları inanılmaz düşüktü o zamanlarda; misafirin günlük harcaması da çok yüksek değildi; neden misafir dışarıya kaçabiliyordu; komşu otelin alakartına gidip yiyebiliyordu, dışarıdaki restoranlarda

yiyebiliyordu şimdi HD olduğunda bu dışarıda harcayacağı parayı biz otel fiyatının içine dahil ediyoruz, maliyeti ödediği paradan çok daha düşük dolayısıyla karlılığımızı artırdı” şeklinde belirtmiştir. Destekler nitelikte Velissariou ve diğerleri (2020), HD’nin işletme gelirlerini ve karlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Özdemir ve diğerleri (2011), HD’nin konaklama işletmeleri karlılığı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını vurgularken, kârlılık üzerinde vergiler ve rekabetin negatif; doluluk oranları, sezon süresinin uzaması, kira gelirleri ve ön ödeme imkanlarının ise pozitif etkilediğini belirtmektedirler. HD sistemini kârlı bulan işletmelerin oranının yüksek olması ise işletmelerin bu sistemden kazanç elde ettiğini göstermektedir. Bu sonuçlar HD sisteminin konaklama işletmelerindeki karlılık oranlarını artırdığı görüşünü desteklemektedir.

HD sisteminin konaklama işletmelerinde yoğun bir şekilde uygulamasında kitle turizminin yaratmış olduğu etkiden dolayı kârlılık artışı olduğundan söz edilmiştir. Örneğin Y9, “*HD sistemi yani evet mass bir turizm yaptığımız için totele vurduğunuz zaman mutlaka her otele karlılık bırakıyor. Karlılık; sonuçta hepimiz bir değiliz yani siz şarap içersiniz ben alkol kullanmam ya da benim eşim alkol kullanmaz ben içerim ve ikimiz de aynı parayı veriyoruz ama alkol kullanmıyor ya da az yiyor ben çok yerim; bu dengeleniyor. Örneğin, misafir geliyor Rus 14 günlüğüne; ilk 3 gün deli gibi içiyorlar zil zurna sarhoş oluyorlar ama 5. günden sonra artık vücutta kabul etmiyor, yoruluyorlar ve içemiyorlar*” şeklinde ifade etmiştir. Ancak Anastasiou (2015) ise, HD işletmelerin kâr marjının mevsimsellik sorunu, niteliksiz personel istihdamı ve HD hizmetlerinin seri üretimden kaynaklanan nedenlerle azaldığı ve hizmet kalitesiyle üretkenlik standartlarını engellediği sonucuna ulaşmıştır

Konaklama sektöründe ciro kavramı iş hacmiyle ilişkilendirilmekte ve özellikle oda sayısı fazla olan konaklama işletmeleri açısından o hacmi tutturmak önemli hale gelmektedir. Konaklama sektöründe hacim hem maliyetleri hem de geliri etkilemesinden dolayı karlılığı da belirlemekte ve sektör için önem arz etmektedir. Cironun önemini Y1, “*Bizim kazanma formülümüzde basit şekilde pax sayısı çarpı satış fiyatı eşittir gelir yani daha doğrusu ciroyu oluşturuyor, sonra bunun için bir operasyon yapıyoruz ve o operasyonun maliyetini de düştüğünüz zaman geriye karlılığınız kalıyor*” şeklinde ifade etmiştir. Bunu destekler nitelikte Y7 ise, “*HD*

tercih etmemizin temel sebeplerinden biri REVPAR'ı artırmasıdır. İçsel nedenlerimizden bir diğeri ise bu cirolara ve dolayısıyla da bu kârlılığa ulaşmamızı sağladı'' şeklinde ortaya koymuştur.

Tema 1.2. Operasyonel Özellikler: Operasyonel özellikler temasının alt kodları Tablo 3.5'te sunulmuştur. Bu tema oda sayısı faktörü, işletme konum özelliği, operasyonda kolaylık sağlaması, satış-pazarlama kolaylığı sağlaması, işletme olanakları ve yönetsel bakış açısı alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 5. Operasyonel Özellikler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Operasyonel Özellikler	Oda sayısı faktörü (26)
	İşletme konum özelliği (24)
	Operasyonda kolaylık sağlaması (21)
	Satış-pazarlama kolaylığı sağlaması (18)
	İşletme olanakları (14)
	Yönetsel bakış açısı (9)

Konaklama işletmelerinin fiziki kapasitesi kapsamında oda sayısı faktörü, tesisin HD sistemi uygulama kararını etkilemektedir. Belli sayının üzerinde odaya sahip konaklama işletmelerinin doluluklarını sağlayabilmeleri için HD sisteminin en uygun konsept olduğu konusunda profesyonel yöneticiler fikir birliği sağlamışlardır. Örneğin Y1, *“Bizim oda sayılarımız yüksek yani biz şehir otelleri gibi değiliz sayfiye bölgesinde; yani 400-500 oda hatta daha fazla oda sayılarında işletmelerimiz var”* şeklinde oda sayısına dikkat çekmiştir. Benzer nitelikte Y4 ise, *“Türkiye 500 odalı, 1000 odalı, 1500 odalı büyük büyük oteller olmaya başladı. Şimdi 1000 odalı bir oteli tamamen doldurabilmek için her pazara ihtiyacımız var...”* oda sayısı faktörü konusunu desteklerken Y12'de *“HD'yi özellikle büyük odalı oteller çok fazlasıyla yapar”* şeklinde ifade etmiştir. Konaklama işletmelerinin oda sayılarına nazaran yatak kapasiteleri daha çok ön plana çıkmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular bunu doğrular niteliktedir. Örneğin Y8, *“Antalya ve Ege özelinde bunu tanımladığımızda en büyük etken; şöyle Antalya'da 600 bin yatak var, Turizm İl Müdürlüğü'ne kayıtlı, resmi 600 bin yatak; bir gecede 600 bin kişi konaklayabiliyor. Bu kadar arzı buraya çekebilmek için verebileceğimiz en iyi hizmet HD veya Ultra HD. ...Yatak sayısının fazla olması HD konseptinin dışına çıkılamayacağını göstermekte. ...HD'den başka o yatak sayısını eritebileceğiniz bir hizmet konsepti yok”* şeklinde ifade etmiştir. Bir

başka profesyonel yönetici olan Y9 ise, *‘‘HD niye kullanıyoruz; dediğim gibi 1000 odanın üzerinde yatak kapasitemiz var, bunu 3 ile çarptığınız zaman 3000 kişiyi aynı gece aynı günde konaklatabiliyoruz. 3000 bin kişiyi tesisimizde konaklatmak ve getirmek için HD’’* şeklinde ifadeleriyle yatak kapasitesine dikkat çekmiştir. HD’nin konaklama işletmelerinde uygulanması noktasında özellikle daha az sayıda odaya sahip küçük ölçekli konaklama işletmelerinin HD’nin maliyet yükünü kaldıramayacağını söylemek mümkündür. Nitekim Y15, *‘‘Yatak kapasiteniz fazla değilse siz HD uygulaması yapamazsınız, yaptığınız zaman ise olmaz batarsınız’’* şeklinde ifade etmiştir. Benzer bir ifadeyle Y13 ise, *‘‘İşletmenin büyüklüğü diyelim; işletme büyüdükçe HD mahkûm kalır, işletme küçüldükçe daha çok pansiyon veya butik apart’a döndükçe HD’den uzaklaşır ama Antalya’da Manavgat bölgesi için de konuşuyorum, Antalya bölgesi için de konuşuyorum denizden 500 metre uzaklıkta ve 1 km uzaklıkta HD tesis var ama 10 oda HD bir tesis görmedim ben, HD uygulanması için belli sayıda oda sayısı olması gerekiyor’’* olarak belirtmiştir. Destekler nitelikte Velissariou ve diğerleri (2020) HD sisteminin özellikle büyük konaklama işletmeleri tarafından sunulduğunu belirtmektedirler. HD sisteminin genellikle kitle turizminin yoğunlaştığı destinasyonlarda ve oda kapasitesi açısından 250 oda ve üzerinde kapasiteye sahip konaklama işletmelerine avantaj sağlayarak bu işletmelerin hizmet kalitelerini yükselttiği ileri sürülmektedir (Gülbahar, 2002). Bu sonuçlar konaklama işletmelerinin HD sistemi uygulama kararında oda sayılarının önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu (Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y14, Y16, Y17, Y19, Y20, Y23) konaklama işletmelerinde HD sisteminin tercih edilme sebeplerinden biri olarak işletme konumuna vurgu yapmışlardır. Örneğin Y2, *‘‘Mevki’ye bağlı. Mesela Antalya’nın içerisinde ise otel; şehir merkezindeki 4 yıldızlı x gibi oteller; şimdi bunların düğün ve yerel halktan beklentileri var; yemeğe gelebilir, havuza veya jimnastik kulübüne gelebilir, düğün mevsimlerinde çok iyi gelir getiriyordur, eskiden kumar vardı şimdi yok ama böyle bir yerde bile tamamen ben kesinlikle HD’yi uygulamıyorum diyen tesis sayısı çok azdır. Ancak farklı pansiyon sunmak isterse bileklik ile kontrol ederek alternatif sunabilir’’* şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Y5 ise, *‘‘Türkiye için ya da genel otelcilik anlamında konuşuyorsak*

HD’de uygulama faktörlerinden biri kesinlikle konum’’ olarak belirtmiştir. Bu ifadeleri destekler nitelikte Y6, ‘‘İşletmenin merkeze olan uzaklığı veya işletmenizin deniz kenarına olan yakınlığı etkiliyor’’ ifadesini kullanmıştır. Konaklama işletmesinin denize yakınlığı da HD sistemi uygulanıp uygulanmama kararını etkilemektedir. Örneğin Y19, ‘‘Özellikle bizim Antalya bölgesinde, Antalya’nın kıyı şeridi diyelim biz ona HD olmak zorunda, dolayısıyla HD uygulamasını konum etkiler’’ şeklinde deniz konumuna dikkat çekerken Y14 ise, ‘‘Genelde denize sıfır oteller HD sistemde ağırlıklı’’ ifadesiyle konuyu desteklemektedir. Benzer şekilde Y23 ise, ‘‘HD, daha çok sahil kesimlerinde yapılıyor. Aslında denize olan mesafe etkiliyor’’ şeklinde belirtmiştir. Ancak Blahd ve Holm (2012)’a göre, ülkelerin HD sistemi uygulama olasılığı pazar gücüne göre değişebilmektedir. Pazar gücünü rakip işletmelerin tatil merkezine olan mesafesi olarak tanımlayan araştırmacılar, işletmenin pazar gücü ne kadar yüksekse (rakiplerine olan mesafe ne kadar uzunsu) HD sistemi uygulama olasılığının o derecede arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Alegre ve diğerleri ise (2013) yaptıkları araştırmada, bir konaklama işletmesinin plaja uzaklığına göre satış fiyatlarının değiştiği sonucuna ulaşmışlardır. Plaja birkaç metre mesafedeki işletmelerde fiyat önemsizken sahilde konumlandırılan işletmelerin paketlerine daha yüksek fiyat uyguladıkları bulgulanmıştır. Ancak günümüzde kişilerin fiyat hassasiyeti oldukça yüksektir, dolayısıyla turistik ürün satın alma süreçlerini etkilemektedir (Çolak ve Koşan, 2021).

Profesyonel yöneticiler (Y2, Y5, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y16, Y17, Y20, Y23, Y26) operasyonel kolaylık ifadelerini sıklıkla kullanmışlardır. Örneğin Y2, *‘‘İşletme açısından da kolay çünkü, alakart yemek çıkarmak daha zor yani daha külfetli. Örneğin, aşçı o gün otelde kalan müşteri sayısını resepsiyondan aldığı zaman kaç kişilik yemek yapacağına veriyor; artık alışkanlıklar ve geçmiş günlerin tecrübesiyle ne kadar fasulye pişireceğini biliyor. Operasyonel olarak sizin ne yapacağınız ile ilgili daha planlı yürümenizi sağlayacak doneleri HD size verdi’’* olarak detaylı bir şekilde ifade etmiştir. Benzer şekilde Y13 ise, *‘‘Örneğin oda-kahvaltı veya yarım pansiyon yapsanız, misafirin eline bir kart veriyorsunuz veya oda numarası ekstraları imzalatiyorsunuz en sonunda; check-out günü geldiğinde ben bunu içtim, bunu içmedim, bunun parasını ödedim, şunun ödemedim kavgasına*

düşmüyorsunuz, HD’de en başta misafir size parasını paket olarak ödüyor’’ şeklinde belirtmiştir. HD sistemi uygulayan konaklama işletmeleri operasyonlarının diğer pansiyon çeşitlerine nazaran daha kolay olduğu ve özellikle yiyecek-içecek menü planlarını kolaylaştırdığı ifade edilebilmektedir. HD menü planlarında set menülerin kullanılması ve bu menülerin belirli aralıklarla döndürülmesi yiyecek-içecek departmanında personelin işlerini kolaylaştırmaktadır. Örneğin Y9, ‘‘HD biraz kolaylaştırdı, genel olarak herkes 14-20 günlük menü yapar. Onun reçetelerini çıkartıp maliyetleri çıkar ve kişi sayısına bölersiniz, ne yapıyor bakarsınız. Onlar da otomatiğe bağladı, mesela biz aşçılara ‘biraz farklı bir şeyler yap misafir acenteci gelir; hep aynı işte kuzu kol, dana bonfile yapar; başka bir şey yap kendini geliştir’ ama onlar da otomatiğe alıştı. Bizde 25 tane sıcak reço var aşağıda, bunun 11 klasik her gün çıkan şeyler pirinç, bulgur pilavı, bolonez soslu makarna, mısır haşlama gibi reçeteler geri kalan 11’i de 14 günlük menüde yapılan yiyeceklerdir. Bu nedenle yiyecek-içecek operasyonu daha kolaydır’’ şeklinde menünün önemine dikkat çekmiştir. Benzer bir ifadeyle Y10 ise, ‘‘All-inclusive dediğiniz zaman büfe ile de gidebilirsiniz alakart ile de gidebilirsiniz. Ama biz büfeyi örnek alırsak, diğer alakartlara göre ekibin işini biraz daha hafifletiyor, alakartların hazırlanması zor insanların ne yiyeceğini bilmiyorsunuz menünüzde on çeşit yemek varsa on çeşidi de hazırlamanız gerekiyor. Ama büfede bir menünüz vardır, 14 gün dönen bir menü, bunu sürekli olarak döndürürsünüz’’ olarak ifade etmiştir. Bu ifadeleri destekler nitelikte profesyonel yöneticilerden Y12 ise, ‘‘Alakartta birçok yemek çeşidi ve menüde yer alması gereken çeşitler söz konusu ona göre personel sayınızı artırabilirsiniz, ona göre shift belirlersiniz. Ancak alakart dışında açık büfede özellikle HD bir büfede çalıştığınız noktada bu yemekleri bir kere hazırlıyorsunuz ve bunları sıcak alanlarda muhafaza ediyorsunuz, tekrardan sürüyorsunuz ve bir kere çalıştırılmış oluyorsunuz. Aslında temel noktalardan birisi budur. HD’de daha tek düze tariflerle bir set menü belirlenir. HD olan sistemde her şey çok fix’dir; ben size söyleyeyim hamburger vardır, pizza vardır, sosis, patates kızartması, tost, makarna, köfte vardır; et ve tavuk vardır başka da doğru düzgün bir şey yoktur yani orayı spesiyal kılabilcek bir şey yoktur’’ şeklinde belirtmiştir. Destekler nitelikte Samarathunga ve Gnanapala (2014) yaptıkları çalışmada, aynı ürün ve hizmetlerin tekrarlaması nedeniyle personelin bu hizmetler konusundaki yetkinliklerinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla HD

işletmelerde operasyon daha hızlı ve kolay bir şekilde ilerlemektedir. HD sistemi, konaklama işletmelerinin sadece menü planlama işlemlerini değil, satın alma işlemlerini, personel planlamasını, paket fiyat ayarlama ve birtakım yönetsel işlerini de kolaylaştırmaktadır. Bu kapsamda Y11, *‘HD’de işte şu kadar misafir gelecek, bu misafirin aşağı-yukarı tüketimi bu olur gibi tahminler yapılabilir. Ben yiyecek-içecek sürecini nasıl planlarım, ona göre satın almamı nasıl planlarım gibi planlamalara izin veriyor*’ ifadesiyle planlamanın önemine dikkat çekmiştir. Nitekim Çiftçi ve diğerleri (2007) turistlere verilen hizmetlerin belirli olduğunu ve dolayısıyla denetimin daha kolay sağlandığını belirtmişlerdir.

Y4, Y7, Y8, Y9, Y10, Y12, Y15, Y16, Y17, Y20, Y24, Y25 ve Y26 kodlu yöneticiler HD sisteminin satış-pazarlama kolaylığı sağladığını belirtmişlerdir. Konaklama işletmelerinde uygulanan HD sisteminin tercih edilme nedenlerinden biri olarak değerlendirilen satış-pazarlama kolaylığı, tesislerin kolaylıkla satış yapabilmesinde, toplu satış avantajından yararlanma ve satışların önceden olması sebebiyle tesis içi planlamalarına önceden karar verme gibi çeşitli imkânlar sağlamaktadır. Örneğin Y9, *‘HD konseptinin birinci olarak en önemli özelliği satış-pazarlama, çok kolay satış alabiliyoruz HD’de. Yani en büyük özelliği satış; bizim tesislerimiz çok büyük olduğu için genel olarak Antalya’daki yatırımlar küçük tesisler değil; misal bir Alaçatı tarzı tesisler olsa bizde de tabiki de HD uygulanmaz, oda-kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon satmak isterim ki daha zevklidir. Ancak HD’in bizler için yatırımcılar açısından en büyük kolaylığı satış-pazarlamadır. Gerçekten yatırımcı olarak biz çok daha rahat satıyoruz, çok fazla reklam yapmadan, yurtdışında acentelere verdiğimiz reklamlar var tabi ki ama kendimiz tesis olarak herhangi bir reklam bütçesi ayırmadığımız ve kolay satabildiğimiz bir sistem. Belli bir fiyat aralığına da oturduğunuz zaman tesisinizin ne geleceğini biliyorsunuz, bölgedeki fiyatları, çevre otellerdeki fiyatlara bakarak kendi tesisinizin fiyatının artısını ve eksisini değerlendirip o belli fiyatı verdiğinizde; ki gelen satışlarda öyle bir-iki değil bazen günde 250 oda bazen de 300 oda geliyor bu nedenle HD’nin en büyük özelliği satış*’ şeklinde konuyu detaylandırmıştır. Toplu satış avantajına değinen Y10, *‘Otelciler için paket ve toplu satış yapmak avantaj sağlıyor. Sezon başlamadan mayıs ayı dolmadan belki %30-%40’ını dolduruyor veyahut %50’sini dolduruyor HD’*

olarak ifade etmiştir. Benzer bir ifadeyle Y12 ise, *“Siz toplu anlaşmalar yapacağınız için daha öncesinde anlaştığınız tur operatörlerini belirlediğiniz durumlarda otelin belli doluluklarını ve başa-baş noktasını bu tur operatörleriyle sağlayabiliyorsunuz. Geriye kalan odalarınızı iç pazarda daha yüksek fiyatlara satabilme şansı veriyor”* şeklinde belirtmiştir. Satış-pazarlama kolaylığına dikkat çeken Y16, *“Satış kolaylığı, misafiri temin edebilme; karşılıklı misafirle yapmış olduğumuz bir sosyal kontrat var aslında, bu kontratta biz birtakım şeyleri vaat ediyoruz, misafir de bu vaat ettiğimiz şeylerin onun işine geldiğini kabul ederek sizin sunmuş olduğunuz fiyattan bunu satın alıyor. Misafir kabul ettiği için bu noktada siz daha kolay satış yapıyorsunuz”* şeklinde ifade etmiştir. Nitekim literatürde HD sisteminin satış-pazarlama kolaylığı sağladığı vurgulanmaktadır (Demir ve Şen Demir, 2001; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Yürük, 2002).

HD sistemi uygulayan konaklama işletmelerinin yatak kapasitesiyle orantılı hizmet verilecek fiziki geniş alanlarının olması, servis olanakları ve tesis içi sunulan çeşitli hizmetlerin (çocuklar için oyun odaları, bebek bakımı, plaj vb.) yeterliliği ön plana çıkmaktadır. Örneğin Y1, *“HD’de fiziki koşullar başta olmak üzere çok fazla faktör var. Bizim tesislerimizin ikisinde de, bunların ikisi de resort işletme çünkü alanlarımız geniş, biri şu an 40 dönüm arazi üzerinde diğeri yaklaşık 35 dönüm arazi üzerindedir... Akdeniz çanağı ki bu Akdeniz çanağı dünya haritasını aldığınız zaman bizim pazarımız olan neresi gelişmiş olan ülkeler değil mi, gelişmiş olan ülkelere Akdeniz çanağından 3 saat uçuş mesafesinde, en kuzeye gidin bugün en kuzey Finlandiya, Danimarka vesaire oradan uçuş aldığınız zaman rotasını 3 saatte gelebiliyorsunuz ve 3 saatte gelinebilecek bu çanak içerisinde Türkiye, Yunanistan, İspanya karşı tarafta Afrika, Akdeniz kıyısında Cezayir, Fas, Tunus, Mısır yani orada o havzayı aldığınız zaman Türkiye; sunum arzıyla bu resort işletmecilik noktasında hakikaten ayrışıyor hizmet, servis kalitesi ve fiyat rasyosunda rakipsiz bir ülke diyebiliriz”* şeklinde detaylı olarak açıklamıştır. Bunu destekler nitelikte Y17 ise, *“Tesis özelliği kesinlikle, HD sistemi koyduğunuz zaman bir insanın her türlü ihtiyacı alkol alımından tutun snack'lere kadar 7/24 tabiri caizse; o ürünü çıkartıp servis edebileceğiniz mekânlarınız olmak zorundadır”* olarak belirtmiştir. Ayrıca, konaklama işletmelerinin finansman gücü, tesisin HD sistemi uygulama kararını

etkilemektedir. Örneğin Y9, “*Biraz finansman güçlülüğü yani tesisin gerçekten, mesela bazı tesisler var Side’de 7-8 tane oteli olan bir tanesi yarım pansiyon şeklinde hala devam ediyor. Ama ona gücü yetiyor. Belki %20-%30 dolulukla gidiyor ama yarım pansiyon devam ediyor, yani onu seven de misafir var ama bu 2016 krizinden sonraki yatırım, misafirin kalitesinin biraz düşmesi, şimdi pandemi, bu saatten sonra zor ama dediğim gibi otel faciliteleri önemli. Eğer gerçekten finansman güçlülüğü varsa, dayanabiliyorum ben 2 sene, 3 sene diyorsa, sonuçta bizim işlerde oteli yaptınız, biz 8 ayda otel yaparız ama oteli yapmak önemli değil, otelin konforu, barları, restoranları ve diğer alanları önemlidir, İspanya ve Mısır gibi değil bizim tesislerimiz onlar çok eskidir*” şeklinde ifade etmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda işletme yatırımcısı veya yönetici kararları doğrultusunda işletme politikası olarak ve yönetim tercihi olarak HD sistem uygulanma kararı alınabildiği bulgulanmıştır. Bu kapsamda Y12, Y24 ve Y27 kodlu profesyonel yöneticilerin konu ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

Y12: “*Bu tamamıyla yönetsel bir bakış açısı ve hitap ettiğiniz kitle önemlidir... Konseptiniz ve hitap ettiğiniz kitle çok önemli, otelin brand’i önemli; eğer uluslararası bir zincir ve markaysa oteliniz bu konsepti göremezsiniz. Bu oteller yapmaz, onların zaten belli bir düzeyde hem imajı var hem de HD sistemi onlar verimlilikten dolayı çok fazla uygun bulmazlar.*”

Y24: “*Bu operasyon kararıdır. Örneğin, bir yapı kurarsınız işletmeye yatırım yaparsınız ne tarz hizmet vereceğini siz bu şeyde belirlersiniz. Onun dışında operasyon kararı bu tamamen yatırımcıya sunulan bütçeler, fizibiliteler bu tesis yapıldığı zaman HD sistemi ile şu kadar yılda kendini amorti eder, kâra geçer. Pansiyonlu şekilde yani kahvaltı dahil yarım pansiyon, tam pansiyon ürünü çeşitlendirerek satış yapılırsa bu şekilde geri dönüş, bu kadar yıldan sonra kar etme gibi operasyon kadar bireysel olarak işletmenin duruşu da önemlidir. Ancak ağırlıklı olarak yatırımcı kararı işletmelerin sayısı da Türkiye’de azımsanmayacak derecede, normal turizmin gereklilikleri vardır, otelciliğin her ticaret, her iş kolunda olduğu gibi bazı oteller tabi yatırımcının direkt fikirlerinin içeri yansıdığı doğru ve yanlış uygulandığı sistemler de vardır.*”

Y27: “Tesisler kendi maddi gücünden kaynaklı boardlarını değiştirebilirler, tesisin sahibi ya da işletmecisi o şekilde hizmet verip standardını artırmak istemesinden kaynaklıdır. Yatırımcının finansal gücü ve yönetim anlayışı gibi düşünebiliriz.”

Dışsal Faktörler: Konaklama işletmelerinin HD tercihlerini etkileyen dışsal faktörler; pazar ile ilgili özellikler ve destinasyon ile ilgili özellikler şeklinde temalandırılmış ve bu temalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Tema 2.1. Pazar ile İlgili Özellikler: Pazar ile ilgili özellikler teması Tablo 3.6’da gösterilmiştir. Bu temanın alt kodları; talebin istek ve beklentileri, turistin her ihtiyacını karşılaması, fiyatın önceden belli olması ve aile konaklamasına uygun olması şeklinde ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmelerinde HD sistemin tercih edilmesinde söz konusu olan bu alt kodlar en uygun konsept olarak HD sistemin görülmesine neden olmuş ve çoğu konaklama işletmesini HD sistemi uygulamaya yönlendirmiştir.

Tablo 3. 6. Pazar ile İlgili Özellikler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Pazar ile İlgili Özellikler	Talebin istek ve beklentileri (72)
	Turistin her ihtiyacını karşılaması (38)
	Fiyatın önceden belli olması (30)
	Aile konaklamasına uygun olması (12)

HD sistemine yönelik bir talebin olması, bu doğrultuda arzın oluşturulup sunuluyor olmasını sağlamaktadır. HD sisteminin uygulanmasında talebin istek ve beklentilerinin etkili olduğu konusunda profesyonel yöneticilerin büyük çoğunluğu (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y27) hem fikir sağlamışlardır. Örneğin Y1, “Tamamen talep yönünde bir arz, yani bu konseptte talep var, bunun için ki bizde bu pazara HD sistemi sunuyoruz, en önemli sebebi bu; böyle bir talebe bizde böyle bir arz oluştu diyoruz. ...bu kadar büyük oda sayılarını talep yoğun pazarlara arz etmek adına HD’yi sunuyoruz” şeklinde ifade etmiştir. HD’ye geçiş sürecine dikkat çeken Y2 ise, “Direkt olarak buna şöyle cevap vereyim HD sisteminden çok önceden beri turizmin içerisindeyim, bizi HD’ye yönlendiren o zamanki sebepler vardı onlara bakmak lazım. Birincisi HD talebi artırdı, dolayısıyla birincisi ve çok önemlisi talep.

İkincisi, bu işin ilk çıktığı zamanlara gitmeye çalışıyorum. Neden buraya doğru kaydığımızla ilgili; bunla ilgili biz eskiden X vakfımız vardı, o zaman çok aktifti. Yatırımcıların ciddi paralar ortaya koyduğu ve her sene bir araştırma ve anket yaptırıldığı bir kurumdu. Mesela Almanya’da bir anket araştırması yaptırdı; bazen olumlu soru sorardı bazen de olumsuz soru sorardı; örneğin ‘Neden Kemer’e geliyorsunuz’ veya ‘Neden Türkiye’ye geliyorsunuz’, bazen de ‘neden gelmiyorsunuz’ buna benzer her sene farklı ve birbirini destekleyici sorular sorulurdu ve oradaki önemli bir anket firmasına bunları yaptırırdı. Bir sene ‘HD’yi tercih eder misiniz?’ sorusu soruldu ve ezici çoğunlukla herkes HD’yi tercih etti. Hatta öyle bir şey oldu ki biz vakıf yönetimi olarak bunu basına açıklayamadık; iki sebeple açıklayamadık, birden herkes olur olmaz imkanları tutan tutmayan bu konsepte gider ve suyu çıkmış bir duruma gelir düşüncesiyle, ikincisi de kamuoyundan korkuldu. Çünkü çok fazla esnafın tercih etmediği bir şeydir, fakat orada ezici bir şey var. Yani benim HD’ye geçme kararı almamın sebebi o ankettir’’ şeklinde geçiş sürecindeki etkenlerin birinden söz etmiştir. Talebin istek ve beklentilerine dikkat çeken Y3 ise, ‘‘Pazarda böyle bir yapı var, tüketicinin böyle bir eğilimi ve beklentisi var. O zaman mecburen siz arz talep dengesinde böyle bir yere oturmak zorundasınız yani böyle bir talep varsa buna cevap vermek zorundasınız yani işin birazcıkta şekli bu aslında zorunluluktan kaynaklanan bir şey bu...’’ şeklinde belirtmiştir. Bunu destekler nitelikte Y11, ‘‘Turistler talep ediyor, bu yönde kullanıyor ve dolayısıyla otelciler de misafirin isteklerine göre hareket ettikleri için uygulanıyor’’ olarak ifade etmiştir. Bu sonuçlar, Özdemir ve diğerlerinin (2011) yaptığı çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Nitekim, araştırmacılar konaklama işletmelerinde HD sistemi tercih edilme nedenlerinden en önemli etkinin pazardaki turistlerden gelen talep olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

HD bazı pazarlarda (Rusya, Almanya vb.) daha yoğun ilgi görmekte ve HD sisteminde arzın oluşturulması talebe göre yönlendirilmektedir. Örneğin Y7, ‘‘Hitap ettiğiniz kitle özellikle Side bölgesi, tarihsel olarak genelde; orta ve orta-üst Alman veya Batı Avrupalı misafirlerine hizmet verir. Onlara birim fiyata maksimum hizmeti sağlayabilecek en iyi model HD olduğu için bu tercih edildi. ...özellikle Doğu Avrupa ve BDT pazarında, Rusya pazarında, Türkiye’nin algısı tamamen ye-iç-eğlen ve böyle bir talep var tüketiciden. Deneyisel olarak biz denedik; 2016 yılında krizde, yine bir

otelimizde biz burada oda-kahvaltı yapacağız, öyle bir kontratta yaptık, koca kış 3 oda satabildik. Daha cazipti oda-kahvaltı ama kimse tercih etmiyor. Biz hazırız, şu an hala bir otelimizde dönemsel olarak uzun dönem konaklamaya gelen, Anadolu turlarına gelen 21-28 günlük Batı Avrupalı misafirler konaklardı bu seneye kadar. HD’de mesela bir oteli bir sıra arkada buluyor ama buluyor, misafir o nedenle tercih etmiyor, insan faktörü tamamen’’ şeklinde hitap edilen pazarın önemini vurgulamıştır. Pazara dikkat çeken Y19 ise, ‘‘Tatil için yabancı turist olarak düşünürsek, oradaki pay daha fazla; HD’ye gitmek isteyen bizim olduğumuz bölgeye gelen profili düşünürsek daha fazla istek var. Pazardaki payı fazla olan bir yere hitap ediyorsunuz. Antalya havalimanına 16 milyon turist iniyor ve bu turistlerin %90’ı HD’ye geliyor. Siz daha fazla Pazar payı olan yerden kendi payınızı alıyorsunuz. Yabancı pazara baktığınızda onların Antalya bölgesine seyahat edenlerin isteği ve beklentisi all-inclusive o nedenle de oteller HD yapıyorlar ki büyük pastadan pay almak istiyorlar’’ şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Y24 ise, ‘‘Pazar bunu gerektiriyor’’ şeklinde belirtmiştir. HD turistlerinin devamlılık gösterme özelliği göz önünde bulundurularak misafir memnuniyetine önem verilmesi gerekmektedir. Nitekim Wong ve Kwong (2004), kişilerin HD sistem deneyimleri arttığı ölçüde ihtiyaç ve değer talep edeceklerini vurgulayarak insan ihtiyaçlarının sınırsız olduğu ve bu nedenle ilk kez işletmeye gelen misafirlerin bir sonraki tatillerinde daha fazlasını isteyeceklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya dahil olan profesyonel yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y12, Y13, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26) HD’nin turistin her ihtiyacını karşıladığını ifade etmişlerdir. Konaklama işletmeleri tarafından sunulan HD sisteminin seyahat acenteleri ve tur operatörleri tarafından uluslararası alanda piyasaya sürülmesi bu konseptin paket tur özelliğini ortaya koymaktadır. Kitle turizminde ön plana çıkan paket turlar, turistlerin seyahatleri süresince ihtiyaç duyabilecekleri tüm hizmetleri karşılamaktadır. Örneğin Y2, ‘‘Turist eğer özel bir harcama yapmak istemezse neredeyse oteli ve uçağı, paketini aldığı takdirde bir tek kuruş bile harcamadan böyle bir tatile kalkılabileceğini biliyor’’ şeklinde ifade etmiştir. Konaklama işletmelerinde sunulan HD sisteminde, konaklama sürecinde misafirlere taahhüt edilen hizmetlerin (konaklama, yiyecek-icecek, eğlence vb.) tümünden faydalanılması ve turistin ihtiyaçlarının giderilmesi ön

plana çıkmaktadır. Örneğin Y1, *“Tesis HD konseptine hazır etmiş durumdayız yani buraya geldiğiniz zaman bir hafta boyunca tesisten hiç çıkmadan her türlü ihtiyacınızı temin edebiliyorsunuz”* şeklinde konuyu ifade etmiştir. Benzer şekilde Y5 ise, *“Oteller de artık çarşı kültürü de var, her türlü marketi, butiği gibi her şeyi var, bu nedenle insanlar alışveriş yapmak için de çok çıkmak istemiyor”* olarak ifade etmiştir. Y10 ise, *“Otellerde, 5 yıldızlı otellerde olmayacak şey yok. Her şey var, kuyumcusundan berberine, kuaförüne, yemek zaten bütün alakart restoranlarda dışarıdaki işletmelerin çok çok fazlasını zaten veriyor her gün farklı farklı şeyler veriyor. ...bizim bakış açımız misafir içeriye girer, çıkana kadar içeride tükettiği konsept dahilinde bizim belirlediğimiz yiyecek, içecek, aldığı hizmetlerin tamamı; odasına aldığı temizlik hizmeti, restoranda aldığı yiyecek hizmeti, barda aldığı içecek hizmeti, guest relation’da aldığı doğum günü kutlaması hizmeti, alakart restoranların rezervasyon hizmeti biz bunların tamamına otelin içerisinde verdiğimiz hizmetlerin ve sunduğumuz ürünlerin tamamına HD diyoruz ve bizim bakış açımız budur”* ayrıntılı olarak verilen hizmetleri belirtmiştir. Y20 ise, *“Otellerin birçoğu özellikle 5 yıldızlı otellerimizin birçoğunun içerisinde market, hediyelik eşya, kuyumcu gibi yani artık yiyecek-içecek hizmetlerinden çok artık bir çarşılaşma, bir avm sistemine dönmeye başladı, otelin içerisinde her şeyi bulabiliyorsunuz”* şeklinde ifade ederek konaklama işletmesinde her türlü ihtiyacın giderildiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Velissariou ve diğerleri (2020), HD sisteminin turistin hemen hemen tüm ihtiyacını işletme içerisinde karşılandığı ve tatil bütçelerinin önceden bildikleri sonucuna ulaşmışlardır.

HD sisteminin en büyük özelliklerinden biri konaklama, yiyecek-içecek ve eğlence gibi birtakım ihtiyaçların tek bir fiyatla sunulmasıdır. HD’nin tek bir fiyatla sunuluyor olması talebe bütçesini önceden ayarlama şansı vermekte ve talebin HD’ye olan isteğini artırmaktadır. Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu (Y2, Y3, Y4, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y21, Y22, Y24, Y25) HD’de fiyatın önceden belli olmasının talep açısından değerlendirilmesinin önemine vurgu yapmışlardır. Literatürde yapılan araştırmalar HD paket fiyatının belirli olmasının talebe bütçesini ayarlama imkânı verdiğini göstermektedir (Alegre ve Sard, 2015; Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Boz vd., 2016; Koç, 2016; Samarathunga ve

Gnanapala, 2014; Velissariou vd., 2020; Yürük, 2002). Y2, Y8, Y16 ve Y18 kodlu profesyonel yöneticilerin konu ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

Y2: *“İnsanlar daha önceden tatil için ceplerine koyacakları bütçeyi çok kestiremiyorlardı, uçak biletini, yatak işte bed and breakfast (BB) almak tatil fiyatını belirlemek için yeterli olmuyordu. Genellikle piyasada yiyecekleri yemeklerde veya alışverişlerinde inanılmaz sürprizlerle karşılaştıkları için bütçelerini çok aşabiliyordu, bu durum da onların ellerinin tatile gitmesini engelliyordu. ‘Şu kadar param var ama şimdi orada bir rezillik olur bir şey olur, ben sıkışırım gerek yok’ gibi bir geri durmak söz konusu oluyordu. Halbuki şimdi eğer özel bir harcama yapmak istemezse neredeyse oteli ve uçağı paketini aldığı takdirde bir tek kuruş bile harcamadan bir tatile kalkışabileceğini biliyor. Bu durum da inanılmaz bir talep yarattı.”*

Y8: *“Geliri yüksek olan kişiler için değil ama memur bir aile düşünün; anne, baba çalışan bu insanlar bütçelerini bilmek istiyorlar, otele geldiğinde sabah kahvaltısıyla başlayan çıkış günü öğlen yemeği veya saat kaçta çıkıyorsa, çıkacağı saate kadar yemeğini, içeceğini, dondurmasını alabileceği bir konsept, tüketici nezdinde hoşuna gidiyor insanların. Bunu tüketicinin bütçesi belirliyor seçerken elbette, iyi hizmet, iyi ürün, kaliteli ürün, kaliteli yiyecek-içecek verdiğinizde daha çok para kazanıyorsunuz.”*

Y16: *“Müşteri bacağına baktığınız zaman tatili boyunca bir daha ekstradan hiçbir şey ödememe, cebine para koymadan tatil yapabilme modeliyle tatil yapacağını düşünen müşterisine varıncaya kadar, HD müşteri bacağında anlamlıdır.”*

Y18: *“HD sistemi bence turizmin gelişmeye başladığı yıllarda, en başta müşteri ne ödeyeceğini bilsin total bir fiyat ödesin, o total fiyatı gelmeden önce bilsin; örneğin günlüğüne 1000 lira diyelim, o 1000 lirayı ödediği zaman otelde ne hizmet alacağını bilsin ve ekstra bir şey çıkmayacağını biliyor. Bu bir satış kolaylığı aslına bakarsanız, müşteri de ne ödeyeceğini bildiği için onun açısından bir rahatlık da sağlıyor. Müşteri açısından baktığımız zaman bu müşterinin hoşuna giden bir uygulama, bir fiyat veriliyor ve ne ödeyeceğini biliyor, A’dan Z’ye otelde alacağı*

hizmet belli; paket ve içerik belli dolayısıyla daha güvenli ve daha rahat oluyor. Kişi otelden çıkmadan 1 hafta 10 gününü geçiriyor.’’

HD konaklama işletmelerinin aile konaklamasına uygun olması HD sistemine olan talebin artmasını ve dolayısıyla da arzın bu konseptle sürdürülebilirliğinin korunmasını sağlamaktadır. Profesyonel yöneticiler (Y1, Y2, Y7, Y8, Y9, Y12, Y14, Y16 ve Y18) HD sisteminin özellikle çocuklu aileler için uygun olduğu konusunda hem fikir sağlamışlardır. Örneğin Y14, *“Zaten konseptin çıkış amacı çocuklu ailelerin istekleri, onlarda çok gelince otel yoğunlaşıyor. ... özellikle çocuklu aileler için dondurma gibi ek masraflar kalktı, daha özgürler tek paketin içerisinde; aileler de çocuklar da daha mutlu. HD biraz aile ve ihtiyaç tatilidir, çalışan insanlar bir sene önceden planlıyorlar”* şeklinde ifade etmiştir. Benzer bir ifadeyle Y16, *“Bize gelen misafirlerin büyük bir çoğunluğu aileler ve çocuklu aileler; özellikle çocukların o tesis içerisindeki birilerinin onlarla ilgilenmesi çok önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkıyor”* olarak belirtmiştir. Bunu destekler nitelikte Y18 ise, *“Çocuklar, aileler açısından önem arz ettiği için, çocuklu ailelerle bir yerlere gitmek, gezmek zordur hani otelde ailenin tüm ihtiyaçlarını karşılayan facilitelerin olması sebebiyle de tercih ediliyor”* şeklinde açıklamıştır. Benzer şekilde Özdemir ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışmada, HD sisteminin çocuklu aileler tarafından yoğun ilgi gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Samarathunga ve Gananapala (2014) ise, turistlerin tercihlerini aile konaklamasına uygunluk ve çocuk bakım hizmetlerinin varlığının etkilediği sonucuna ulaşarak bu çalışmanın bulgusunu desteklemektedir.

Tema 2.2. Destinasyon ile İlgili Özellikler: Destinasyon ile ilgili özellikler teması Tablo 3.7’de sunulduğu gibi tesisler arası rekabet koşulları, destinasyon ürün özellikleri, destinasyon imkanları, satış-pazarlama faaliyetleri ve acente-tesis rekabeti alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 7. Destinasyon ile İlgili Özellikler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Destinasyon ile İlgili Özellikler	Tesislerarası rekabet koşulları (37)
	Destinasyon ürün özellikleri (31)
	Destinasyon imkanları (31)
	Satış-pazarlama faaliyetleri (16)
	Acente-tesis rekabeti (14)

Aynı destinasyonda konaklama işletmelerinin çoğunluğunun HD sistemi uygulaması ve destinasyonun HD sistemi gerektirmesi dolayısıyla bu sistemi uygulamayan işletmelerin rekabet karşısında faaliyet göstermeye devam etmesi zorlaşmaktadır. Dolayısıyla bölgede tesisler arası rekabet koşulları konaklama işletmelerini HD sistemi uygulamak zorunda bırakmış ve profesyonel yöneticilerin çoğunluğu (Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y11, Y13, Y14, Y15, Y16, Y19, Y24, Y25) bu konuda hem fikir sağlamışlardır. Y3, Y5, Y10, Y11 ve Y25 kodlu profesyonel yöneticilerin konu ile ilgili görüşleri aşağıdaki alıntılarda dile getirilmiştir:

Y3: *“Bölgede HD sisteme en geç geçen tesislerden bir tanesiyiz biz. 2000-2001 yılında biz başladık HD sistemi uygulamaya ama bölgedeki birçok tesis zaten 2000 öncesinde uygulamaya başlamıştı. Bu kaçınılmaz bir şey oldu yani tüm genel anlamda böyle bir eğilim ortaya çıkınca ve müşteri beklentileri de o doğrultuda şekillenince, sizde ister istemez işletme konseptinizi ona uyarlamak zorunda kaldınız. ...HD uygulamayan kimse yok gibi her ölçekteki tesiste uygulanır hale geldik.”*

Y5: *“Ben biraz HD’yi virüsü benzetiyorum, yani şöyle bir bölgede HD konsepti başlayınca diğer otellere de yayılıyor. Bunu nereden çıkardım; Yunanistan’da benim otelci arkadaşlarım var, İsviçre’de edindik bu arkadaşlığı, onların oteline gittim Yunanistan’a Girit Adası’nda, Girit Adası konsept olarak Side’ye, Antalya’ya benzeyen bir konsept, misafir portföyü de genelde Alman ve Rus diyebilirim. Orada bunlar HD’ye yeni başlamışlar, yaklaşık beş yıllık bir geçmişi var diyebilirim. Otellere baktığım zaman HD’ye, hep şunu söylüyor arkadaşlar yandaki otel şunu verdi artık bizim de bunu free vermemiz gerekiyor. Bu aslında HD’de bir yarış var. O bölgede bir tesis HD başlayınca insanlar daha çok rağbet gösteriyor ve diğer tesisler de bu konseptte ayak uydurmak zorunda kalıyorlar.”*

Y10: *“Bu bölgedeki bütün oteller HD konseptiyle çalışıyor. Burada çok fazla tercih sebebi yok, çünkü bütün rakipleriniz ultra all-inclusive çalıştığı için bizde aynı şeyde devam ediyoruz. Rekabet tamamen bunu gerektiriyor.”*

Y11: *“HD genel her ürünün olduğu bir yerde ürünlerden biri olmalıyken, Antalya’da her ürün böyle oldu zaman içerisinde; tabi bu tek sesliliktir, bunun ileriye*

dönük olarak muhakkak daha iyi planlaması gerekiyor, çünkü sürdürülebilir olması için bir destinasyonun misafirin tercih edebileceği her şeyin olması çok önemli...’’

Y25: *‘‘Piyasa HD olduğu için siz de HD olmak zorundasınız. Birinci amacımız bölgemizde bulunan komşularımız bu konseptle hizmet verdiği için sizde bu konseptle yakın hizmet uygulamak zorundasınız, bu nedenle tercih ediyoruz. Olur da piyasa farklı pansiyon tiplerine dönerse sizlerde tabi diğer pansiyonlara dönersiniz, aslında herkes HD yaptığı için sizde yapmak zorundasınız. ’’*

Çolak ve Koşan (2021), arzın fazla olması nedeniyle HD sisteminin tercih edildiği ve buna bağlı olarak rekabet karşısında ayakta kalmak, karlılığı artırmak ve maliyet oranlarını azaltmak gibi sebeplerden dolayı hizmet kalitesiyle ilgili sorunlar meydana geldiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, kaliteyi düşürmek yerine müşteri karlılık analizi yapılması; yüksek doluluk oranı ve düşük karlılık yerine doğru doluluk ve kar hedefiyle daha başarılı olunacağı tavsiye edilmektedir.

HD sisteminin uygulanmasında destinasyon ürün özelliklerinin etkisi katılımcıların çoğunluğu (Y1, Y2, Y4, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y23) tarafından onaylanmış görünmektedir. Destinasyonun deniz veya kayak turizmine uygun olması özellikle konaklama işletmelerinin resort özellik göstermesinin yanı sıra HD’nin paket tur kapsamında sunuluyor olması HD sistemi uygulanmasını etkilemektedir. Bu kapsamda Y1, *‘‘Kum, sahil ve güneş faktörü hani zaten insanların buraya gelmesinin en önemli sebebi bu; deniz-kum-güneş turizmi yapıyoruz, bizim ilk öğrendiğimiz derslerde bir kavram vardı bilirsiniz sizde sea-sand-sun anlatılırdı, bu faktörlerin hepsi var şu an da çalışıyor böyle bir şey üzerine kurgulanmış bir operasyon bu bölgede. ...şu an biz Akdeniz sayfiye turizmi resort işletmeciliği konuşursak %99 HD’’* şeklinde sözleriyle deniz-kum-güneş faktörünün önemine ve resort işletmeciliğe değinmiştir. Y2 ise, *‘‘Sejour turizm, kitle turizmi o kadar ağır basmıştır ki bu küçük butikler ‘ben oda-kahvaltı yapacağım’ diyen tesisler sistemde boğulmuştur’’* şeklinde benzer bir ifade kullanmıştır. HD’nin deniz ürünü özelliğine değinen Y11, *‘‘HD bir resort, bir deniz ürünü yani deniz tatili üzerine kurulmuş bir sistem, çünkü neden o önemli deniz tatili olunca ortalama kalış süreci; işte benim aktive olduğum zamanlarda 12-13’ü hala 9 geceleme civarında,*

dolayısıyla buna göre planlanan bir şey; bu süre kısaldığı zaman sistemde masraflarla ilgili sıkıntı oluşabilir, çünkü uzun süre kalışlarda misafirin tüketimleri, tercihleri, seçtiği deneyimler daha planlanabilir ve yönetilebilir vaziyette; süre kısalmıca bu daha birazcık sıkıntılı bir hal alabiliyor, onun için deniz ürünü, deniz-kum-güneş'in olduğu yerlerde uygulanıyor'' olarak konunun önemini belirtmiştir. HD sistemi uygulanması destinasyonun sadece deniz-kum-güneş faktöründen değil kış turizmine uygunluğundan da etkilenmektedir. Örneğin Y4, 'HD sistemi, misafirin otelden çıkmadığı yerlerde yaparsınız, kayak merkezinde yaparsınız pistten çıkıp nerede yemek yiyecek öğlen yemeğini, yiyemeyecek ve otele dönüyor. Deniz de aynı şekilde yani sahil kesiminde orada bile dikkat edin, mesela Antalya otellerinde artık sahil kenarlarına otelin sahiline kafeler ya da küçük restoranlar yaptılar, otelin binasına bile girmiyor, hemen orada yiyip gidiyorlar. Eğer ben HD uyguluyorsam ya kayak oteliyimdir ya da sahilde deniz kenarındaki bir işletmeyimdir'' şeklinde açıklamıştır. Benzer bir ifadeyle Y16 ise, 'HD konseptini biz genelde resortlarda görüyoruz; ne tip resortlarda görüyoruz, çoğunluğu deniz kenarında olan resortlarda görüyoruz. Başka nerde görüyoruz, dağdaki kayak otelinde görüyoruz. Ben daha önce Uludağ'da da çalıştım, oradaki oteller de %80 HD mantığıyla çalışıyor. Denizin yerine kayak konulmuş gibi, orada bir tezat var. Bildikleri bu, sektör kendini yenilemediği için akademik anlamda kendini doyuracak bilgiye sahip olmadığı için ve sektördeki yatırım profili maalesef bu konuda sığ bir alt yapıya sahip olduğu için müdürlerle, acentelerle bu işi yapmaya çalışıyor. Onlarda işine geldiği ve bildiği kadarıyla yürütüyor. Antalya'da gördüğü HD'yi getirip Uludağ'a taşıyor'' olarak belirtmiştir. Çeşitli konaklama işletmeleri tarafından uygulanan HD sisteminin genellikle denize yakın, şehir merkezine uzak ve alternatif olanakları bulunmayan destinasyonlarda yoğun şekilde uygulandığı bilinmektedir. Nitekim Wall-Reinius ve diğerleri (2017), HD konseptinin özel olarak tasarlanan, bilinçli bir şekilde yakın çevresinden izole edilmiş, kapalı ve güvenli alanlar olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya dahil olan profesyonel yöneticilerin çoğunluğu (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y13, Y14, Y16, Y20, Y24) destinasyon imkânlarından bahsetmişlerdir. Bölge imkânlarının yetersiz olması, çevresel etkinliklerin veya tesis dışında alternatif aktivitelerin yetersizliği gibi nedenler yeterli doluluğa ulaşabilmeleri

noktasında konaklama tesislerinin HD sistemi uygulamasını oldukça teşvik etmektedir. Bu kapsamda Y7 ise, *“Dışarıdan turisti çekebilecek bir ülke olmadığı için HD’yi tercih ettik. Yani yol yok. Ben şu an evimden 5 km uzakta oturuyorum işyerime, ben gelirken hoplara zıplara geliyorum, düz yol yok turistin yürüyebileceği, bakir bölgeler bunlar. Yani turizm olmasa hiçbir endüstrisi olmayan ve insanların o nedenle dışarıdan göç çeken bir yer burası, o cazibeyi de oteller yaratıyor ister istemez. Keşke destinasyonumuz daha cazip olsa, keşke her ay bir tane festival olsa da insanlar o destinasyon için gelseler. ...yani insanların şehre gelmesi için bir neden vermek lazım. Bu olmadığı için oteller, biz oteli pazarlıyoruz, insanlar destinasyonu pazarlıyor”* konuyu desteklemiştir. Konaklama işletmesinin faaliyet gösterdiği bölgedeki üst yapı faktörlerinin (yiyecek-içecek işletmesi, alışveriş merkezi vb.) gelişmemiş olması HD sistemi uygulanıp uygulanmama kararını etkilemektedir. Örneğin Y4, *“Antalya’nın içerisinde bir yerde eğer şehir oteliniz varsa orada oda-kahvaltı hizmetinizi verirsiniz ama sahile doğru indiğiniz zaman oda-kahvaltı veremezsiniz. Yani nereye gidecek; Kemer’de bir koy’un içerisinde oteliniz var, misafirler öğle-akşam yemeğini nerede yiyecek, bir yere gidemez; otel içerisinde vermek istediğinizde bu kez iyi bir yemek yapmanız lazım yüksek gelir grubu misafire ‘hadi sana makarna veriyorum’ ücreti 50 dolar diyemezsiniz. Ne yapıyorsunuz, o zaman HD’ye dönüyorsunuz, kitle halinde herkes 1000 kişi birden sıraya girip yemeğini yiyor”* şeklinde belirtmiştir. Bölgedeki üst yapı eksikliğine değinen Y9 ise, *“Bizim burada şöyle bir dezavantajı var, şimdi benim tesisimin bir tanesi burada Kızılok’ta hani yarım pansiyon yapayım desem adamın dışarı çıkıp yemek yiyecek yeri yok. Benim otelde yemek istemese bile yarım pansiyon dışında dışarıda yemek yok, restoran yok, yiyeceği bir şey yok, o da önemli yani; yarım pansiyon tesislerde fazla çevrenin önemi var. Müşterinin çıkıp hava alabileceği, yemek yiyebileceği, iki bira içebileceği, kahve içebileceği yerler de olması lazım”* şeklinde ifade etmiştir. Turizm destinasyonlarında özellikle Türkiye Antalya bölgesindeki konaklama işletmelerinin şehir merkezi dışında kurulması ve bu bölgelerdeki destinasyon imkanlarının yetersizliği, HD’nin çözüm olarak görülmesini sağlamaktadır (Gülbahar, 2002).

Konaklama işletmeleri ile destinasyonun farklı standartlara sahip olması konaklama işletmelerinin HD sistemi uygulamasını belirlemektedir. Örneğin Y3,

“Çok konuşulan konulardan bir tanesi tabi bizim tesislerimizin içindeki yapı ile tesislerin dışındaki veya tesisleri çevreleyen yaşam alanlarındaki standart farklılığı temel nedenlerden bir tanesi, aslında biz eşzamanlı olarak tesislerdeki göstermiş olduğumuz fiziki standartları ve işletme standartlarının yüksekliğini dışarıdaki yaşam alanlarına yansıtamadık, ister istemez bundan kaynaklanan bir sıkıntı var. Tabi müşteri de ister istemez içeriye odaklanmak istiyor, tesiste daha fazla vakit geçirmek istiyor bu anlamda çünkü, turistik merkezlere gittiğiniz zaman dışardaki fiyattan tutun birçok şeyde standart ve kalite ile ilgili sıkıntı var ister istemez. Bu durum misafirleri hem ürkütüyor hem de onlarda ciddi bir kafa karışıklığına neden oluyor...” şeklinde konuyu detaylandırmıştır. Benzer şekilde Y13 ise, “Aslında günah keçisi olarak ilan ediliyor ama bizde istiyoruz, Side’de atıyorum bir konser olsun turist çıksın dışarı; oteldeki yoğunluğu da azaltacak bir şey. Belki de destinasyonun bazen önüne geçiyor hani otel makro çapta yapılacak bir şey otelcinin tek başına yapabileceği bir şey değil, bizde turistin dışarıda zaman geçirmesini istiyoruz. Destinasyon için gelsin otel için gelmesin misafir ama dışarıda esnafın da müşteriye karşı tutumu önemli, bizim otellerimiz beş yıldızlı çevremiz üç yıldızlı diye bir laf vardır Antalya’da” olarak ifade etmiştir. Sonuç olarak, konaklama işletmelerinin sunmuş olduğu ürün ve hizmet kalitesinin destinasyonda bulunan diğer işletmeler tarafından korunmadığı ifade edilmektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin misafir memnuniyetini sağlayabilmek adına HD sistemi uygulamasını teşvik etmiştir.

HD’nin paket tur kapsamında satışının ulusal ve uluslararası pazarlarda daha etkin olması, pazarda tutundurma faaliyetleri gibi faktörler HD sisteminin yoğun bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Örneğin Y9, “HD konseptinin birinci olarak en önemli özelliği satış-pazarlama, çok kolay satış alabiliyoruz HD’de... Müşteri oteli seçerken HD tesislere bakıyor, sonuçta Türkiye’de ekonomik kriz var ama globalde de bir ekonomik kriz var. Artık insanlar bütçelerini ona göre ayarlıyorlar. Ayrıca acente de daha rahat satıyor, sonuçta bir paket fiyatı çıkartıyor. Kendisi uçağı alıyor, bizden fiyat alıyor üzerine az bir komisyon ekliyor ve satıyor. HD transfer, uçak bunlar hep bir paket tabi bunları ayıramayız ama HD bizim gibi işletmeler ve yatırımcılar için olmazsa olmaz. HD büyük bir sihirli çubuk diyeyim ben size, bir anda her şeyi değiştirebilir. Verdiğiniz hizmetler, konsept, tesisin yapısına göre olan fiyat avantajı,

HD bizim için olmazsa olmaz'' şeklinde ifade etmiştir. Bir başka profesyonel yönetici olan Y17 ise, ''Satış kolaylığı var, dünya çapında fuara gittiğiniz zaman HD satışı çok kolay olur. Aracı acenteler için çok kolay olur çünkü herkes fiyatını bilir. Dönemlere bölerseniz atıyorum yüksek sezon Temmuz-Eylül dersiniz, o da biraz havalara bağlı olarak sarkıyor, Temmuz-Eylül'de Antalya'daki X otele ben 1000 lira verirsem HD bir gece kalacağımı bildiğim için acentenin de satışı kolaylaşır, o da alacağı komisyonu bilir. Komisyon tutarı da bellidir, Haziran'da gönderirsem bunu alırım, Ağustos'ta gönderirsem şunu alırım'' olarak belirtmiştir. HD'nin satış kolaylığına değinen Y18 ise, ''Bu bir satış kolaylığı aslına bakarsanız, müşteri de ne ödeyeceğini bildiği için onun açısından bir rahatlık sağlıyor olabilir. Satış kolaylığı'' şeklinde belirtmiştir. Nitekim yapılan araştırmalarda, HD'nin satış-pazarlama kolaylığı sağladığı vurgulanmaktadır (Birlikçioğlu ve Ulama, 2019; Çiftçi vd., 2007; Demir ve Şen Demir, 2001; Rayna ve Striukova, 2009; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Yürük, 2002)

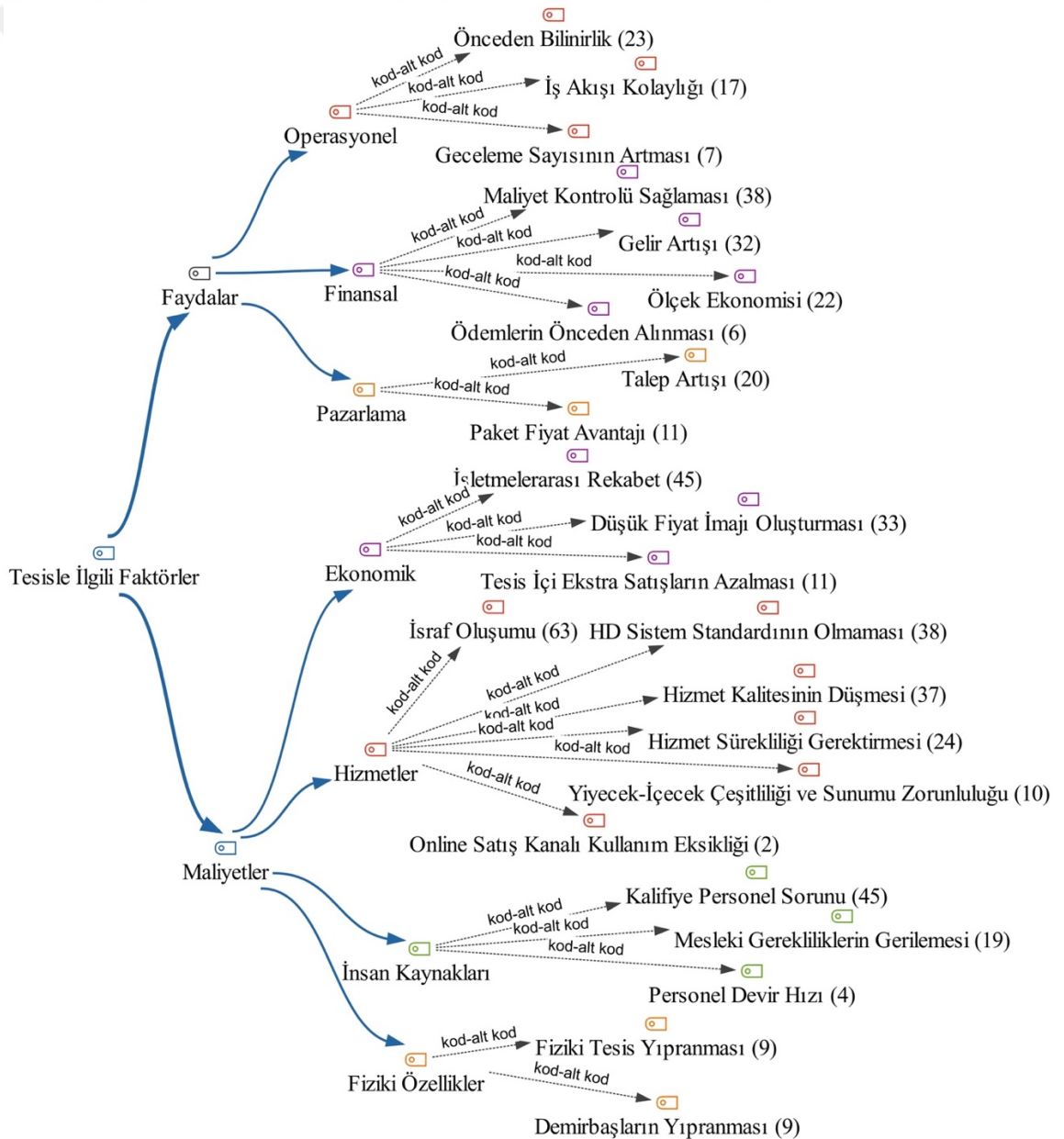
HD destinasyonlarında konaklama işletmelerinin bu sistemi uygulamasında ve özellikle HD paket fiyatının ortaya çıkmasında acentelerin görünmez bir etkisi olmuştur. Örneğin Y2, ''Bizim tur operatörlerinden gelen baskılarımız görünürde baskı gibi değildir. Yani şöyle tur operatörü size gelir, 'wala abi HD'ye geçen daha iyi kazanıyor, daha iyi müşteri geliyor talep o yönde' der geçer gider, çünkü o komisyonuna bakar yani kime, neye sattığı çok önemli değil. O baskılar başka yönden geldi, şöyle geldi, bu da başka bir konu ama müşteri tutmak yani gelen rezervasyonları size aksettirmeyip potasında tutup ondan sonra 'a hiç müşteri yok' psikolojisi yaratıp, işte bir 5 dolar düşersen bir hareket olabilir deyip senden 5 doları aldıktan sonra elindeki rezervasyonları serbest bırakmak gibi bir taktiği hep kullandılar. Ama orada da kanıp fiyatı düşen biziz, yani ben düşmezsem yanımdaki düşüyor, yanımdaki düşünce icabında no-name satıyor falan veyahut da diyor ki orada kalma sizi bir yan noktaya aktaracağım yani müşteriye de empoze etmek mümkün. Dolayısıyla bu tip oynamalar hep başımıza geldi. Yani hala gelmekte, ama HD'ye geçmemiz konusunda ciddi bir şekilde bu sisteme geçin diye operatöründen gelen bir baskı olduğunu düşünmüyorum. Biz zaten gitmiştik yani'' şeklinde bu konuda ayrıntılı bir açıklama yapmıştır. Bu kapsamda Y16 ise, ''Otel ile acente arasında bir rekabet var, aslında

birbiriyle partner olması gereken iki tane unsur ama hep birbirine rakip gibi kendilerini görürler maalesef. Otelci acentecinin kendisine çok ucuza müşteri getirdiğini düşünür. Acenteci otelcinin kendisine hep pahalı oda attığını düşünür. İlişki aslında bunun üstüne kurgulanır. Burada bir rekabet vardır aslında rakip değiller ama kendi aralarında bir rekabet vardır. Sürekli bir yarış, otelci acenteciden en ucuz müşteriyi almaya çalışır en pahalıya satmaya çalışır. Acenteci de otelciden aynı şekilde en ucuz fiyata almaya çalışır. Birtakım kozlar kullanılır'' olarak ifade etmiştir.

Paket tur kapsamında ulusal ve uluslararası pazara sunulan HD satışında seyahat acentelerine olan bağlılığı ise Y19, *''O bölgede mutlaka büyük tur operatörleriyle çalışmak zorundasınız, onlara bağımlısınız; oradaki gelenek finansal yapısı güçlü olmayan otellerin toptan mal satar gibi sezon açılmadan zaten o 5 aylık sezonun %60-70'ini belki de sezonda satacağının 1/3 fiyatına satıp o nakdi değerlendirme mantığı var orada; bu mantık yine o fiyat skalasını çok aşağıya çekiyor bende onlarla rekabet etmek durumunda kalıyorum. Bu rekabeti yapabilmem için her şeye teslim olup onlara çok düşük 1/3 fiyatında vermek istemediğimden rekabet benim için zorlaşıyor. Oradaki mantık oradan aldığı nakitle o nakdi değerlendirme üzerine kurulmuş bir sistem var. O yüzden de tur operatörleri orada çok güçlü onların dediğine uyuyor herkes ve fiyat çok yükselmiyor''* şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Y20 ise, *''Bed and breakfast, half board çalışıyorsanız tur operatörleri size çok fazla talep göndermiyor, çok fazla reklamınızı yapmıyorlar; reklamınızı yapabilmeleri için HD daha uygun geliyor onlara, çünkü zaten ülkemizde de HD turizmine yani turizm denilince akla HD geliyor aslında''* olarak belirtmiştir. Nitekim Tuna ve diğerlerinin (2019) yaptığı çalışmada, araştırmaya katılanlar kıyı turizminde fiyatların düşük olmasının sebepleri arasında piyasa şartları, yoğun rekabet, fiyatlarda iş birliği veya devlet müdahalesinin olmadığını, tur operatörlerine fazla bağımlılık gibi çeşitli sebepler olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu bu sebepler, HD uygulamasının yoğunlaştığı Türkiye'nin kıyı kesimleri için (özellikle Antalya) de geçerli olabilmektedir.

3.4.3.2. HD'nin Uygulanmasıyla Ortaya Çıkan Fayda-Maliyetlere İlişkin Nitel Bulgular

Araştırmada profesyonel yöneticilerin görüşleri doğrultusunda HD'nin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda ve maliyetler “Tesisle İlgili Faktörler (Faydalar, Maliyetler)” ve “Destinasyonla İlgili Faktörler (Faydalar, Maliyetler)” olmak üzere iki temel kategoride 14 tema ortaya çıkarmıştır. Konaklama işletmeleri perspektifinde HD'nin fayda ve maliyetleri tesisle ilgili faktörler kategorisinin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 3.4'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.



Şekil 3. 4: Konaklama İşletmelerinde HD'nin Uygulanmasıyla Ortaya Çıkan Fayda ve Maliyetlerin Tesisle İlgili Faktörler Kod-Alt Kod Modeli

Konaklama işletmelerinde tercih edilen HD sisteminin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin tesisle ilgili faktörler kategorisi faydalar ve maliyetler şeklinde gruplandırılmıştır. Tesisle ilgili faktörlerin faydaları operasyonel (1.1.), finansal (1.2.) ve pazarlama (1.3.); maliyetleri ise ekonomik (2.1.), hizmetler (2.2.), insan kaynakları (2.3.) ve fiziki özellikler (2.4.) şeklinde temalandırılmıştır. Elde edilen verilere göre faydalar kategorisinde operasyonel temasının önceden bilinirlik, iş akışı kolaylığı ve geceleme sayısının artması; finansal temasının maliyet kontrolü sağlaması, gelir artışı, ölçek ekonomisi ve ödemelerin önceden alınması; pazarlama temasının ise talep artışı ve paket fiyat avantajı frekans sırasında olduğu tespit edilmiştir. Maliyetler kategorisinde elde edilen verilere göre ekonomik temasının işletmeler arası rekabet, düşük fiyat imajı oluşturmaları ve tesis içi ekstra satışların azalması; hizmetler temasının israf oluşumu, HD sistem standardının olmaması, hizmet kalitesinin düşmesi, hizmet sürekliliği gerektirmesi, yiyecek-içecek çeşitliliği ve sunum zorunluluğu ve online satış kanalı kullanım eksikliği; insan kaynakları temasının kalifiye personel sorunu, mesleki gerekliliklerin gerilemesi ve personel devir hızı; fiziki özellikler temasının ise fiziki tesis yıpranması ve demirbaşların yıpranması frekans sırasında olduğu belirlenmiştir. Araştırmada HD'nin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda ve maliyetlerinin tesisle ilgili faktörler kategorisi kod-alt kod modeline uygun olacak şekilde aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

Tesisle İlgili Faktörlerin Faydaları: Operasyonel, finansal ve pazarlama şeklinde temalandırılmış ve bu temalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Tema 1.1. Operasyonel: Bu temanın alt kodları Tablo 3.8'de gösterildiği gibi önceden bilinirlik, iş akışı kolaylığı ve geceleme sayısının artması alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 8. Operasyonel Teması

Temalar	Alt Kodlar
Operasyonel	Önceden bilinirlik (23)
	İş akışı kolaylığı (17)
	Geceleme sayısının artması (7)

Çoğu profesyonel yöneticiye göre, konaklama işletmelerinde HD sisteminin uygulanması operasyonel faaliyetlerin yerine getirilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Nitekim Y2 “*Operasyonel olarak sizin ne yapacağınızla ilgili daha planlı yürümenizi sağlayacak doneleri size verdi*” şeklinde ifade ederek HD’nin operasyonel faydasına vurgu yapmıştır. HD sistem uygulayan konaklama işletmeleri, doluluk oranlarını önceden görebildikleri için iş ve personel planlamalarını da önceden rahatlıkla gerçekleştirebilmektedirler. Örneğin Y1 “*ideal bir sezondan bahsediyorsak, mesela bizim 2021 yılı satışlarımız 2020 ekim ayında başlıyor ve biz aralık ayında büyük ölçüde 2021 yılının nasıl geçeceğini görebiliyoruz. Pazarımız genelde önceden rezervasyon yaptıran aileler ve emeklilerden oluşmakta*” ifadelerini kullanarak önceden bilinirliğe vurgu yapmıştır. Destekler niteliğinde Y7 “*Tamamen planlı gider her şey; misafirin geleceği zaman bellidir, yiyeceği yemek bellidir, planlı olabilmesi çok güzel. Personelimizi de ona göre planlarız; Nisan’da gerçekten kapasitemize çıkarız, Ekim’e kadar aynı personelle gideriz, planlanabilirlik en büyük artısı...*” şeklinde önceden bilinirliğin planlamaya katkısını açıklamıştır. Y9 ise “*Ben şu tarihte 20 Ocak, otelin %60-65’ini dolduruyorum, Mart-Nisan aylarında bunu %80’lere çıkarıyorum. Daha sonra son dakika satışları alıyorum. Ben o tarihlerde görüyorum; kaç kişi gece konaklayacak, kaç çocuk olacak, pazar dağılımlarını görüyorum; ne kadarı Rus, Polonyalı, Türk, Alman olduğunu çok önceden görüyorum. Satın alma planlarımı da ona göre yapıyorum*” şeklinde belirterek önceden bilinirliğin operasyon faaliyetlerindeki önemine vurgu yapmıştır. Nitekim Anderson (2007)’a göre konaklama işletmeleri, HD sistemle birlikte konukların tam sayısını ve konaklama sürelerini önceden bildikleri için, gereksinimi olan ürünleri daha fazla güvence (ödemelerin alınmış olması) ile önceden temin etmektedirler. Ayrıca HD sistem kapsamında sunulan ürün ve hizmetlerin belli olması kalite kontrolü ve denetim işlemlerini de kolaylaştırmaktadır (Samarathunga ve Gananapala, 2014).

Yöneticilerden Y10 “*all-inclusive dediğiniz zaman büfe ile de gidebilirsiniz alakartla da gidebilirsiniz ama biz büfeyi örnek alırsak; diğer alakart’lara göre ekibin işini biraz daha hafifletiyor... Büfede bir menünüz vardır, 14 gün dönen menü, bunu sürekli döndürürsünüz*” şeklinde ifade ederken; Y9, Y12 ve Y20 özellikle set menülere vurgu yapmışlardır. HD sistem uygulayan konaklama işletmelerinin büyük

çoğunluğunda öğün yemeklerinin açık büfe şeklinde verilmesi ve büfelerde belirli aralıklarla (örneğin iki haftada bir) dönen (cycle) menülerin kullanılması iş akışını operasyonel anlamda hızlandırmaktadır. Ayrıca büfeler, servis için daha az çaba gerektirmekte ve belirli ürünlerin toplu üretimine olanak sağladığı için HD sistemde sıklıkla tercih edilmektedir (Rayna ve Striukova, 2009).

Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y2, Y7, Y9, Y11, Y13, Y14) HD sistemi uygulanan destinasyonlarda turistlerin ortalama geceleme sayılarında bir artış söz konusu olduğuna dikkat çekerek sezon süresinin uzadığını ve kış sezonunda da açık kalan işletme sayısının arttığını ifade etmişlerdir. Örneğin Y9 *‘‘Rus pazarında 21 gün gelen çok misafir var yazın, kışın da gelirler normalde 20-21 gün; bizim Almanlardaki ortalama kalış süreci 9 gündür; normal şartlarda ama o da yükselmiş durumda...’’* şeklinde belirterek geceleme sayısındaki artışa dikkat çekmiştir. Y13 ise *‘‘...kışın da misafir gelmesi için bir argüman oluyor; HD öncesinde kışın bu kadar yoktu, gelen misafir de dolu bir ortama geleceğini bilerek geliyor. HD sonrasında kışın açık otel sayısı arttı’’* ifadelerini kullanmıştır. HD sistemin uygulanmasıyla beraber konaklama süresinin uzaması sezon süresinin de uzamasını sağlamış ve kış turizmini hareketlendirmiştir. Destekler nitelikte Demir ve Şen Demir (2001), konaklama işletmelerinin %60'ının HD uygulamasıyla birlikte faaliyet dönemlerini 15-30 gün uzattıkları sonucuna ulaşmışlardır. HD sistem konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerini uzatarak sezon süresinin de artmasını sağlamaktadır. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar literatürde (Menekşe, 2005; Özdemir vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014) desteklenmektedir.

Tema 1.2. Finansal: Maliyet kontrolü sağlaması, gelir artışı, ölçek ekonomisi ve ödemelerin önceden alınması alt kodlarından oluşmaktadır. Finansal temasının alt kodları Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3. 9. Finansal Teması

Temalar	Alt Kodlar
Finansal	Maliyet kontrolü sağlaması (38)
	Gelir artışı (32)
	Ölçek ekonomisi (22)
	Ödemelerin önceden alınması (6)

Profesyonel yöneticiler HD sistemin konaklama işletmelerine olan finansal faydaları konusunda hemfikir sağlamışlardır. HD sistemle birlikte yiyecek-içecek ürünlerinin satın alma aşamasında hem önceden hem de toplu alımlar maliyet kontrolünün sağlanmasında büyük bir avantaj olarak işletmelere yansımaktadır. Örneğin Y9 *“Yatırımcılar ve işletmeciler açısından maliyet hesabımızı daha rahat yapabiliyoruz. Maliyet kontrolü, doluluk iyi olduğu zaman daha iyi yapabiliyoruz, doluluk düşük olduğu zaman sonuçta her zaman sıkıntıdır HD’de...”* şeklinde belirtirken; Y19 *“Maliyeti daha kolay tahmin ve kontrol edebiliyoruz... Sezon öncesinde bile kişi başı maliyeti hesaplayabiliyorum”* olarak ifade etmiştir. Abdel Moneim ve diğerleri (2019) HD konaklama işletmelerinde su, enerji (elektrik, yakıt) ve yiyecek-içecek departmanı ile birlikte işletmenin tüm unsurlarında maliyetlerin arttığı sonucuna ulaşırken büyük miktar alımlarında avantajlı olduğunu belirtmişlerdir. Destekler nitelikte Demir ve Şen Demir (2001), toplu ve büyük miktarlarda satın alım işlemlerinde indirimlerin sağlanarak maliyetlerin düştüğü bulgusuna ulaşmışlardır. HD konaklama işletmelerinin genellikle büyük kapasiteli olması, HD tesislerin satın alma gücünde avantaj yaratmaktadır. Bu sistemi benimseyen konaklama işletmelerinde üretim artarken pozitif ölçek ekonomisi etkisi oluşmaktadır. Nitekim Y12 *“Ne kadar fazla ürün alırsanız ve bunu özellikle büyük odalı oteller çok fazlasıyla yapar. Gelen misafir sayısı fazla olduğundan dolayı bir set menü belirlenir, bu menüyle alakalı toplu alımlar yapılır; toplu alım yaptığınızda sizin birim başına maliyetiniz daha düşük çıkar”* olarak belirtmiştir. Benzer şekilde Y13 ise *“Birim maliyetlerini düşürmüştür, tabiki bunun nedeni Antalya’daki otellerde oda sayısının çok fazla olması; oda sayısı fazla olduğu için belli bir ölçek ekonomisi yakalayabiliyorsunuz. Kişi başı maliyetiniz düşüyor. Örneğin, bir kilo etin maliyeti benim açımdan daha düşüktür çünkü tonlarca alıyorum, stok çekilebilecek malzemeleri gerekirse stok çekiyorum”* şeklinde açıklamıştır. Nitekim Pattullo (2000), HD tesislerin ölçek ekonomisi elde etmek için yeterli kaynaklara sahip olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Samarathunga ve Gananapala (2014), HD sistem uygulanan konaklama işletmelerinin yüksek kapasite ve doluluk oranları nedeniyle yiyecek-içecek girdileriyle ekipman gibi farklı mal ve hizmetlerinde büyük miktarlarda satın alma gerçekleştirerek ölçek ekonomilerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir.

HD konaklama işletmelerinin maliyetleri konusuna farklı bir açıdan yaklaşan Y10 *“Büfede bir menünüz vardır, 14 gün dönen menü ve bunu sürekli döndürürsünüz; bu iş gücü olarak size tasarruf da getirir. Personel olarak baya bir tasarruf oluyor, bugün mesela bizim gibi işletmeler açısından; normalde büfe ile çalışırsanız oda başı 1 personel olarak hesaplayın 380 odaysanız 380 personel bandında çalışırsınız, bunun içerisine dışarıdan aldığınız personeller dahil, güvenliği, animasyonu da var ama alakarta çevirirseniz; normalde oda başı 1.4, 1.5 personel düşer yani aşağı yukarı 1.5 gibi artış olur”* şeklinde personel tasarrufu avantajı sağladığını belirtmiştir. HD sistem, bazı departmanlarda personel sayısının azalmasını ve kalifiye olmayan personelin istihdam edilerek toplam işgücü maliyetlerinin düşürülmesini sağlamaktadır (Üngüren vd., 2009). Ancak Abdel Moneim ve diğerleri (2019) tarafından yapılan çalışmada ise işletmede personel sayısını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun, HD işletmelerin yapısı gereği çeşitli departmanlarda (yiyecek-içecek, kat hizmetleri vb.) kalifiye olmayan personelin istihdam edilmesiyle ilgili olduğu düşünülmektedir.

Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y20, Y22, Y24, Y25, Y26, Y27) HD sistemin konaklama işletmelerinde gelir artışı sağladığı konusunda hem fikir olmuşlardır. Bu kapsamda örneğin Y1 *“İyi bir doluluk yakalarsanız gelir avantajınız var, kârlılığınız da yükseliyor. Bizler kâr amaçlı işletmeleriz, yarım pansiyonda düşünelim birlikte; 1000 kişilik oteliniz var, bu otelinizin %90 doluluk ağırlığıyla çalışın 900 kişi; 900 kişide yarım pansiyon satarak 10 Euro’dan elde edeceğiniz para 9000 Euro ama HD olduğu zaman 20 Euro’ya rahatlıkla satabilirsiniz; %100 üzerine koyabiliyorsunuz ve sattığınız zaman 20 Euro’dan 1800 Euro yani bir anda ciddi bir gelir artışı ile karşı karşıya kalıyorsunuz”* şeklinde belirtmiştir. Y5 ise kârlılığa vurgu yaparak *“HD’yle birlikte kapasiteniz de fazlaysa kârlılık oranları yüksektir; ortalama kârlılık oranlarını biliyor musunuz Antalya’da? Yaklaşık %40-45 kârlılık oranları var. İşin aslı bu da hiç kötü bir durum değildir”* diye ifade etmiştir. HD konaklama işletmelerinin oda sayılarının yüksek olması ve bu sisteme olan taleple birlikte doluluk oranlarında ciddi artışların sağlanması, işletmelerin kârlılık oranlarını artırarak gelir artışı yakalamalarına olanak vermektedir. Konuya farklı bir açıdan yaklaşan Y22 *“HD sistemde insanlar*

gelip bir hafta konaklayıp otelden ayrılıyor. Burada en önemli etken otelin içinde bulunan dükkanlar, otel içerisindeki dışarıdan kiralanan yerler otele para kazandırıyor. Eğer HD olmasaydı içeridekiler, dükkanlarını dışarıya kiraya vermezlerdi...’’ şeklinde ifade ederek HD işletmelerin içerisinde bulunan çeşitli dükkanların (dericiler, çantacılar, kuaför hizmetleri vb.) kira bedellerinin de bir gelir etkeni yarattığını belirtmiştir. Çolak ve Koşan (2021), HD’nin doluluk oranlarını artırma, satış fiyatını yükseltme ve kârlılığı artırma gibi nedenlerle tercih edildiğini belirterek; aşırı tüketim, israf oranları, bakım-onarım, istihdam ve satış-pazarlama gibi çeşitli açılardan maliyetlere katlanmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Konaklama işletmelerinin arzulanan kâr hedefine ulaşırken kaliteden ödün vermeyerek hedef maliyetleme yöntemi kullanmaları önerilmektedir.

HD konaklama işletmelerinde ödemelerin önceden alınması, turist ile konaklama işletmesi arasında parasal işlemlerde herhangi bir sorun veya tahsilat riski bulundurmamaktadır. Parayla ilgili işlemlerle genellikle tur operatörü veya seyahat acentesi ilgilenerek konaklama işletmelerine ödemeleri gerçekleştirmekte ve bu durum HD konaklama işletmelerine avantaj olarak yansımaktadır. Konuyu açıklayan Y5 *‘‘Hiç kimsenin ücretini almayla ilgili bir derdin yok, bir kişinin parasını almış tur acentesi; o tur acentesi ücreti bana, benim muhasebeme göndermiş. Ben sizin hiçbir ücretinizle ilgilenmiyorum, siz geliyorsunuz otele sadece hizmetten yararlanıyorsunuz ve gidiyorsunuz. Yani burada HD sistemi tur operatörünü daha etkin hale getiriyor. Tur operatörü etkin hale gelince de otelciler ödemelerini daha kolay bir şekilde önden toplu bir şekilde alabiliyor’’* olarak belirtmiştir. Destekler nitelikte Y10 *‘‘Ön ödemeleri alıyoruz ve nakit akışı gerçekleşiyor’’* şeklinde ifade etmiştir. Nitekim Anderson (2010) HD’de turistlerin tatil bedellerini önceden karşılayarak destinasyonda parasal harcama yapmaya istekli olmadıklarını belirtmiştir. Araştırmadan elde edilen ödemelerin önceden alınması sonucu literatürle (Farmaki vd., 2017; Özdemir vd., 2011; Rayna ve Striukova, 2009; Şahin, 2008) örtüşmektedir.

Tema 1.3. Pazarlama: Bu tema Tablo 3.10’da sunulduğu gibi talep artışı ve paket fiyat avantajı alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 10. Pazarlama Teması

Temalar	Alt Kodlar
Pazarlama	Talep artışı (20)
	Paket fiyat avantajı (11)

Çoğu profesyonel yönetici HD'nin talep artışı sağladığını belirtmişlerdir. Örneğin Y20 *“Belli başlı kriterleri gerçekleştirdiğinizde HD sistemin en büyük avantajı, insanların HD'yi diğer pansiyon tiplerine göre daha fazla talep etmesinden kaynaklıyor”* şeklinde ifade ederken; operasyonların HD olmayan pansiyon tiplerinden HD konseptine dönüşmesi sırasında yaşanan talep artışının altını çizen Y2 *“HD talebi artırdı, bu çok açık...BB'deki hacmimize kıyasla kesinlikle inanılmaz bir talep yarattı”* şeklinde vurgulamıştır. Bu sisteme yönelik bir farkındalık ve önemli bir talep küresel olarak mevcuttur (Bato Çizel vd., 2013). Bu sonucu destekler nitelikte Velissariou ve diğerleri (2020) HD sistemine yoğun talep olduğunu doğrulamaktadır. Benzer şekilde, HD'nin doluluk oranlarının fazla olması bu sisteme karşı talep olduğunu göstermektedir (Samarathunga ve Gnanapala, 2014).

HD sistemin konaklama işletmesine sağladığı faydalardan bir diğeri ise HD'yle birlikte gelen paket fiyatın misafire olduğu kadar konaklama işletmesine de avantaj sağlamasıdır. Bu kapsamda bazı yöneticiler (Y2, Y9, Y10, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17) bir paket fiyatı oluşturmanın konaklama açısından anlamlı olduğunu, misafir tarafından tercih edilebilirliği artırdığını, toplu satış imkânı verdiğini ve fiyat ayarlaması yapma olanağı gibi çeşitli açılardan değerlendirerek paket fiyat avantajını desteklemişlerdir. Ayrıca, paket fiyat konaklama işletmesi personeli ile misafir arasında parasal sorunlar yaşanmasını da önlemektedir. Örneğin Y13 *“Oda-kahvaltı yapsanız veya yarım pansiyon misafire bir kart veriyorsunuz veya oda numarası ekstraları imzalatiyorsunuz ve en sonunda check-out günü geldiğinde ben bunu içtim, bunu içmedim, şunun parasını ödedim, bunun ödemedim kavgasına düşmüyorsunuz; HD'de en baştan misafir paket olarak parayı size ödüyor”* şeklinde açıklamıştır. Ayrıca, misafirler bazen ekstra ödemelerini gerçekleştirmeden işletmeden kaçma eğilimleri de geliştirebilmektedir. Dolayısıyla, HD'nin sunmuş olduğu paket fiyat avantajı ve bu fiyatın önceden misafirden alınması yaşanabilecek çeşitli risk faktörlerini de ortadan kaldırmaktadır. Nitekim, HD ile birlikte konaklama işletmelerinin misafir hareketlerinin ve fatura takip işlemlerinin kolaylaştığı

(Anderson, 2007; Samarathunga ve Gnanapala, 2014) ve acentelere tek bir fiyat sunarak (Akyürek vd., 2019) toplu satış imkânı vermesi söz konusudur.

Tesisle İlgili Faktörlerin Maliyetleri: Ekonomik, hizmetler, insan kaynakları ve fiziki özellikler şeklinde temalandırılmış ve bu temalar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Tema 2.1. Ekonomik: Tablo 3.11'e göre HD'nin ekonomik maliyetleri, işletmeler arası rekabet, düşük fiyat imajı oluşturmaları ve tesis içi ekstra satışların azalması alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 11. Ekonomik Teması

Temalar	Alt Kodlar
Ekonomik	İşletmeler arası rekabet (45)
	Düşük fiyat imajı oluşturmaları (33)
	Tesis içi ekstra satışların azalması (11)

Profesyonel yöneticilerin büyük çoğunluğu (Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y19, Y23, Y24, Y25) HD destinasyonlarında işletmeler arasında yoğun bir rekabet olduğu konusunda hem fikir olmuşlardır. Bunun başlıca nedeni benzer bir pazar için benzer ürün sunmaktır. HD destinasyonlarında işletmeler arası yaşanan rekabet düzeyinin çok güçlü ve yüksek olmasından dolayı işletmeler fiyat artışı yapamamakta ve fiyat avantajları ellerinden gitmektedir. Ayrıca, konaklama işletmeleri arasında hizmet ve ürün gibi çeşitli açılardan da rekabet yaşanmaktadır. Örneğin Y6 *“Rekabet gücü, biz de dahil olmak üzere herkes müşteri kapabilmek için sürekli bir şeyler ekliyor; yeni konseptte bu sene ne alkol ekleyebiliriz ya da büfemizde daha fazla ne verebiliriz ya da ne bileyim internete nasıl daha çok yatırım yapabiliriz, eğlencede yeni bir şov, yeni bir canlı müzik ne ekleyebiliriz gibi bunların hepsi maliyeti artırıyor. Maliyetleri ve kârlılığı etkileyen büyük bir yarış var...”* şeklinde ifade ederken; Y9 *“Antalya'nın kıyı şeridinde inanılmaz rekabet var, fiyat savaşları var maalesef...”* olarak belirtmiştir. Ayrıca, işletmeler arasında yaşanan rekabet ortamı satış fiyatlarına yansımaktadır. Örneğin Y12 *“HD sistemin uygulanmasından kaynaklı tesisler arasındaki rekabet satış fiyatına da yansımaktadır. Yanımdaki HD oteli fiyat düşürüyorsa ben de düşürmek zorundayım”* şeklinde belirtmiştir. İşletmeler arasındaki rekabet durumunu en iyi şekilde özetleyen Y16 ise

“Oteller birbiriyle rakip durumunda kendilerini hisseder. Halbuki oteller birbirinin rakibi değildir. Oteller aslında bulundukları destinasyonun alternatifi olan başka destinasyon neresiyse rakibi aslında o destinasyondaki otellerdir, olmalıdır. Yani Antalya’nın rakibi eğer Mısır ise orası olmalıdır. Daha geniş bir perspektiften bakacak olursak sizin kullanacağınız HD yöntemiyle siz, diğer rakibiniz olan destinasyondan farklılaşacağınız için avantajlı duruma geçebilirsiniz. Müşteri algısı bize neyi gösterir, ilk planda müşteri algısı bize fiyat endeksli bakar. ‘Kaç para’ diye bakar. Bizim de otelci ya da acenteci olarak ilk refleksimiz tercih edilebilmek için daha kaliteli ve daha çeşitli bir ürünü sunmak yerine rakipten daha ucuz; fiyat kırarak karşımıza çıkartmaya çalışırız... sizin HD sistemiyle rakibinizin karşısına çıkacağınız zaman fiyatınızı düşürmek yerine misafir sizin algınıza geleceği için burada promosyon yöntemleri kullanarak; 14 gece kal 12 gece öde; 60 yaş üzerinde konaklayanlara %30 indirim gibi bir sürü promosyon yaratabilirsiniz. Bunlar sırf fiyatınızı kırmamak için olur. Bu şekilde bir rekabet koşulu yaratabilirsiniz ama yapılmaması gereken aynı destinasyon içerisinde uygulanacak olan fiyat bazlı rekabet olmamalı... Yani yandaki oteli kendinize rakip görüp fiyatı kırdığınız an yandığınız gündür. Çünkü aynı anda siz birlikte dibe gidiyorsunuz...” şeklinde açıklamıştır. Nitekim Yolal ve diğerleri (2009), Türkiye’nin kıyı bölgelerinde yaşanan rekabetin küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerini, büyük rakipleriyle rekabet edebilmek için fiyat düzeylerini gerçekçi olmayacak şekilde düşürmeye zorladığını belirtmektedirler. Bu fiyat rekabetleri, HD sistemin fiyatlandırma tekniğinden ve sektörde genellikle düşük fiyat düzeylerinden kaynaklanmaktadır.

Çoğu profesyonel yönetici (Y2, Y4, Y8, Y9, Y10, Y12, Y13, Y14, Y15, Y17, Y18, Y21, Y23, Y24, Y25, Y26) HD konaklama işletmelerinin sürümden kazanan bir anlayışla ilerlediği konusunda görüş birliği sağlamışlardır. HD konaklama işletmeleri sürümden kazanma mantığıyla ilerlese de elbette gelir elde etmektedir. Ancak elde edilen gelir oranının daha yüksek olma şansı varken azalması, o ülkenin gelirini de etkilemektedir. Kitle turizmini ele alan Y2 *“Kitle turizmi olunca mass turizm, sürümden kazanan bir sistem olmaya başladık yavaş yavaş...”* şeklinde belirtirken; Y14 *“Genel olarak söylüyorum, Türkiye’deki HD sisteminin uygulanış şekli ve memnuniyet oranına karşılık satış fiyatlarımızın düşük olduğunu ve satış fiyatlarında*

geride olduğumuzu düşünüyorum. Biraz daha yükseltilebilir. Rakip pazarlarda verdiğimiz hizmet ve aldığımız karşılık arasında farklar var, biraz daha yükseltmek lazım ve mevcut şartlardan yukarı çıkmamız lazım'' diye açıklamıştır. Destekler nitelikte Y21 ''Ucuz konaklama sisteminin HD sistemi getirmesi ve doluluklarla ilgili ticari beklentilerin Türkiye'de hız kazanması dolayısıyla oteller doldu ve çoğaldı... HD'yle tabiri caizce ikinci sınıf ya da üçüncü sınıf müşteri profili, orta gelirli ve alt gelirli müşteri grubu ülkemize geldi; dolayısıyla döviz geldi ama tabi daha düşük düzeylerde, kalite ve uzun vadedeki otelcilikteki istikrarımız düştü'' şeklinde belirtmiştir. HD paketlerinin genellikle orta gelirli turistler tarafından tercih edildiği vurgulanmaktadır (Ayık vd., 2013). Destekler nitelikte Menekşe (2005), HD'nin diğer pansiyon uygulamalarına kıyasla daha düşük fiyatlandırıldığını ve bunun sonucu olarak ülkeye düşük gelirli turist grubunu çekerek hizmet kalitesinde azalma meydana geldiğini bulgulamıştır. Bladh ve Holm (2012) ise, HD sistemi uygulamayan ülkelerin fiyat seviyelerinin yüksek (0,86), HD sistemi uygulayan ülkelerin fiyat seviyesinin ise daha düşük (0,64) olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, HD destinasyonlarında işletmeler şiddetli rekabet karşısında fiyatlarını düşürmek zorunda kalmaktadırlar (Chambers, 2010). Dolayısıyla HD sisteminin düşük fiyat seviyeleri bu konsepti daha çekici hale getirmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar literatürdeki (Bato Çizel, 2008; Keskin, 2008; Samarathunga ve Gnanapala, 2014) HD'nin düşük fiyat imajı görüşünü desteklemektedir. HD sisteminin turistlere bir paket halinde uygun fiyatlarla sunuluyor olması talep tarafında tercih edilebilirliğini artırabilmektedir.

Bazı profesyonel yöneticiler (Y2, Y9, Y12, Y24, Y25) HD sistem uygulanan konaklama işletmelerinde ekstra satışların azaldığını belirtmiştir. Örneğin Y2 *''HD bizim ekstralarımızı gerçekten çok fazla etkilemeye başladı...''* şeklinde ifade ederken; Y9 *''Yarım pansiyon dönemini de biliyorum ben ilk tesisimizde; inanılmaz rahat ve daha yükseğe satıyorsunuz, mesela biz yarım pansiyonda 50 marka satarken bir anda HD oldu ve onu da 50 marka sattık bir şey değişmedi. Aynı fiyata farklı hizmetleri de verdik, ekstraları kaybettik...Bizim bir tane alakart restoranımız var. Çok talep alamadık ve mecburen fiyatları maliyetin altına düşürdük, biz gelsinler, şarap satalım vs dedik ama yok olmadı. Misal kişi başı 10 Euro maliyet varsa 7 Euro'ya düşürdük, her gün 3-4 masa misafir oluyordu ve onlar da para harcamak istemiyor. Tek ekstra*

bizde o var ama o da gitmiyor'' olarak belirtmiştir. Destekler nitelikte Y24 *“HD bir sistem ve bu sistemde ekstra gelir kaleminiz çok yok”* olarak belirtirken; Y25 *“Çoğu tesiste dondurma ücretsiz, dondurmanın ücretli olması gerekir; o bir istektir, ihtiyaç değildir”* şeklinde ifade ederek sunulan ürün ve hizmetlerin HD paket fiyatında olması için turistlerin istek ve ihtiyaçları arasında bir ayırım yapılması gerektiğini savunmuştur. Nitekim Alegre ve Pou (2008), HD turistlerinin en düşük ortalama harcamaya sahip olduğunu belirtmektedir.

Tema 2.2. Hizmetler: İsrاف oluşumu, HD sistem standardının olmaması, hizmet kalitesinin düşmesi, hizmet sürekliliği gerektirmesi, yiyecek-içecek çeşitliliği ve sunum zorunluluğu ile online satış kanalı kullanım eksikliği alt kodlarından oluşmaktadır. HD sistemin hizmetler temasındaki maliyetleri Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 12. Hizmetler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Hizmetler	İsrاف oluşumu (63)
	HD sistem standardının olmaması (38)
	Hizmet kalitesinin düşmesi (37)
	Hizmet sürekliliği gerektirmesi (24)
	Yiyecek-içecek çeşitliliği ve sunum zorunluluğu (10)
	Online satış kanalı kullanım eksikliği (2)

Profesyonel yöneticilerin neredeyse tamamı (Y1, Y2, Y3, Y4, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y27) HD sistem uygulanmasıyla birlikte israf oluşumdaki boyutlara dikkat çekmiştir. Özellikle misafirden kaynaklı yiyecek-içecek israfı ciddi oranlara ulaşmaktadır. Ancak bu konunun hem misafirlerin milliyetine göre hem de işletmeden işletmeye göre farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Farklı bir ifadeyle israf oranı, tesisler arasında genellikle misafir sayıları ve kapasitelerine göre farklılık göstermektedir. Açık büfe tarzı hizmet nedeniyle yiyeceklerin çeşitliliği, yeniliği ve sunumu da bir gereklilik olarak ortaya çıkmakta ve bu durum gıda kaybını ve işletme maliyetlerini etkilemektedir. İsrafın kapsamı sadece yiyecek-içeceklerle sınırlı kalmamakta, çarşaf, havlu, su, elektrik ve enerji gibi gruplara da yansımaktadır. HD sistemde aşırı tüketime dikkat çeken Y24 *“Açık büfede gıda israfı oluyor, misafir sayısı konusunda çok hassas olsanız bile bazı ürünler diğerlerinden daha popüler*

olabiliyor. ‘Her şeyin dahil olduğu’ bir yemek planında israfı önlemek gerçekten çok zor’’ şeklinde açıklamıştır. HD sistemi otel işletmelerinde yiyecek-içecek tüketimini önemli ölçüde artırmakta (Arbelo-Perez vd., 2019) ve bu durum sadece tesisler için değil, çevre ve sağlıksız yeme-içme davranışları durumunda misafirler için de ek maliyetler yaratmaktadır. HD kapsamında sıklıkla açık büfe servis çeşidinin uygulanması da gıda israfı miktarını artırabilmektedir (Akyürek vd., 2019; Çuhadar ve Çuhadar, 2017; Gümüş, 2017; Özdemir vd., 2012). Ayrıca, HD sistemde turistler, tatil sürelerinin büyük bir kısmını konaklama tesisinde geçirmektedirler. Bu durum su, elektrik, yiyecek gibi çeşitli konularda yüksek maliyetler oluşturabilmektedir (Ojeda, 2013). Nitekim Y21 ‘‘Su kullanımı ve enerji tüketimi daha da arttı; tabi bunun sebepleri var: odalarda ve açık alanlarda gerek spa merkezlerinde gerekse havuz kenarlarında ya da duş alanlarında vs hiçbir şekilde buralarda tasarruf söz konusu değildir. Tasarruf söz konusu olmadığı için maalesef su tüketimi de önemli ölçüde etkileniyor yani işin özü HD enerji tasarrufu başta olmak üzere yeme-içmedeki çöpe dökülen geri dönüşüm sağlanamayan ürünlerle çok ciddi büyük israf yaşanıyor. Maalesef bunlar kontrol edilemiyor. Büyük ekonomik kayıp, binlerce otelden bahsediyoruz’’ şeklinde açıklayarak literatürü desteklemiştir.

Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu (Y1, Y2, Y3, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y13, Y15, Y16, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y25, Y27) uygulanan HD çeşitlerinde herhangi bir standart olmadığı konusunda hemfikir sağlayarak sunulan hizmetlerin kategorize edilebileceğine vurgu yapmışlardır. HD sistem çeşitlerinde kriterlerin ve bu sistemi uygulayan işletmelerde birtakım özelliklerin belirlenmesi, HD satış fiyatını ve hizmet kalitesini daha yükseklerle çekebilecek, verilen hizmetler konusunda misafirde kafa karışıklığı yaşanmasının ve ortaya çıkabilecek çeşitli sorunların oluşmasını engelleyebilecektir. HD sistemin kategorize edilmesine vurgu yapan Y5 ‘‘Biz Antalya’da acente ve tur operatörü anlamında iki HD kullanıyoruz. Birincisi Ultra HD, diğeri normal klasik HD’dir. Ultra HD dediğimiz olay, 24 saat yeme içmenin free bir şekilde sağlanmasıdır. Klasik HD’de gece 12’den sonra içeceğiniz ve yiyeceğiniz şeylere ekstra ücret talep edersiniz bu aslında çok karışık bir durum: çünkü ultra lüks 5 yıldızlı bir otel olan X otelin yaptığı da Ultra HD, Side’de bir otelin yaptığı da Ultra HD ama X oteli cam su veriyor ama Side’deki normal su

veriyor. Ya da X oteli 350 liralık viski verirken diğeri 100 liralık bir viski veriyor. Onu bence sınıflandırmak doğru olabilir. Çünkü burada HD sistem konusunda her şey birbirine karışmış durumda diyebilirim'' diye açıklamıştır. Y10 ise ''Sadece işletmeler için değil gelecek olan turistlere de yanlış bilgi vermemek adına HD'nin sınıflandırılması önemli. Örneğin siz 4 yıldızlı bir otelsiniz Ultra HD veyahut HD çalışıyorsunuz, bir fiyat çıkarıyorsunuz ama aldığınız ücretle verdiğiniz birbirini karşılamıyor. Ayrıca örnek veriyorum, ben 5 yıldızlı bir otele HD'ye 1200 liraya gidiyorum, neden fazla veriyorum ki 750 de vardı ikisi de HD: ama şu olsa ve kontrol edilebilse; 4 yıldızlı otelin HD'yi ile 5 yıldızlı otelin HD'yi olsa dolayısıyla misafir de beklentisinin ne olduğunu bilir'' şeklinde ifade ederek yıldız derecelendirmesine göre HD hizmet sınıflandırmasının olması gerektiğini savunmuştur. Destekler nitelikte Pelit ve diğerleri (2011), HD sistemin dünya uygulamasında bir standart olmaması dolayısıyla sunulan ürün ve hizmetlerin işletmeden işletmeye değiştiği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Ön Esen (2013) yapmış olduğu çalışmada, turizm öğrencilerinin HD sistemine yetkili kurumlar tarafından standart getirilmesi sonucuna ulaşmıştır. Sistem kapsamında kalitenin sağlanabilmesi için birtakım standartların oluşturulması gerektiği önerilmektedir.

HD sistemin uygulanmasında sınıflandırmanın ekstra gelirlere de katkı sağlayacağını savunan Y18 ''Aslında uygulamaların hepsi Ultra HD olarak uygulanıyor. Bence HD olmalı ama daha basit ayrıma gidilebilir. Örneğin, alkolü çıkarabiliriz; alkol hariç diyebiliriz ve belki oradan da ek bir gelir elde edilir. Her yerde yemeğe verirsin ama alkol ayrıdır, meşrubatı dahil edebilirsin ancak alkol içmek isteyen olursa 10-20 neyse ekstra bir fiyata alabilir. Masajı dahil ediyor musunuz, masaj ekstraysa HD'de, alkolde dahil olmayabilir, oda servisini dahil etmeyebiliriz; insan hizmeti odasına istiyorsa bunun ekstra bir bedeli olmalıdır. Minibarı dahil etmeyebilirsiniz, gecenin bir yarısı insanın canı bir şey isteyip oradan alıp içiyorsa bedeli ödenmelidir. Minibar, oda servisi, alkol gibi hizmetler dahil edilmeyebilir; bunlardan otel de kendisine ek bir gelir sağlayabilir. Zaten yerlerde olan fiyatımız belki o ek gelirle birazcık dengelenebilir'' şeklinde bir öneride bulunmuştur. HD sistem uygulanmasında standartların belirlenmesinin rekabet ortamına katkı sağlayacağını vurgulayan Y21 ''Konseptlerin standartlarıyla belirli olması ve bu

standartlara göre otellerin çalışması adil bir rekabet ortamı yaratır. Böyle olmadığı için rekabeti adil olmayan ve belirsiz konseptlerle çalışan oteller ortaya çıkıyor’’ şeklinde konsept belirsizliğini de vurgulamıştır. Nitekim Bentour CEO’su Deniz UĞUR “‘Aile hedef gruplarına yönelik, alkollü içkinin hiç olmadığı ya da sadece bira ve şarabın dahil olduğu ancak diğer tüm alkollü içkilerin ekstra olarak sunulduğu temel HD paketlere ihtiyaç var’’ şeklinde belirtmiştir (Turizm Güncel, 2023). HD sistemin uygulanmasında ürün ve hizmet gruplarına değinen Y27 ‘‘*Bence Türkiye’de turizm sektöründe HD’nin kalitesini artırması gerekiyor. Bu fiyatla olacak bir şey ancak aynı bölgede bulunan 5 yıldızlı tesislerin arasında büyük fiyat farklılıkları var, bu durumda verdikleri ürün ve hizmetle alakalıdır. Bunların eşitlenmesi gerekir, belirli bir dernek veya kuruluş tarafından denetlenip, belli fiyat aralıklarında olan belirli hizmetlerin yıldız standardına bakılarak verilmesi gerekiyor. Şunu söylemeye çalışıyorum; 5 yıldızlı bir tesiste et çeşitliliği 8-9 küvetken, 4 yıldızlıda 5 küvet olabilir, 3 yıldızlıda 2 küvet olabilir şeklinde; verilen fiyata göre alınan hizmetin karşılığının olması gerekir’’* şeklinde açıklamıştır. Ancak böyle bir sınıflandırmada HD misafirinin bu ayrımı yapabilmesi gerekmektedir. Misafirin, 3 yıldızlı bir işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle 5 yıldızlı bir işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri aynı kategoride değerlendirmemesi için HD paketlerinin satışı aşamasında bu ayrımların açık bir şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu noktada, tur operatörlerinin pazarlama aşaması önem arz etmektedir. Nitekim Schmidt (1979), lüks otellerle resmedilen broşürlerin turiste görsel bir “gizli ön izleme” sağladığını ve tur operatörlerinin her şeyin dahil olduğu ve “gizli ekstralar” olmadığı izlenimi vermek için her yolu denediklerini belirtmiştir. HD paket sınıflandırması noktasında AKTOB (2018), HD uygulamalarına temel olacak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Ancak söz konusu çalışmada sadece ürün çeşitliliği yer almaktadır. Dolayısıyla, destinasyon paydaşlarının ortak akılla hareket ederek işletme niteliği, kapasitesi ve özellikleri göz önünde bulundurularak farklı HD uygulamaları çerçevesinde planlama yapması yaşanan sorunlara çözüm olabilecektir.

Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu (Y1, Y2, Y4, Y5, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23) HD sistemde hizmet kalitesini ele almışlardır. Hizmet kalitesi düşüklüğünü vurgulayan Y7 ‘‘*Başlangıçta*

hizmet kalitesini çok düşürdü ancak şimdi tekrar artıracak herhâlde, biz bunu konuşuyoruz. Önceden ortalama bir garson şarap satmayı bilirdi; Öküzgözü ve Boğazkere'yi bir şekilde anlatabilir ve yemek uyumuyla ilgili tavsiye verirdi, şu an mümkün değil. Yok, robot oldu insanlar şu an, boş topluyor. Şu an biz onun eğitimlerini veriyoruz; şarap nasıl satılır gibi, yani tekrardan geriye dönüş başladı. Biz fundamentalleri kaybettik; Gin Fizz nasıl yapılır dedin mi, burada beş senedir barda çalışan bir insan yapmayı bilmiyor şu an...' şeklinde belirtmiştir. Bu sonuç Velissariou ve diğerleri (2020) tarafından yapılan çalışmada elde edilen, HD hizmetlerinin iyileştirilmesi gerekliliği sonucuyla desteklenmektedir. Ek olarak bu çalışma sonucu, Özdemir ve diğerleri (2011) tarafından ulaşılan HD sisteminin ürün ve hizmet kalitesini düşürdüğü sonucuyla örtüşmektedir. Wong ve Kwong (2004) tarafından yapılan çalışmada, Hong Konglu turistlerin HD tercihlerinde hizmet kalitesinin önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla HD işletmelerin tercih edilebilir olmasındaki önemli kriterlerden birini hizmet kalitesi oluşturmaktadır. Y13 ise hizmet kalitesi düşüklüğünü vurgulayarak ‘‘HD’ye geçiş sürecinde kesinlikle hizmet kalitesi düşmüştür... Misafir kalitesi açısından da belki yarım pansiyona gelen misafir kitlesini yakalayamayız ama bizler de ekiplerimizi geliştirmeye çalışıyoruz. Kaliteyi her gün artırmak için uğraşıyoruz ama rekabet çok fazla; HD’de operasyon da hızlı olduğu için fabrika gibi haldır haldır emek dökmek zorundayız ve tabi o kadar butik ve kişiselleştirilmiş hizmet veremiyoruz’’ şeklinde ifade ederek diğer pansiyon uygulamalarıyla HD sistemde olan farktan bahsetmiştir. Nitekim yapılan bir çalışmada, HD sistem kapsamında gelen misafir kalitesinde belirli oranda azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demir ve Şen Demir, 2001).

Fiyat ve hizmet arasındaki dengeden bahseden Y9 ‘‘Fiyat düşerken kalitede düşüyor... Genelde satılabilir fiyat dediğimiz, bizim bir ürünümüz var bu tesis 5 yıldızlı, artılarını eksilerini çıkartıp şu fiyata satılır ve onun karşılığında verdiğiniz hizmetler bellidir. Örneğin Nisan’da gelen misafire Temmuz’da gelen misafire aynı hizmeti veremezsiniz... Mevsimine göre de değişebiliyor. Temmuz’da ben bir açık büfe veriyorum; karidesinden ıstakoz ve dil balığına kadar her şeyi ancak bunu Nisan’da veremem, öyle bir bütçem yok... Gelen misafir bunu biliyor zaten, %60-70’i fiyat odaklı bakıyor. O nedenle hizmet kalitesini etkiliyor. Çeşitlilik, Nisan’da mesela

dışardan her gün şov gelmiyor, animasyon biraz daha soft yapılıyor, 7-8 tane havuz açılmıyor belki, kaydıraklar açılmıyor her zaman...” şeklinde hizmet kalitesi düşüklüğünü dile getirmiştir. Konuya sunulan ürün açısından yaklaşan Y23 ise “Vereğimiz personel maaşları ve giderlerimizi belirliyoruz ama kalite çok düşüyor. Örneğin, üç çeşit peynir ama bunları sekiz farklı şekilde sunabildiğiniz zaman misafir de farklı algılıyor... HD’de sunulan hizmetlere çok dikkat edilmeyebiliyor ki zaten misafirin beklentisi de yüksek değil; açık büfede tabağını doldurmaya bakıyor... Personelin yetisi yok zaten; personel sadece boşları topladığı için daha düşüğe geliyor maaşları, bu durum otel için avantaj gibi gözükse de içeride keşmekeş olabiliyor” şeklinde açıklamıştır. HD işletmelerinin hizmet kalitesinin bölgeye ve işletmeden işletmeye göre değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca hizmet kalitesi algısı misafir beklentisiyle de ilgilidir, dolayısıyla fiyat ve sunulan hizmetler arasındaki dengenin değerlendirilmesi önemlidir. Kalitesinden ve fiyatından ödün vermek istemeyen işletmeler, HD kapsamında sunduğu hizmetleri çeşitlendirip kişiselleştirilmesi de söz konusudur. Demir ve Şen Demir (2001) yaptıkları çalışmayla, HD sistem uygulayan konaklama işletmeleri şikayetlerinin büyük bir oranının hizmet kalitesi ve ürün çeşitliliği eksikliğinden oluştuğu sonucuna ulaşmışlardır. HD konaklama işletmelerinin kâr marjlarının düşüklüğünü savunan Samarathunga ve Gnanapala (2014), kâr maksimizasyonu için hizmet standartlarının düşürüldüğünü belirtmektedir. Örneğin, odalarda çarşafların günlük değiştirilmemesi, yüzme havuzu bakımlarının yeterli şekilde yapılmaması, ortak alanların sürekli bir şekilde temizlenmemesi, restorandaki garsonların yetersiz olması veya niteliksiz olması, taze meyve suyu yerine likör içeceklerin sunulması, ana yemek ve tatlı gibi yemek öğelerinin sayılarının kontrol edilmesi ve açık büfe açılış saatinin sınırlı olması gibi faktörlerle hizmet standartlarının düşürüldüğü ifade edilmektedir. HD konaklama işletmelerindeki hizmet kalitesinin düşüklüğü literatürdeki (Bato Çizel, 2008; Fernandes, 2015) bilgilerle örtüşmektedir. Dolayısıyla HD sistem uygulayan konaklama işletmelerinin operasyonlarını, ürün ve hizmetlerini yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir.

Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y1, Y3, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y13, Y14, Y15, Y17) HD sistemde sunulan hizmetin süreklilik arz ettiğini belirtmişlerdir.

Örneğin Y1 *“Bizim işletmemizde misafirler 24 saat duruyorlar, dolayısıyla 24 saat bir yaşamın olduğu yerde misafirlerin yeme-içme, eğlenme, dinlenme ve diğer isteklerini gerçekleştirebilmek için özellikli alanlar da gerekir...”* şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Y7 *“24 saat hizmet vermeniz gerekiyor...”* şeklinde belirtmiştir. Yiyecek-içecek sürekliliğini vurgulayan Y8 *“24 saat yemek üreten bir sistem var... devamlı bir üretim var mutfakta ve hiç durmuyor; personel bir sigara, öğle yemeği ve kahvaltı molasına çıkıyor o kadar, onun haricinde molaları yok devamlı üretim halindeler”* şeklinde ifade ederken; Y17 ise *“Misafir bütün gün sizinle... HD sistemi koyduğunuz zaman bir insanın her türlü ihtiyacı; alkol alımından tutun snack'lere kadar 7/24 tabiri caizse; o ürünün çıkartıp servis edebileceğiniz imkanlar gerekiyor”* olarak açıklamıştır. HD uygulayan konaklama işletmelerinde misafirin tatil sürecinin yoğunluğunu işletme içinde geçiriyor olması, işletmedeki operasyonların devamlılığını gerektirmektedir. Bu durumda memnuniyeti sağlanmış misafirin pazarlamaya etkisi bir avantaj olarak değerlendirilebilirken; o misafirlerin devamlı olma ihtimali de satış kolaylığı sağlayabilecektir. Destekler nitelikte Crick (2000), turistlerin tatil sürelerinin büyük bir kısmını işletmede geçirmelerinden dolayı HD işletmelerinin turistlerin ihtiyacını karşılamaya odaklanmalarını önermektedir. İhtiyaçları karşılanmayan turistlerin memnuniyetsizlik düzeylerinin artacağı unutulmamalıdır.

HD sistem uygulanan konaklama işletmelerinde yiyecek-içeceklerde çeşitlilik sağlanması ve bu ürünlerin daima hazır bulundurulma zorunluluğu işletmeye ekstra bir yük olarak değerlendirilmektedir (Y3, Y4, Y6, Y7, Y8, Y10, Y13, Y16). Örneğin Y3 *“HD sistemde her gün konseptlerin çeşitlenmesi, üstüne ilave birtakım başka yükümlülüklerinin ve taahhütlerin gelmesiyle birlikte artık bir müddet sonra iş yük olmaya başlamıştır... Birçok müşterinin kullanmadığı, yemediği; büfede 80 çeşit yemekten tutun sunumuna kadar ve müşterilerin büyük bir bölümü bu 80 çeşidin belki 50-60 çeşidine hiç dokunmuyor bile ama siz yine o ürünleri oraya koymak zorunda gibi hissediyorsunuz. Hazırlanması, getirilmesi, götürülmesi, bir sunum kabı içinde büfenize yerleştirilmesi ve daha sonra tekrar toplanması, tekrar depolanması belki dönüşüme girmesi; masadan değil büfeden dönen bir miktar ürünler dönüşüme girebiliyor biliyorsunuz; onların bir daha işlenmesi gerekiyor mutfakta ve bütün*

bunların hepsi bana sorarsanız bir yükür’’ şeklinde açıklamıştır. Y6 ise ‘‘HD’de stok ihtiyacı, çeşitlilik daha fazla arttı; önceden kahvaltıda verilen peynir sayısı 4-5 iken şimdilerde 15-20’ye çıktı bizim otelimizde, zeytin sayısı önceden 3-5 verilirken şimdi en az 10-15’e çıktı ve bizim yörelerden bulup müşteri memnuniyeti için sunduğumuz zeytinler var, Kars’tan getirdiğimiz peynirler var...’’ şeklinde yiyecek-içecek çeşitliliğinde meydana gelen artışı ve bu ürünlerin sunumunu vurgulamıştır. Konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistem; tüm öğün yemeklerinin yanı sıra geç kahvaltı, kahve araları ve beş çayı gibi uygulamalarla yiyecek-içeceğin sürekli bir şekilde sunulduğunu göstermektedir. Bu yiyecek-içecek ürünlerinin tamamı misafirler tarafından tüketilememekte ancak yine de hazır bulundurulması gerekmektedir. Nitekim Calveras (2019), tüketici değeri ve ödeme konusunda istekliliğın sadece konaklamaya değil turistik ürünün bütününe bağı olduğunu belirterek HD’nin fiyat, kalite ve çeşitlilik konularında HD kapsamında olmayan hizmetleri de olumsuz etkilediğini savunmaktadır. Dolayısıyla turistler, HD konaklama işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetleri bir bütün olarak algılamakta ve bütünlük içerisinde çeşitlilik ön plana çıkan konulardan biri haline gelmektedir.

HD sistem uygulayan konaklama işletmelerinin online satış kanalı kullanım eksikliğine değinen Y19 *‘‘Bu bölgede online kanallar çok çalışmıyor ve ona yatırım yapılmıyor. Bizim en çok yatırım yaptığımız şey şu an online kanallar; onlara da %20 komisyon veriyorsunuz ama fiyatınızda dik durabiliyorsunuz. Dünya’da zaten her şey dijitalleşmeye başladı; bu opsiyon üzerine yatırım yapılmadığı için işletmeler tur operatörlerine başvuruyor. Gelecek potansiyeli olan model online üzerinden gitmektir... Burada %90 acente ve tur operatörü, %10 belki online kanallar çalışıyor. Ben kendi işletmem için olabildiğince o tekelden sıyrılmak için daha çok online kanallara yatırım yapılması taraftarıyım...’’* şeklinde savunmuştur. HD konaklama işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acenteleriyle anlaşmalarına ek olarak online seyahat acentelerini (OTA) kullanmaya başlamaları ve bunu sürdürebilmeleri satış fiyatlarının da aşağı çekilmesini engelleyebilecektir. OTA’lar (örneğin, booking.com) önemli dağıtım kanalları olarak ortaya çıkmaktadır (Yarcan ve Çetin, 2021) ve HD fiyatları genellikle diğer yemek planlarından daha yüksek olduğu için, misafirler OTA

listelerinde fiyat karşılaştırması yaptığında HD otelleri dezavantajlı olarak listelenmektedir.

Tema 2.3. İnsan Kaynakları: HD sistemin insan kaynakları teması Tablo 3.13'e göre kalifiye personel sorunu, mesleki gerekliliklerin gerilemesi ve personel devir hızı alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 13. İnsan Kaynakları Teması

Temalar	Alt Kodlar
İnsan Kaynakları	Kalifiye personel sorunu (45)
	Mesleki gerekliliklerin gerilemesi (19)
	Personel devir hızı (4)

Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu HD sistemin konaklama işletmelerinde uygulanmasının bir sonucu olarak insan kaynaklarında kalifiye personel sorunu (Y1, Y2, Y3, Y4, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y20, Y21, Y22, Y23, Y25, Y27), mesleki gerekliliklerinden gerilemesi (Y1, Y2, Y3, Y4, Y7, Y9, Y13, Y15, Y16, Y18, Y21, Y22) ve personel devir hızının artışı (Y4, Y12, Y17) gibi tesisin insan kaynaklarıyla ilgili birtakım maliyetleri konusunda fikir birliği sağlamışlardır. Örneğin Y3 *“HD otel hizmetinin kalitesini düşürüyor... standartları, kuralları ve zamanlamaları olan bir üretim tesisi gibi olduğu için yaratıcılığa, etkileşime çok az yer verilir ve en önemlisi yeteneklerinizi kullanabileceğiniz ve geliştirebileceğiniz bir alanınız yok, rutin bir şekilde seri üretimin parçası haline geliyorsunuz”* şeklinde ifade ederek otelcilik mesleğinin değersizleşmesine yol açtığına vurgu yapmıştır. Nitekim Akyürek ve diğerlerinin (2019) yaptıkları çalışmada, HD sistemde çalışan personelin kendisini mesleki açıdan geliştirememesi, düşük maaş, nitelsiz servis işi, uzun çalışma saatlerine maruz kalmaları gibi dezavantajların yanı sıra nitelikli personel sayısında azalma meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Destekler nitelikte Demir ve Şen Demir (2001), yiyecek-içecek birimlerinde menülerin değişmediğini ve açık büfe servis şeklinin etkisiyle özellikle servis personelinin mesleki bilgi öğrenemediklerini bulgulamışlardır. HD konaklama işletmelerinde kullanılan dönen menüler mutfak personelinin de yaratıcılığını engelleyebilmektedir. Turizm endüstrisinde personel devir hızı diğer tüm sektörler arasında en yüksek oranlar arasındadır (Boz vd., 2016). Özellikle konaklama işletmelerinde yaşanan kalifiye personel bulma ve var olan personelin sürekliliğini

sağlama en önemli sorunlar arasındadır (Gök, 2009). HD destinasyonlarında ise turizmin mevsimsellik özelliği ve geçici personele olan güven (Farmaki vd., 2017); düzensiz, uzun ve sosyal olmayan çalışma saatlerine ve personel devir hızının yüksek olmasına neden olan bir sorun olarak vurgulanmaktadır (Meyer, 2007). HD destinasyonlarında konaklama işletmelerinin mevsimsellik karakteri, çalışma güvencesizliğini de beraberinde getirmekte ve çalışanlara bir sonraki sezon için güvence verilmemektedir (Kondo, 2008). Dolayısıyla, HD konaklama işletmelerinde çalışan personelde örgüt sadakati oluşmamakta ve dolayısıyla çalışanlarda uzun vadeli bir bağlılık ve kariyer planları olmadığından gereken işi yeterli şekilde gerçekleştirmeme gibi sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Tolay (2012) ise HD sistemde ürün ve hizmetler ile işletme kârlılığının kendini göstererek insan kaynaklarındaki kalite anlayışının değerini kaybettiğini ifade etmektedir. Bu bulgular, HD destinasyonlarının personelde yüksek iş tatmini ve düşük personel devir hızı oranlarını yakalayabilmeleri için insan kaynakları politikalarını yeniden ele almaları gerektirdiğini göstermektedir. Personelde sağlanan memnuniyetin yüksek olması işletmeye olan bağlılıklarını artırabilecek ve dolayısıyla turist memnuniyetinde de başarı sağlanabilecektir.

Tema 2.4. Fiziki Özellikler: HD sistemin fiziki özellikler maliyetleri Tablo 3.14'e göre, fiziki tesis yıpranması ve demirbaşların yıpranması alt kodlarından oluşmaktadır.

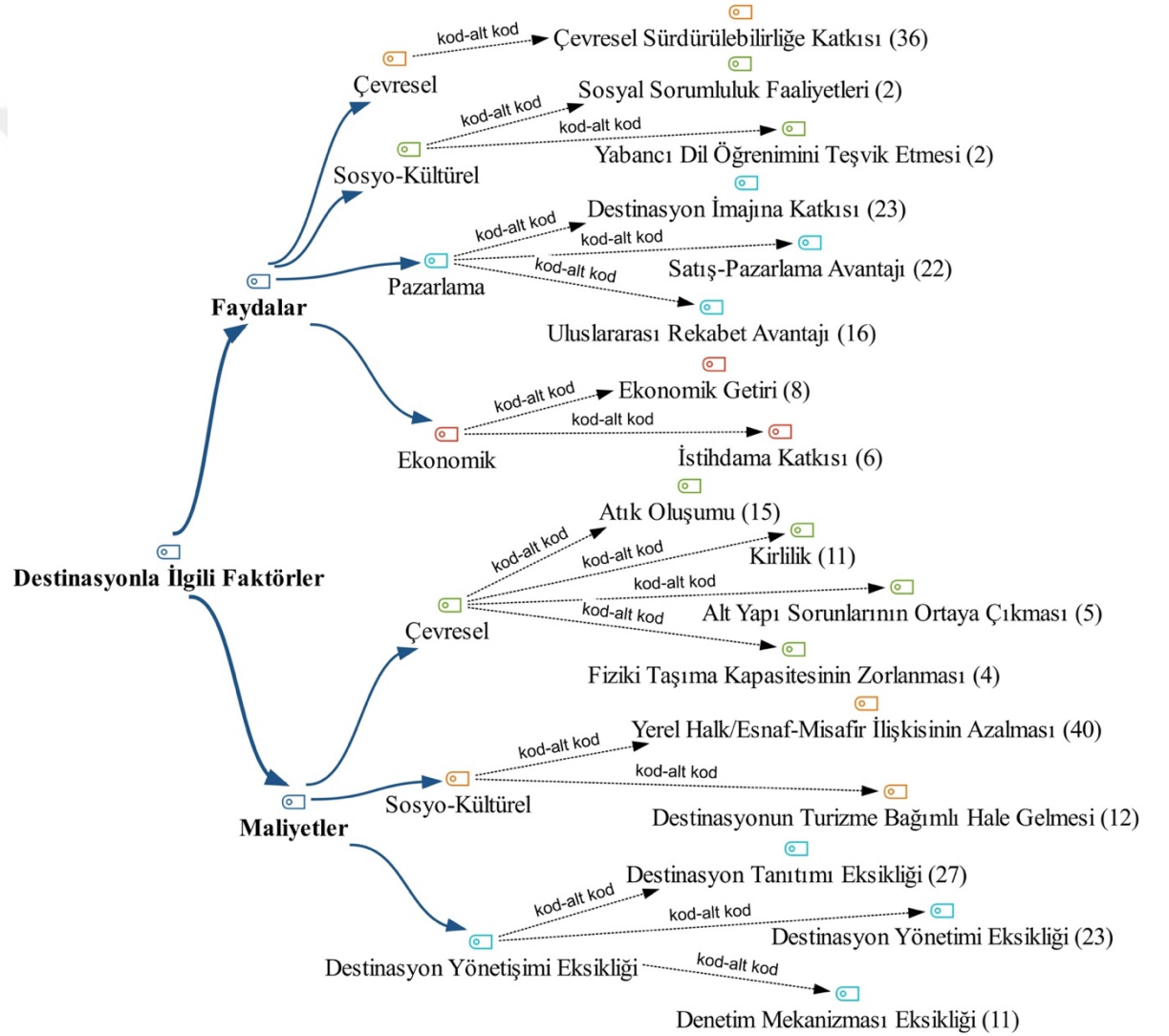
Tablo 3. 14. Fiziki Özellikler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Fiziki Özellikler	Fiziki tesis yıpranması (9)
	Demirbaşların yıpranması (9)

Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y1, Y4, Y6, Y12, Y13, Y16, Y18, Y22) HD uygulayan işletmelerin misafir sayısının fazla olmasından dolayı tesisin hem bina yapısında hem de demirbaşlarında meydana gelen yıpranmaları vurgulamışlardır. Örneğin Y1 “*Yıpranma galiba en büyük dezavantaj, hızlı dejenerasyon var, demirbaşlarımız, servis malzemelerimiz, tabaklar, çatallar, bıçaklar... çok ciddi zayıflatlar yaşıyoruz...*” şeklinde açıklamıştır. Nitekim Akyürek ve diğerleri (2019) yaptıkları çalışmada işletme binasının erken yıprandığı sonucuna ulaşmışlardır. HD

sistem uygulayan konaklama işletmelerinin genellikle büyük kapasiteli işletmeler olması ve misafirlerin büyük çoğunluğunun zamanlarını tesis içerisinde geçirmesi hem binada hem de kullanılan demirbaşlarda çeşitli yıpranmalara neden olabilmektedir.

Konaklama işletmeleri perspektifinde HD'nin fayda ve maliyetlerinin destinasyonla ilgili faktörler kategorisinin hiyerarşik kod-alt kod modeline Şekil 3.5'te ayrıntılı olarak yer verilmiştir.



Şekil 3. 5: Konaklama İşletmelerinde HD'nin Uygulanmasıyla Ortaya Çıkan Fayda ve Maliyetlerin Destinasyonla İlgili Faktörler Kod-Alt Kod Modeli

Konaklama işletmelerinde tercih edilen HD sisteminin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin destinasyonla ilgili faktörler kategorisi faydalar ve maliyetler şeklinde gruplandırılmıştır. Destinasyonla ilgili faktörlerin faydaları çevresel (1.1.), sosyo-kültürel (1.2.), pazarlama (1.3.) ve ekonomik (1.4.); maliyetleri ise çevresel (2.1.), sosyo-kültürel (2.2.) ve destinasyon yönetişimi eksikliği (2.3.) şeklinde temalandırılmıştır. Elde edilen verilere göre faydalar kategorisinde çevresel temasının çevresel sürdürülebilirliğe katkısı; sosyo-kültürel temasının sosyal sorumluluk faaliyetleri ve yabancı dil öğrenimini teşvik etmesi; pazarlama temasının destinasyon imajına katkısı, satış-pazarlama avantajı ve uluslararası rekabet avantajı; ekonomik temasının ise ekonomik getiri ve istihdama katkısı frekans sırasında olduğu tespit edilmiştir. Maliyetler kategorisinde elde edilen verilerde çevresel temasının atık oluşumu, kirlilik, alt yapı sorunlarının ortaya çıkması ve fiziki taşıma kapasitesinin zorlanması; sosyo-kültürel temasının yerel halk/esnaf ile misafir ilişkisinin azalması ve destinasyonun turizme bağımlı hale gelmesi; destinasyon yönetişimi eksikliği temasının ise destinasyon tanıtımı eksikliği, destinasyon yönetimi eksikliği ve denetim mekanizması eksikliği frekans sırasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Destinasyonla İlgili Faktörlerin Faydaları: Çevresel, sosyo-kültürel, pazarlama ve ekonomik şeklinde temalandırılmış ve bu temalar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Tema 1.1. Çevresel: Bu tema Tablo 3.15'e göre, çevresel sürdürülebilirliğe katkısı alt kodundan oluşmaktadır.

Tablo 3. 15. Çevresel Teması

Temalar	Alt Kodlar
Çevresel	Çevresel sürdürülebilirliğe katkısı (36)

Profesyonel yöneticiler (Y1, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y11, Y13, Y15, Y17, Y18, Y19, Y22, Y25) bölgenin turistikleştirilmesiyle birlikte altyapı ve üst yapı faktörlerinin iyileştirilmesine vurgu yaparak konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemin çevresel sürdürülebilirliğe katkısının yadsınamaz bir gerçek olduğunu ortaya koymuşlardır. Profesyoneller, HD sistem uygulanan konaklama işletmelerinde sıfır atık projesinin zorunlu olmadan önce de uygulandığını, kalite ile ilgili belgelerinin ve

uygulamalarının varlığını (ISO, HACCP), enerji tasarrufları (çamaşır bacalarının asansör kullanımını azaltması, sensörlü elektrik ve su kullanımı, çeşitli noktalara su sayaçlarının konulması vb.) yapıldığını, bazı işletmelerde pipet kullanımının kaldırılması, endemik bitki bahçelerinin varlığı, sağlıklı yiyecekler için hayvan barınakları ile anlaşılması, geri dönüştürülmüş su kullanımı (örneğin arıtma suyla bahçe sulaması), bahçe düzenlemeleri, güneş enerjisi sistemine geçiş yapılması gibi çeşitli uygulamalar ile sürdürülebilir çevre olgusuna fayda sağladıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin Y18 *“Biz zaten tesislerimizdeki tüm atıkları plastik, metal, kâğıt ve evsel atık vb. şeklinde ayrıştırıyoruz. Bunları daha önce de yapıyorduk ama şimdi yönetmelik kapsamında gerekli düzenlemeleri yaptık...”* şeklinde ifade etmiştir. Y25 ise *“Bizim çiftliğimiz var, buradaki atıklardan orada biyoenerji üretiyoruz. Atıkları çiftliğe götürüp orada değerlendirmeye çalışıyoruz...”* şeklinde belirtmiştir. Otel yöneticileri, su ve enerji tasarrufları şeklinde ortaya çıkan çevresel performansın iyileştirilmesini ticari olarak avantajlı görmektedirler (Mitchell vd., 2015). Konuya farklı bir açıdan yaklaşan Pattullo (2000), HD konaklama işletmelerinin daha büyük olma eğiliminde olmaları, ekolojik açıdan savunmasız ve uzak bölgelere inşa edilmeleri nedeniyle inşaat aşamasında çevreyi daha güçlü bir şekilde etkilediğini ileri sürmektedir. Deniz kenarında konaklama işletmesinin inşaatı aşamasında arazinin temizlenmesi, kıyı arazisinin erozyonu, sedimantasyon, resif kirliliği ve sahillerin bozulması gibi etkenlerin otel ne kadar büyük ise o kadar etken olabildiği belirtilmektedir.

Tema 1.2. Sosyo-Kültürel: Bu tema Tablo 3.16’ya göre, sosyal sorumluluk faaliyetleri ve yabancı dil öğrenimini teşvik etmesi alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 16. Sosyo-Kültürel Teması

Temalar	Alt Kodlar
Sosyo-Kültürel	Sosyal sorumluluk faaliyetleri (2)
	Yabancı dil öğrenimini teşvik etmesi (2)

Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y8, Y9, Y13) HD sistemi uygulayan konaklama işletmelerinin destinasyonda çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüttüğünü ve HD destinasyonlarında yaşayan yerel halkın yabancı dil öğrenimini teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Turizm destinasyonlarında yaşayan yerel halkın hemen

hemen tüm bireylerinde yabancı dil öğreniminin teşvik edildiği görülmektedir. HD sistemle birlikte destinasyonun ve yerel halkın bazı ihtiyaçlarının karşılanması yatırımcılar aracılığıyla hızlanmaktadır. Örneğin Y9 *“Biz geldik buraya babamın adına 5 sene önce okul yaptırdık, burada ortaokul ve lise çok uzaktaydı. Yerel halk için de fırsatlar yaratıyoruz. Köydeki bir çocuk çiftçi olmuyor burada garson oluyor, yabancı dil öğreniyor, turistlerle iletişime geçiyor...”* şeklinde ifade etmiştir. Y8 ise *“Burada (destinasyonda) çalışanlar çeşitli seviyelerde yabancı dil konuşabiliyor. HD sistemi ve buna bağlı turist hacmi bölgede bu farkındalığı ve fırsatı oluşturdu.”* şeklinde açıklamıştır.

Tema 1.3. Pazarlama: Pazarlama temasının alt kodları destinasyon imajına katkısı, satış-pazarlama avantajı ve uluslararası rekabet avantajı olarak ortaya çıkmıştır. Pazarlama temasına aşağıdaki Tablo 3.17’ye yer verilmiştir.

Tablo 3. 17. Pazarlama Teması

Temalar	Alt Kodlar
Pazarlama	Destinasyon imajına katkısı (23)
	Satış-pazarlama avantajı (22)
	Uluslararası rekabet avantajı (16)

Çoğu profesyonel yönetici (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y22, Y24, Y25, Y26) HD sistemin destinasyon pazarlamasına olan etkilerine vurgu yapmıştır. Konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemi, destinasyon imajına katkıda bulunmasının yanı sıra destinasyona uluslararası rekabet avantajı da sağlamaktadır. Örneğin Y5 *“HD konsepti Antalya markasıyla bütünleşmiştir”* şeklinde ifade ederken; Y11 ise *“HD bir destinasyonun başarısında önemli bir faktördür. Örneğin Antalya; doğal güzellikleri ve zenginliklerinin yanı sıra HD sistemi Antalya’yı dünyanın en önemli destinasyonlarından bir tanesi haline getirmiştir”* şeklinde açıklamıştır. Nitekim Bato Çizel (2008), Türkiye’nin 2000’li yıllarda yaşadığı sorunlara karşın turizmde gelişim göstermesinin sebebi olarak HD sistemin gösterildiğini ve HD’nin başarılı uygulamalarının ise İspanya gibi ülkelere örnek oluşturduğu belirtmektedir.

HD’de konaklayan misafirlerin memnuniyeti söz konusu olduğunda ağızdan ağıza pazarlamanın etkinleştirildiğine vurgu yapan Y4 *“Tanınırlık ve bilinirlik*

önemli; iyi bir işletmeyseniz ve sizin işletmenizde 1000 kişi konaklıyorsa bu 1000 kişi sizin reklamınızı yapar...’’ şeklinde belirtmiştir. Y17 ise HD’nin uluslararası alandaki satış kolaylığını göz önünde bulundurarak ‘‘Dünya çapında fuara gittiğiniz zaman HD satışı kolay olur... Hem destinasyonun hem de global pazarlarda HD’nin satışı çok daha kolay olur’’ şeklinde açıklamıştır. Destekler nitelikte Demir ve Şen Demir (2001) yaptıkları çalışmada, acentelerin HD sistem uygulayan konaklama işletmelerinin pazarlamasını daha kolay yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Y7 ise ‘‘Şu anda İspanya ve Yunanistan da HD sunuyor ama Türkiye’de birim fiyata alabileceğiniz hizmet daha fazla ve bu nedenle rekabetçi ve uluslararası alanda çok ciddi bir güç’’ şeklinde uluslararası alanda HD işletmelerin hizmet özelinde ön planda olduğuna vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Tercan ve Yeshenkulova (2021), HD sistemin rekabet avantajı sağladığı, destinasyonda istihdamı ve iş olanaklarını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Tema 1.4. Ekonomik: Ekonomik temasının alt kodları Tablo 3.18’de gösterildiği gibi, ekonomik getiri ve istihdama katkısı olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 18. Ekonomik Teması

Temalar	Alt Kodlar
Ekonomik	Ekonomik getiri (8)
	İstihdama katkısı (6)

Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y1, Y3, Y7, Y8, Y9, Y10, Y13, Y16, Y19, Y22) konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemin sadece yatırımcılara değil, aynı zamanda bölgede istihdama, çiftçilere ve diğer hizmet tedarikçilerine de ekonomik katkı sağladığından söz etmişlerdir. Örneğin Y1 ‘‘Yaklaşık 800 çalışanın var, bu 800 kişilik grup farklı yerlere gidiyor ve farklı harcamalar yapıyor’’ şeklinde HD bir tesisin destinasyondaki gelir etkisini vurgulamıştır. Destinasyonlarda faaliyet gösteren HD işletmeleri o bölgede yaşayan yerel halka iş imkânı sunmaktadır. Destekler nitelikte Y9 ‘‘Bizim tesiste şu an 400-450 kişi normal sezonda çalışıyorsa, bu çalışanların yaklaşık 70’i buraya yakın yerlerde oturan kişilerdir. Aslında çevreye iş gücü anlamında fayda sağlıyoruz’’ olarak ifade etmiştir. Y16 ise konuya farklı şekilde yaklaşarak ‘‘HD, bir otelin sadece yemek planı türü olmanın ötesinde bir şey... HD sistemi aslında çiftçiden, misafiri otele getiren acenteye, acentenin misafirini

taşıyan havayolu şirketine, bundan vergi alan ve düzenleyen devlete ve diğer destek hizmetlerine kadar birçok paydaşı etkiliyor'' şeklinde açıklayarak HD sistemin çarpan etkisini vurgulamıştır. Bu sonuçlar Chawla ve Ndung'u (2014) tarafından elde edilen HD sistem uygulayan konaklama işletmelerinin geniş ölçekli istihdam desteğinin önemli olduğu sonucuyla örtüşmektedir. Özdemir ve diğerleri (2011) da HD sistemlerin genellikle daha yüksek bir çarpan etkisine sahip olduğunu tartışmıştır. Aynı zamanda bu bulgular Kondo (2008)'nun HD destinasyonlarındaki turizm gelirinin çok azının yerel ekonomiye kazandırıldığı savıyla çelişmektedir.

Destinasyonla İlgili Faktörlerin Maliyetleri: Çevresel, sosyo-kültürel ve destinasyon yönetim eksikliği şeklinde temalandırılmış ve bu temalar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Tema 2.1. Çevresel: Bu tema Tablo 3.19'da gösterildiği gibi atık oluşumu, kirlilik, alt yapı sorunlarının ortaya çıkması ve fiziki taşıma kapasitesinin zorlanması alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 19. Çevresel Teması

Temalar	Alt Kodlar
Çevresel	Atık oluşumu (15)
	Kirlilik (11)
	Alt yapı sorunlarının ortaya çıkması (5)
	Fiziki taşıma kapasitesinin zorlanması (4)

HD'nin özellikle destinasyona çevresel etkilerinden atık oluşumu (Y5, Y7, Y9, Y10, Y13, Y20, Y21, Y22, Y25, Y26), çevrede ve denizlerde oluşan kirlilik (Y3, Y10, Y16, Y17, Y18, Y20, Y22, Y24, Y25, Y26), çeşitli alt yapı sorunlarının ortaya çıkması (Y3, Y6, Y7, Y8) ve fiziki taşıma kapasitesinde (Y3, Y12, Y16) meydana gelen sorunlar ön plana çıkmaktadır. Örneğin Y10 *“Destinasyona çok turist geldiği zaman her halükârda bölgeyi ve denizi kirletiyor, suyunuzu tüketiyor ve bunun karşılığında atıklar oluşuyor”* diyerek atık oluşumuna dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Y25 *“İnanılmaz atık oluşuyor. Bu tesisi küçük bir kasaba gibi düşünün ve sürekli bir tüketim eğilimi var; bu atıkların çevre dostu bir şekilde bertaraf edilmesi karşılaştığımız bir zorluk...”* diyerek vurgulamıştır. Ayrıca, çeşitli sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri olsa da Buhalis (2000)'in belirttiği gibi HD'nin yerel kaynaklar üzerinde yarattığı baskı açıktır. Nitekim kitle turizmiyle

ilişkilendirilen HD'nin sürdürülebilirlik anlayışıyla çeliştiği ifade edilmektedir (Farmaki vd., 2017). Ancak Pattullo (2000) HD konaklama işletmelerinin daha büyük kapasiteli olma eğiliminde olduğunu ve ekolojik açıdan hassas ve uzak bölgelere inşa edildiğini savunmaktadır.

HD destinasyonlarındaki alt yapı eksikliklerine değinen Y6 *“Burada ulaşım sıkıntısı büyük. Burada bir yerden bir yere üç araç değiştirmeden veya taksiye ücret ödemeden gitme şansın yok; biz kışın da açık bir tesisiz ve kış sezonunda sokak aydınlatmalarını zor yaktırıyoruz”* şeklinde belirtirken; Y8 *“Yaz sezonunda insanlar Bodrum'a da çok gidiyor. Bodrum Belediyesi; çöpe yetişemiyoruz, elektrik, yollar ve hastane imkânları kaldırmıyor diyor; bunu sürdürebilmek istiyorsanız şehir özelinde bu hizmeti verecek yatırımları yapmak zorundasınız, çöp araçlarını artıracaksınız, yollarınızı yenileyecekseniz, kanalizasyonu iyi bir hale getireceksiniz... İnsanlar buraya deniz, kum, güneş üçlüsüne geliyor ve HD'yi sürdürmek istediğinizde altyapınızın eksiksiz olması gerekiyor.”* şeklinde vurgulamıştır. Nitekim, HD destinasyonlarında konaklama işletmelerinin genellikle şehir merkezinden uzak bölgelere inşa edilmesi, havalimanı, yol ve diğer küçük işletmelerin geliştirilmesi gibi çeşitli alt yapı sorunlarını beraberinde getirmektedir. Altyapının iyileştirilmesi durumunda yerel halkın yaşam kalitesini artacağı düşünülse de tam tersi bu konu oldukça maliyet gerektirmektedir (Kondo, 2008). HD destinasyonlarındaki alt yapı sorunlarının varlığı literatürde (Chawla ve Ndung'u, 2014; Olsen, 1997) desteklenmektedir.

HD destinasyonlarının taşıma kapasitesine değinen Y12 *“Baktığınızda güney sahillerinde en fazla betonlaşmaya sahip olan destinasyon biziz... Yapay olmayan şeyler yani unıq dediğimiz daha eşsiz, çevreyle alakalı şeyler daha kıymetli oluyor. Bugün Dubai çok gözde bir destinasyon Orta Doğu'da ama oradakiler (Katar, Suudi Arabistan) çok paraları olmalarına rağmen niçin Trabzon, Bodrum ve Marmaris'e gidiyorlar. Çünkü doğayı görmek istiyorlar. Ancak bizde de çok fazla betonlaşma ve otel var. Çok fazla doğadan uzaklaşıyoruz ve doğa bir noktadan sonra doyma noktasına geliyor ve taşıma kapasitesini artık fazlalaştırıyoruz”* şeklinde açıklamıştır. Schmidt (1979) ise organize turların yerel çevre ve turizm endüstrisi açısından önemine değinmiştir. Örneğin, organize turların belirli bir yerden geçen turistlerin miktarını ve

akışını kontrol ederek belirli sayıda ziyaretçiyi ağırlayabilecek alanları ve bölgeleri kontrol etmenin bir yolu olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca rehberli turlarda, turistler görmeleri gereken yerlere yönlendirilerek diğer alanlardan uzak tutulabilmektedir.

Tema 2.2. Sosyo-Kültürel: Sosyo-kültürel temasının alt kodları Tablo 3.20'ye göre, yerel halk/esnaf misafir ilişkisinin azalması ve destinasyonun turizme bağımlı hale gelmesi olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 20. Sosyo-Kültürel Teması

Temalar	Alt Kodlar
Sosyo-Kültürel	Yerel halk/esnaf misafir ilişkisinin azalması (40)
	Destinasyonunun turizme bağımlı hale gelmesi (12)

Çoğu profesyonel yöneticiye (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y18, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y27) göre konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemiyle birlikte destinasyona gelen turistler ve yerel halk arasında yaşanabilecek sosyo-kültürel etkileşim azalmıştır. Örneğin Y18 *“Turizm karşılıklı etkileşimdir... bazen HD turistin etkileşime girdiği tek yerel kişi otel personelidir... hizmet ortamında ise gerçek bir ilişki kuramazsınız”* şeklinde belirtmiştir. Buna bağlı olarak, HD sistemle turistlerin tesisten dışarı çıkmaması yerel halk ve esnafla yaşanabilecek sosyo-kültürel etkileşimin azalmasına neden olmaktadır. HD turistlerinin zamanlarının büyük bir kısmını konaklama işletmesi içerisinde geçirmelerinden dolayı yerel halkla etkileşime girmedikleri ve dolayısıyla yerel kültürü bilmedikleri çeşitli araştırmalarla (Akyürek vd., 2019; Ayık vd., 2013; Barak, 2006; Keskin, 2008; Menekşe, 2005; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Velissariou vd., 2020) desteklenmektedir.

Bazı profesyonel yöneticiler (Y1, Y3, Y4, Y5, Y7, Y8, Y9, Y13) HD destinasyonlarının turizme bağımlı olduğunu ve destinasyonda faaliyet gösteren çeşitli küçük işletmelerin ekonomilerini zorladığını belirtmişlerdir. Örneğin Y8 *“İspanya’daki restoran 10 birim kazanıyorsa, buradaki (HD destinasyonu) 3 birim kazanıyor. Orada oda-kahvaltı veya yarım pansiyon kullanılıyor ve dolayısıyla turist dışarıda çeşitli yerlerdeki restoranlarda akşam yemeği yemek zorunda kalıyor. Oradaki restoran 3X kazanıyorsa buradaki 1X kazanıyor. Ancak sadece turist gözüyle*

de bakmamak lazım, dışarıdaki işletmelere esnaf da geliyor, aracı işletmeler mal getirirken mola vermek isterse o restorana gidip yemek yiyebiliyor, otel personelleri o restorandan sipariş verebiliyor...’’ şeklinde belirtmiştir. Nitekim HD destinasyonlardaki işletmelerin (restoran, kafe, bar, el sanatları, taksi vb.) çoğu turizme bağımlıdır (Anderson, 2012), ancak HD turistleri tesis dışında çok az zaman ve para harcamaktadır (Pattullo 2000). Bur durum aynı zamanda yerel halkla sosyo-kültürel etkileşim fırsatlarını da azaltmaktadır. Ayrıca HD turistleri, bir paket fiyat ödedikleri için yanlarına fazla almamakta ve dolayısıyla fazla harcama gerçekleştirmemektedirler (Demir ve Şen Demir, 2001). Bu çalışmadaki destinasyonla ilgili maliyetler, literatürde bulunan eleştirileri destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir. Nitekim HD’ye karşı yapılan eleştirilerden biri de HD’nin destinasyona olan ekonomik, sosyal ve çevresel bir takım olumsuz etkenlerinin olmasıdır (Farmaki vd., 2017).

Tema 2.3. Destinasyon Yönetişimi Eksikliği: Bu tema Tablo 3.21’de sunulduğu gibi destinasyon tanıtımı eksikliği, destinasyon yönetimi eksikliği ve denetim mekanizması eksikliği alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 21. Destinasyon Yönetişimi Eksikliği Teması

Temalar	Alt Kodlar
Destinasyon Yönetişimi Eksikliği	Destinasyon tanıtımı eksikliği (27)
	Destinasyon yönetimi eksikliği (23)
	Denetim mekanizması eksikliği (11)

Profesyonel yöneticilerin tamamına yakını (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y10, Y12, Y13, Y15, Y16, Y17, Y18, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y27) destinasyonun tanıtım, yönetim ve denetleme eksikliğinden bahsedip destinasyon yönetim olgusuna vurgu yaparak bunun hem turizm hem de HD sistemden kaynaklanan bir maliyet olduğunu belirtmişlerdir. Destinasyon paydaşlarının hem sayı hem de mali güç açısından sınırlı olmasıyla birlikte HD sistem uygulayan işletmelerin kapasitelerinin yüksek olması tanıtım, düzenleme ve yönetimle ilgili sorunlar oluşturmaktadır. Destinasyon düzeyinde bir yönetim yapısı olmaması, çeşitli bölgesel sorunlar (örneğin, ulaşım, alt yapı) ve çatışmalar (örneğin, fiyatlar ve standartlar) ortaya çıkararak destinasyon tanıtımının destinasyon bütününde bir çabadan ziyade daha bireysel şekilde HD işletmeler tarafından ele alınmasına neden olmaktadır.

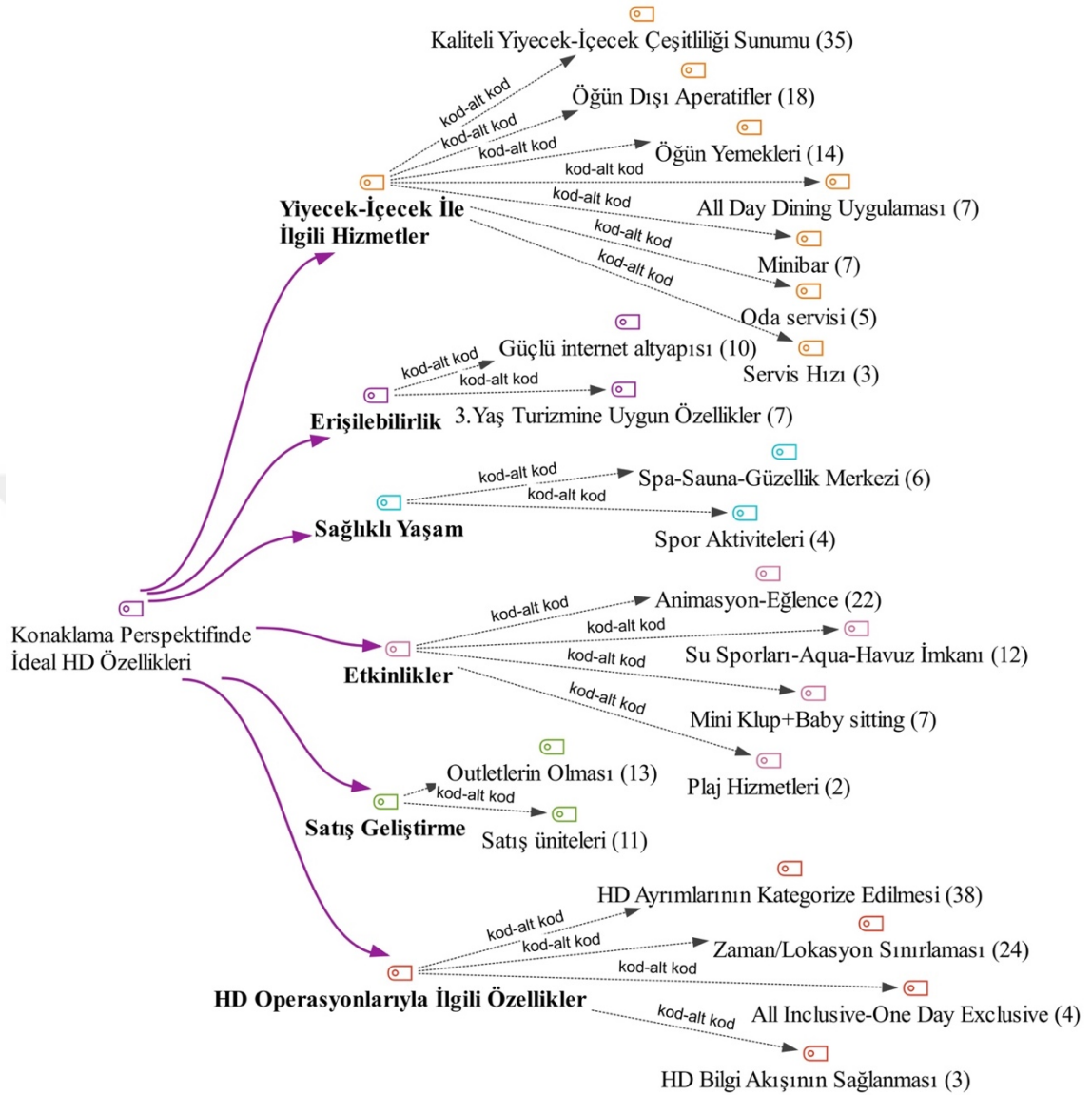
Destinasyon tanıtım eksikliğini vurgulayan Y6 *“Bir tane tanıtıcı internet sitesi, harita yok. Biz on bin tane harita bastırmıştık ve resepsiyonda ücretsiz dağıtıyorduk...”* şeklinde belirtmiştir. Benzer şekilde Y13 ise *“Genellikle buraya gelen misafirler doğal güzelliklerimizi, ülkemizi ve Türk mutfağını iyi tanıtamadığımız için otelden çıkmıyor”* şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Y22 *“Biz HD sistemde kendimizi tam olarak ifade edemiyoruz, Türk mutfağını iyi tanıtamıyoruz...”* şeklinde desteklemiştir. Elde edilen bu sonuç, literatürde belirtilen ulusal mutfak tanıtılmaması savını desteklemektedir (Akyürek vd., 2019; Kondo, 2008). Nitekim, HD destinasyonlarında daha fazla yerel ürün kullanılması gerektiği belirtilmektedir. Örneğin HD uygulayan konaklama işletmelerinin Amerikan, Fransız, İtalyan veya Japon (destinasyon: Jamaika) gibi farklı ülkelerin yemeklerini öne çıkarmak yerine yerel sebze ve balık ile ilgili kalemelerini vurgulamaları önerilmektedir (Kondo, 2008). HD destinasyonlarındaki konaklama işletmelerinde ve işletme dışındaki restoranlarda yerel ürünlerin kullanılarak Türk mutfakının uluslararası alanda tanınırlığının artırılması hem işletmelere hem de destinasyona fayda sağlayacaktır. Bu fayda gastronomi turistlerinin ve HD turistlerinin ulusal lezzetleri tanımlarının yanı sıra gelir de elde edilecektir.

Destinasyon tanıtımı için işletme özelinde değil destinasyon olarak birtakım çalışmaların yapılması gerekmektedir. Örneğin Y15 *“Destinasyonu temsil eden kimse yok, bölgesel turizmle ilgili bir master planı bulunmuyor. Elbette otelimizi tanıtırken destinasyonu da tanıtmaya çalışıyoruz ancak bunun etkisi sınırlı”* diye ifade ederken; Y18 *“Ülke (Türkiye) bir bütün olarak, destinasyon olarak bir noktaya gelmeli, Türkiye marka haline gelmeli; sonra turizm bölgelerimiz, şehirlerimiz marka haline gelmeli; İstanbul’umuz, Ege’miz, Antalya’mız, Nevşehir’imiz, Mezopotamya bölgemiz, Karadeniz’imiz bunları hepsi birer destinasyon haline gelmeli kendi içerisinde buraların hepsi markalaşmalı; sonra tesislerimiz markalaşmalı; yani ülkemiz, şehrimiz ve sonra tesislerimiz biz de tam tersi oluyor... Bizde devletin denetim ve düzenleme eksikliği bulunmakta...”* şeklinde açıklamıştır. Destinasyon yönetişimi sağlandığında hem var olan çeşitli sorunlara (ulaşım, alt yapı, ürün çeşitliliği vb.) çözüm getirilebilecek hem de işletmelerin hizmet kalitesi ve gelir düzeylerinde artışlar söz konusu olabilecektir. Bununla birlikte destinasyona gelen turist sayısında ve kişi

başı ortalama harcamalarında artış da söz konusu olabilecektir. Destinasyona gelecek ziyaretçi sayısının artırılması için destinasyon yönetimi paydaşı olan yerel yöneticiler tarafından altyapının oluşturulması veya mevcut alt yapının iyileştirilmesi (yol, kanalizasyon, su temini, marina vb.), İngilizce yerel etkinliklerin veya yeni turistleri çekecek genel etkinliklerin oluşturulması, ürün görünürlüğü, destinasyon içinde ücretsiz transferler gibi ele alınması gereken çeşitli önlemler bulunabileceği ileri sürülmektedir (Velissariou vd., 2020).

3.4.3.3. İdeal HD Özelliklerine İlişkin Nitel Bulgular

Araştırmada profesyonel yöneticilerin görüşleri doğrultusunda ideal HD özellikleri altı tema ortaya çıkarmıştır. Konaklama işletmeleri perspektifinde ideal HD özelliklerinin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 3.6'da detaylı bir şekilde sunulmuştur.



Şekil 3. 6: Konaklama İşletmeleri Perspektifinde İdeal HD Özellikleri Kod-Alt Kod Modeli

Konaklama işletmeleri perspektifinde ideal HD özellikleri yiyecek-içecek ile ilgili hizmetler (1.1), erişilebilirlik (1.2), sağlıklı yaşam (1.3), etkinlikler (1.4), satış geliştirme (1.5) ve HD operasyonlarıyla ilgili özellikler (1.6.) şeklinde temalandırılmıştır. Elde edilen verilere göre yiyecek-içecek ile ilgili hizmetler temasının kaliteli yiyecek-içecek çeşitliliği sunumu, öğün dışı aperatifler, öğün yemekleri, all day dining uygulaması, minibar, oda servisi ve servis hızı; erişilebilirlik temasının güçlü internet altyapısı ve 3.yaş turizmine uygun alanlar; sağlıklı yaşam temasının spa-sauna-güzellik merkezi ve spor aktiviteleri; etkinlikler temasının

animasyon-eğlence, su sporları-aqua-havuz imkanı, mini kulüp + baby sitting, plaj hizmetleri; satış geliştirme temasının outletlerin olması ve satış üniteleri; HD operasyonlarıyla ilgili özellikler temasının ise HD ayrımlarının kategorize edilmesi, zaman/lokasyon sınırlaması, all-inclusive one day exclusive ve HD bilgi akışının sağlanması frekans sırasında olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında irdelenen konaklama işletmeleri perspektifinde ideal HD özellikleri kod-alt kod modeline uygun olacak şekilde aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

Tema 1.1. Yiyecek-İçecek ile İlgili Hizmetler: Yiyecek-içecek ile ilgili hizmetler teması Tablo 3.22’ye göre kaliteli yiyecek-içecek çeşitliliği sunumu, öğün dışı aperatifler, öğün yemekleri, all day dining uygulaması, minibar, oda servisi ve servis hızı alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 22. Yiyecek-İçecek ile İlgili Hizmetler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Yiyecek-İçecek ile İlgili Hizmetler	Kaliteli Yiyecek-İçecek Çeşitliliği ve Sunumu (35)
	Öğün Dışı Aperatifler (18)
	Öğün Yemekleri (14)
	All Day Dining Uygulaması (7)
	Minibar (7)
	Oda Servisi (5)
	Servis Hızı (3)

Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu (Y1, Y2, Y4, Y5, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y14, Y15, Y16, Y17, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y25) ideal HD sisteminde yiyecek-içeceklerin çeşitli olmasına vurgu yaparken söz konusu ürünlerin kaliteli olması gerekliliğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda Y2 “*Peyniri alıyorsunuz ince veya küp doğruyorsunuz, birinin üzerine çörekotu ekliyorsunuz ve bu şekilde beş çeşit peynir çıkarıyorsunuz. Bunun yapılmaması lazım. İçkide ise hakikaten büyük bir maliyet ama viski ve votka diye verilen saçma sapan içkiler var...*” şeklinde ifade ederken; Y9 “*Tecrübelerime göre bizim işlerde, misafir güzel yemek yani lezzetli yemek istiyor. 100 çeşit sıcak vermenize gerek yok, 15 çeşit kırmızı eti, beyaz eti, balığı neyse lezzetli verdiğiniz zaman müşteri memnun oluyor. Çok yemek değil lezzetli yemek olsun*” şeklinde belirtmiştir. Yiyecek-içeceklerdeki döngüyü anlatan Y21 “*Akşam yemeği var, büfeler dolu ama aç kalıyorsunuz ve misafiri doyuramıyorsunuz. Geçmiş yıllarda genel müdürlüğümden önce yiyecek-içecek müdürüyken çok omlet, yumurta ya da*

menemen yediğimi biliyorum. Büfe var ama karnımı doyuramıyorum çünkü aynı ürünler ya da geri dönüşümlü ürünler tekrar harmanlanıp akşam büfesine çıkıyor... Hindi etinin kuzu pirzola olarak çıktığı bir dünya tesis var. Neden bunlar aldatıcı ve yanıltıcı olarak denetlenmiyor'' şeklinde vurgulamıştır. Nitekim HD sistem dahilinde sunulan özellikle açık büfe yiyeceklerinin geri dönüştürülerek tekrar kullanıma dahil edilmesi, lezzetlerine önem verilmemesi, içeceklerde ise marka yerine yerel üretimlerin ve kalitesiz içeceklerin tercih edilmesi önemli bir faktör olarak değerlendirilmelidir. Buna bağlı olarak ürün standartlarının belirlenerek bu kapsamda denetimlerin gerçekleştirilmesi önemlidir. Nitekim, bu konular misafir memnuniyetinin ve satış fiyatlarının artırılmasında belirleyici faktör olabilecektir. Birlikçioğlu ve Ulama (2019), misafirlerin, yabancı alkollü içecekleri tatil paketine dahil olarak satın aldıklarını ancak konaklama işletmesinde bazı markalı alkollü içeceklerin sunulmadığını veya ekstra ücret karşılığı temin edilebileceğinden şikâyet ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y1, Y2, Y4, Y5, Y7, Y8, Y9, Y10, Y13, Y14, Y16, Y17, Y25, Y26) ideal bir HD sistemde öğün yemeklerinin yanı sıra öğün dışı aperiatiflerin olması gerekliliğini vurgulamıştır. Bu kapsamda sabah kahvaltısı, öğle yemeği ve akşam yemeği öğünlerinin mutlaka olması gerekmektedir. Profesyoneller öğün yemeklerine ek olarak geç kahvaltı, snackler, kahve arası ikramları, beş çayı uygulamaları, gece çorbası gibi uygulamaların ideal bir HD sistemde sunuluyor olmasını savunmaktadırlar. Konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemin kapsamı irdelendiğinde çoğunlukla yiyecek-içecek planlaması üzerine bir yoğunlaşma vardır. Nitekim HD misafirleri, işletmeye gittikleri zaman yiyecek-içeeğe ekstra bir ücret vermeden neredeyse tüm gün bu imkanlardan faydalanabilmektedir. Bazı profesyonel yöneticiler (Y7, Y8, Y10, Y13, Y15, Y16, Y18) ideal HD sistemde gün boyu yiyecek-içecek imkânının olması gerektiğini ve bunu uygulayan sayılı işletmelerin var olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin Y7 *“Yeni trend olarak sınırsız alanlar yaratılıyor; 24 saat açık bir bölge yaratıyorsunuz ve saatlerine göre menü değişebiliyor, misafirler hep yiyecek bulabiliyor”* şeklinde belirtirken Y10 *“24 saat; all day dining adı altında, ertesi gün kahvaltısına kadar bir şeyler verilebilir; bunu büfe veya menü şeklinde yapabilirsiniz”* diye ifade etmiştir.

Nitekim HD misafirlerinin tüm gün yiyecek-içecek alabilmesi için işletme bünyesinde menüsü belirlenen bir alanın oluşturulması misafir memnuniyetini artırabilecek ve yiyecek-içecek departmanının iş yükünü azaltabilecektir. Örneğin, Barut Collection Otellerinde gün boyu sınırsız yiyecek-içecek imkânından söz edilmektedir (Barut Hotels, 2024).

Bazı profesyonel yöneticiler ideal bir HD sistemde minibar (Y2, Y12, Y16, Y20, Y21, Y23), oda servisi (Y2, Y8, Y18, Y21) ve servis hızının (Y1, Y4, Y14) var olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda Y2 *“Bazı lüks otellerde 2 tane minibar vardır. Birinin üzerinde ‘sizin için ücretsiz’ yazar, diğeri ücretlidir ve fiyatları da üzerinde yazar. Otelin vermek istediği şeylere bağlı olarak içerikleri değişebilir”* şeklinde belirtmiştir. HD konaklama işletmelerindeki mini barların boş tutulmaması ve içerisindeki ürünlerin işletmeye bağlı olarak değişmekle birlikte ücretli veya ücretsiz misafirlere sunulması gerekmektedir. Nitekim odada kalan misafirler minibardan faydalanmak isteyebileceklerdir. HD konaklama işletmelerinde oda servisinin ise belirli saatlerden sonra devreye girdiği ve işletmeye bağlı olarak ücretli veya ücretsiz olabildiği belirtilmektedir. Örneğin Y8 *“Bazı işletmelerde 24 saat ücretsiz oda servisi sunuluyor, bazılarında ise ücretlidir”* şeklinde belirtmiştir. İdeal HD sisteminde oda servisinin olması ancak bunun ücretli olması işletmeye de ekstra gelir kalemi oluşturabilecektir. Örneğin, Lujo Bodrum Oteli A la Carte Ultra HD ile oda-kahvaltı olmak üzere iki konsept ile hizmet vermektedir. İşletme oda servisinin ücret karşılığında olduğunu belirtmiştir (Lujo Hotel, 2024). Servis hızını vurgulayan Y4 ise *“Servisin iyi toparlanması lazım, masalardaki boşların hızlı alınması gerekiyor”* şeklinde ifade etmiştir. Çoğu HD işletmesinde misafirler yiyecek ve içeceklerini kendileri almaktadır, dolayısıyla boşların masalarda birikerek misafiri rahatsız etmemesi ve hijyen açısından da bu konuya dikkat edilmesi önemlidir.

Tema1.2. Erişilebilirlik: Bu tema Tablo 3.23’te görüldüğü gibi güçlü internet altyapısı ve 3.yaş turizmine uygun alanlar alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 23. Erişilebilirlik Teması

Temalar	Alt Kodlar
Erişilebilirlik	Güçlü İnternet Altyapısı (10)
	3.Yaş Turizmine Uygun Alanlar (7)

Bazı profesyonel yöneticiler konaklama işletmelerinde uygulanan ideal HD sisteminde güçlü internet altyapısına (Y4, Y5, Y6, Y9, Y13, Y16, Y21, Y24) ve 3.yaş turizmüne uygun alanların (Y7, Y9, Y13, Y14, Y17, Y21, Y22) olması gerektiğinden bahsetmişlerdir. İnternet, günümüzde misafir memnuniyetini sağlamanın koşullarından biri olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin Y4 ‘‘Misafirler iyi bir internet istiyorlar’’ şeklinde belirtirken; Y6 ‘‘İnternet ilk çıktığında bütün otellerde paralıydı, şu hıza kadar ücretsiz bu hızın üzerinde istiyorsan ücretli; hala yapanlar var. Biz de amaç misafir memnuniyeti ve HD diyoruz bu nedenle interneti de dahil ettik. Geçen sene belli bir yatırım yaptık; teknoloji durmuyor, ilk 2-3 sene yeterli olan wi-fi sonradan yetmez oluyor, misafirlerin cihaz sayısı da artıyor. Biz her kata fiber çektik, her kata switch ve her üç odaya bir modem koyduk’’ şeklinde internet altyapısına vurgu yapmıştır. Y16 ise ‘‘Otelinizde internet var ama çalışmıyor ya da ne seviyede çalışıyor bu önemlidir. Bu otelin booking puanı 9,2; puan kırılımlarına bakıyoruz en düşük puan 8,8 ile internet; biz bir aydır bunun üzerinde çalışıyoruz. Bu otel 75 mg internet alıyor ama bu bile müşteriye tam anlamıyla memnun etmiyor’’ şeklinde misafir memnuniyetinde internet altyapısının gerekliliğini belirtmiştir. Günümüz koşullarında internetin ücretsiz bir şekilde misafirlere sunulduğu görülmektedir (ETS Tur, 2024) ancak bu imkânın güçlü çekim gücüne sahip olması önemlidir.

HD tesislerde 3.yaş gruplarına dikkat çeken Y9 ise ‘‘yaşlılar için bir şeyler yapılabilir’’ diyerek konsept belirlenebileceğini vurgulamıştır. Sadece yaşlılar değil diğer gruplar için de fiziki koşulların yetersizliğini ifade eden Y22 ‘‘Duyma, konuşma, yürüme gibi çeşitli engelli grupları var. Birkaç otel dışında bu insanları bizler ne kadar memnun edebiliyoruz. Engelli oteli ülkemizde yok. Termal otellere diyorlar ama engelliler tatil yapmakta zorlanıyor, çok büyük engelli kitlesi var’’ diyerek konaklama tesislerindeki eksikliği dile getirmiştir. Bu kapsamda, HD otel işletmelerinde öncelikli gruplara yönelik imkânların oluşturulması misafir memnuniyeti ve ideal HD hizmetleri kapsamında önem taşımaktadır. Bölgesel planlar kapsamında turizm destinasyonlarındaki yatırımlar da yönlendirilebilecektir.

Tema 1.3. Sağlıklı Yaşam: Sağlıklı yaşam teması Tablo 3.24’te sunulmuştur. Bu temanın alt kodları spa-sauna-güzellik merkezi ve spor aktiviteleri olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 24. Sağlıklı Yaşam Teması

Temalar	Alt Kodlar
Sağlıklı Yaşam	Spa-Sauna-Güzellik Merkezi (6)
	Spor Aktiviteleri (4)

Profesyonel yöneticilerden bazıları HD sistem özelliklerinde mutlaka sağlıklı yaşam için gereken spa, sauna ve güzellik merkezleri (Y1, Y2, Y10, Y16, Y22) ile spor aktiviteleri (Y1, Y11, Y22) için imkanların olması gerektiğini vurgulamışlardır. Örneğin Y16 “...hamam ve sauna içerisinde kese-masaj ekstra ücretli de olabilir, misafire kendisini ucuz hissettirmeyecek kalitede yapılabilmesi” şeklinde ifade ederken; Y22 “Tesislerin kurulduğu yer büyük alanlara sahip olmalıdır. Sağlık ve spor gibi bütün hizmetleri de sunabilmelidir. HD sadece yemek içmek eyleminden ibaret olmamalı ve tam donanıma sahip olmalıdır” şeklinde belirtmiştir. Konaklama işletmelerinde sunulan HD sistemin bir yemek planının ötesinde ücretli veya ücretsiz spa, sauna, güzellik merkezi ve spor aktiviteleri için uygun alanların ve imkanların olması gerekmektedir.

Tema 1.4. Etkinlikler: Etkinlikler teması Tablo 3.25’e göre animasyon-eğlence, su sporları-aqua-havuz imkânı, mini kulüp-baby sitting ve plaj hizmetleri alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 25. Etkinlikler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Etkinlikler	Animasyon-Eğlence (22)
	Su Sporları-Aqua-Havuz İmkânı (12)
	Mini Kulüp + Baby Sitting (7)
	Plaj Hizmetleri (2)

Çoğu profesyonel yönetici (Y1, Y4, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y11, Y13, Y16, Y19, Y20, Y22, Y25, Y26) ideal bir HD sistemde animasyon ve eğlence hizmetlerinin var olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Örneğin Y4 “HD işletmeleri genelde tatil amaçlı olduğu için insanları eğlendirmeniz gerekir. Dolayısıyla eğlence organizasyonlarınızın olması doğru olandır” şeklinde belirtirken; Y10 “Animasyon ekibinizin güçlü ve şovlarının olması gerekiyor. Animasyon ekibinin gündüzleri gençlere hitap etmesi gerekir ama bunu sezonluk olarak da düşünmek gerekmektedir. Sezonun ortasında çok genç olur, sezon başında ve sonunda daha çok yetişkin dediğimiz 35-60 yaş arasındaki misafirler olur buna göre onları eğlendirebilecek bir

şeylerin olması gerekiyor'' şeklinde animasyon ve eğlence imkânlarının gruplandırılmasını önermiştir. Y19 ise 'Farklı aktiviteler eklemek gerekir, Side ve Manavgat olan kısımda bunu animasyonla yapmaya çalışıyorlar. Bu animasyon artık bu bölgedeki otelcilikte çok geride kalmış bir şey. Bunu aşmaya çalışan oteller var ve olacaktır; insanları zorla tutup bir şeyin içine dahil etmedikleri, daha çok müzikle ve insanların kendi katılımıyla sağlayacakları animasyonları biz yapmaya çalışıyoruz ve birkaç otel daha var'' şeklinde animasyon ve eğlenceye farklı anlamların yüklenmesi gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla, HD işletmelerde animasyon ve eğlence aktivitelerinin yaş gruplarına göre planlanması ve çeşitlendirmesi önemlidir. Bazı profesyonel yöneticiler (Y1, Y2, Y5, Y9, Y13, Y16, Y17, Y22, Y23, Y25, Y26) su sporları, aqua ve havuz imkanlarının ideal HD sistemlerinde var olması gerektiğini vurgulamışlardır. Örneğin Y1 'Misafirlerin sıkılmadan tesiste kalabilmesi için fiziki koşullarda güçlü aqularımız var. Bir tesisimizde iki tane oldukça büyük alanlarda aqular var'' şeklinde belirtmiştir. Y13 'HD'de aqua park ciddi bir ayrışma sağlıyor'' diye eklerken Y17 'Aqua park gibi eğlence ve aktivite ile alakalı rekreasyon alanlarınız olmalı, amaç aynı tesiste bütün aktiviteleri bulabilmenizdir'' şeklinde açıklamıştır. Y26 ise 'HD'de yiyecek-içeceğin dışında misafire açık havuz, kapalı havuz ve tesisin donanımlı olması gibi farklı aktiviteler sunmak gerekiyor'' şeklinde belirtmiştir.

Bazı profesyonel yöneticiler mini kulüp ve bebek bakım imkânları (Y1, Y4, Y10, Y13, Y16, Y19, Y22) ile plaj hizmetlerinin (Y16, Y25) ideal bir HD sistemde var olması gerektiğini belirtmişlerdir. Örneğin Y1 'Mini kulüplerimiz var ve HD konseptte son derece önemli, bu tesisler aile konaklamasını hedefliyor, bu konaklamada anne, baba ve çocuk diye düşünülmesi. Bizde hedef anne ve çocuğun memnuniyeti üzerine kurgulanıyor... İşletmemizde bu odaklanma üzerine fiziki koşullar oluşturuyor ve buna göre operasyonel pozisyonlar alıyoruz. Mini kulüpler içerisinde 2 yaştan teenage 14-17 yaşa kadar gidebilir. Yaş gruplarını bu şekilde mini kulüp ve teenage şeklinde gruplandırmalıyız'' şeklinde belirtirken; Y22 'HD sistemi dışında otelcilikte en büyük eksiklerden bir tanesi çocukların düşünülmemesidir, onlar tatilden sıkılıyor, deniz ve havuz dışında farklı bir şey yapmıyorlar. Çocuk yöneliminde çok büyük eksiklikler bulunmaktadır. Çocukların yaşlarına göre istekleri farklı; 4

yaşındaki çocuğun eğlence anlayışı ile 9 veya 13 yaşındaki çocuğun aynı değil çok farklı istekleri mevcuttur. Burada bir açık var, tatile gitmek istemenin temelinde çocuklar yatar. Hiçbir şey yok demiyorum ama eksiklikler var, yeterli olduğunu söyleyemem. Benim bakış açım bu şekilde çocuklar için hizmet yetersiz kalıyor. Örneğin, bir TV odası oluyor onun da zaten bazı kanalları çalışmıyor ya da bazı TV'ler hiç çalışmıyor, yaş itibarıyla de bir şey anlamıyor olabilirler'' diyerek HD'yi çocuklu ailelerin tercih ettiğini ve çocukların yaş gruplarına göre çeşitli aktivitelerin olması gerektiğini vurgulamıştır. Örneğin Lujo Bodrum Otelinde bebek bakım servisi (12 ay ve üzeri bebekler), çocuklar ve gençler için ayrı alanlar olmasının yanı sıra 3 yaşına kadar olan çocuklarıyla birlikte oyun oynamak isteyen aileler için de özel mekânlar bulunmaktadır. Kijo club, müzik odası, sanat odası, bilim odası, lego robotik, dans akademisi, basketbol akademisi, resim atölyesi ve seramik atölyesi gibi farklı yaş grubundaki çocuklar için oluşturulan çeşitli aktiviteler sunulmaktadır. Ayrıca gençler için ritim atölyeleri, kokteyl yapımı, su sporları ve PlayStation gibi imkânlar bulunmaktadır (Lujo Hotel, 2024).

Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y16, Y25) ise HD konaklama işletmelerinde plaj hizmetlerinin yetersizliğine dikkat çekmişlerdir. Örneğin Y16 *“Misafirlerin HD tesislerdeki birinci derecedeki motivasyonu tatildir. Bunun içerisinde ilk temel güdüleyicileri tespit etmek lazım. Bunun Türkiye özelinde bakarsak birinci derecedeki güdülemesi deniz, ikinci derecedeki güdülemesi otelin içerisindeki rekreasyon alanlarının ve hizmetlerinin dizaynıdır. Bunların önemi çok fazladır... Ancak biz ne görüyoruz, plaj hizmetlerinde eksiklikler, insanlar şezlong bulabilmek için şezlong savaşları içerisine giriyorlar ve girmemelidirler”* şeklinde açıklamıştır. HD konaklama işletmelerinde misafirler plaj veya havuz kenarında kendilerine yer bulabilmek için gecedan veya sabah erken saatlerde uyanarak şezlonglara eşyalarını bırakabilmektedirler. Ancak turistlerin tatil esnasında stres faktörlerinin en düşük düzeye düşürülmesi memnuniyetin birinci koşullarından sayılabilmektedir. Dolayısıyla HD konaklama işletmelerinin plaj veya diğer imkânlarında yatak kapasitesine göre alanlar yaratmaları gerekmektedir.

Tema 1.5. Satış Geliştirme: Bu temanın alt kodları outletlerin olması ve satış üniteleri olarak ortaya çıkmıştır. Bu tema Tablo 3.26'ya sunulmuştur.

Tablo 3. 26. Satış Geliştirme Teması

Temalar	Alt Kodlar
Satış Geliştirme	Outletlerin Olması (13)
	Satış üniteleri (11)

Profesyonel yöneticilerden bazıları HD sistemde satış geliştirme alanlarının olmasını gerektiğini vurgulayarak outletlerin varlığına (Y2, Y3, Y4, Y9, Y10, Y12, Y13, Y15, Y17, Y18, Y20, Y24) ve satış ünitelerine (Y5, Y10, Y15, Y16, Y18, Y20, Y21, Y23, Y25) dikkat çekmişlerdir. Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik (2019) satış ünitesi kavramını “esas olarak tesis müşterilerinin giyim, kuyum, hediyelik eşya ve günlük ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik düzenlenen, tesisle doğrudan bağlantısı olan dükkanlardır” şeklinde açıklamıştır. Konaklama tesislerindeki outletler ise yiyecek-içecek, ön büro gibi işletmeye gelir getiren departmanların karşılığı olarak ifade edilebilmektedir. Satış geliştirme konusunda Y4 “İşletmeyi çevirmek zorundaysak, ek gelir kaynaklarına ihtiyacımız var. Tesis içerisinde dükkanlarımız var. İnsanlar dışarı çıkıp bir şeyler alsınlar içeride alsınlar. Sağlık odanız olabilir, biliyorsunuz insanlar sağlık odası bile kiralayabiliyorlar, içeride market, hediyelik eşya mağazası gibi bir sürü alternatif oluşturabiliyorsunuz ve bunları da ciddi rakamlara kiralamanız gerekir” şeklinde belirtirken; Y13 “Misafirin otelde iyi zaman geçirebileceği outlet sayısı bize ayrışma sağlıyor” diye belirtmiştir. Y16 ise “Otelin içerisinde birden fazla genel olarak all day dining hizmetinin sunulduğu restoran haricinde birden fazla alakart restoran kurmanız gerekmektedir. Bu yapıların içerisinde farklı dünya mutfaklarından insanlara rezervasyon yaptırarak kendilerini daha özel hissedebilecekleri yemek yiyecek alanlar kurmanız lazım. Mutlaka tesisin içerisinde parayla satın almak isteyeceği ve satın aldığı zaman kendisini farklı hissedeceği bir takım farklı olanakların sağlanması lazım” şeklinde ifade ederek HD sistemde satış geliştirmeye vurgu yapmıştır. HD turistlerinin daha az harcama yapma eğilimleri (Alegre ve Pou, 2008; Aguilo ve Rosello 2012) göz önüne alındığında HD’de sunulan hizmetlerin standartlaştırılması ve satış geliştirme birimlerinin etkinleştirilmesi önemli hale gelmektedir.

Tema 1.6. HD Operasyonlarıyla İlgili Özellikler: Bu tema Tablo 3.27’ye göre HD ayrımlarının kategorize edilmesi, zaman/lokasyon sınırlaması, all-inclusive one day exclusive ve HD bilgi akışının sağlanması alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 27. HD Operasyonlarıyla İlgili Özellikler Teması

Temalar	Alt Kodlar
HD Operasyonlarıyla İlgili Özellikler	HD Ayrımının Kategorize Edilmesi (38)
	Zaman/Lokasyon Sınırlaması (24)
	All Inclusive-One Day Exclusive (4)
	HD Bilgi Akışının Sağlanması (3)

Profesyonel yöneticilerden çoğunluğu (Y2, Y3, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y11, Y13, Y14, Y15, Y16, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25) ideal HD sistemde, HD ayrımlarının kategorize edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Örneğin Y11 ‘‘*HD muhakkak yüksek kategori otel ürünüdür. Çünkü HD’nin ana kodu deneyimleme; bu deneyimleme konusu yemekte, içmekte, eğlenmekte, sporda hepsi deneyimler üzerine kurulu, bunun için restoranın, lokantanın, alanın ölçüleri çok önemlidir. Dolayısıyla belirli bir standardın üstündeki otellerin uygulaması daha avantajlı veyahut düşük yıldızlı da uygulayacak ise onun adı bence HD olmamalı, mesela genişletilmiş full pansiyon diyebilirler. HD denilince misafirin beklentisi de çok yüksek, bunu belirli bir seviyede olan oteller yerine getiriyor, olamayanlar getiremiyor ve bu da rahatsızlığa sebebiyet veriyor... Bu nedenle gruplandırmalıyız, herkes bunun yorumunu kendine göre yapıyor, mesela bir terim kullanıyor diyelim ki ultra dahil diyor; ultra için neyi kastettiğini misafir için öncesinde şeffaf şekilde açıklamak gerekir. Bunu ileri dönük olarak kategorize etmekte fayda var. Misafir için farklı paketlerin açık şekilde anlaşılması, bence HD’nin sürdürülebilir kriterlerin de bir tanesi’’ şeklinde açıklamıştır. Destekler nitelikte Y25 ise ‘‘*Burada 400-500 ortalama tesis var, 3 yıldızlı da 5 yıldızlı da HD uyguluyor. Bakanlık nitelikleriniz mevcutsa çok zorlamadan yıldızlamayı veriyor. HD konseptte bir sınırlama koymuyor. Bu yüzden 3 yıldız da 5 yıldız da bu konsepti uygulayabiliyor. Şöyle düşünün deniz kenarında iki tane tesis biri 3 yıldızlı 100 liradan satıyor, diğeri 5 yıldızlı 1000 liradan satıyor ikisi de aynı denizi kullanıyor. Misafir neden 5 yıldızlı tercih etsin, yeme-içme aynı diyecek; burada bir standart olmadığı ve serbest piyasa olduğu için; bu nedenle bir kriter olması gerekiyor’’ işletme nitelikleri bazında HD konseptlerinin sınıflandırılmasına vurgu yapmıştır. HD sistemin her ölçekteki konaklama işletmesi tarafından uygulanması, hizmet kalitesinin azalarak ülkenin turizm imajını ve işletmelerini olumsuz etkilemektedir. HD’nin kalite konusundaki negatif imajının değiştirilebilmesi için makro seviyede uygulama birliği sağlanarak standart bir sınıflandırma oluşturulması**

gerekmektedir (Çakıcı ve Çetinsöz, 2010). Konaklama işletmelerinin niteliğine bağlı olarak (2 ila 3 yıldızlı oteller ve diğer konaklama işletmeleri ile 4 ila 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1.sınıf tatil köyleri şeklinde iki farklı kategorizasyon) HD sistem çeşitlerinin ürün ve hizmetlerinde temel standartların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu standartların, Kültür ve Turizm Bakanlığı öncülüğünde destinasyon paydaşlarının tam katılımıyla gerçekleştirilmesi ve Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik kapsamında denetlenmesi önerilmektedir.

Çoğu profesyonel yönetici (Y1, Y2, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y13, Y14, Y18, Y19, Y20, Y22, Y25, Y26) ideal HD sistemde zaman ve lokasyon sınırlamasına dikkat çekmişlerdir. Yöneticilerin çoğunluğu HD sistem kapsamında sunulan ürün ve hizmetlerin belirli saatlerde ve belirli alanlarda (örneğin; kahvaltı ana restoranda 07:00-10:30) verildiğini savunmuşlardır. Zaman ve lokasyon sınırlamasının nedenine değinen Y6 *‘‘Bu sınırlama neden var, çünkü ürünlerin tazeliğini mekânında sunabilirsiniz. Sahilde her şey sunulmaz, neden hava sıcak oluyor, soğutucu kullanıyoruz. Bazı ürünler çok çabuk bozulabiliyor, örneğin biz yazın 4-5 ay sahilde açık ketçap ve mayonez sunmayız, bozulma riski yüksek, küçük paketlilerden barda dolapta durur, misafir isterse veririz. Her şeyi, her yerde ve her an sunmak risklidir’’* şeklinde ifade ederken Y20 ise *‘‘Otele gelen misafirler zannediyor ki ‘biz oteli kullanıyoruz’ hayır otel size kurallarını uyguluyor. Otelin belli başlı kuralları vardır ve gittiğinizde belirli saatlere dayalı aktiviteleri gerçekleştirirsiniz. Örneğin animasyon aktiviteleri bile içeriğine göre belirli saatlerde ve belirli alanlarda yapılır’’* diye belirtmiştir. HD sistem uygulayan konaklama işletmelerinin yatak kapasiteleri göz önüne alındığında animasyon, etkinlik, öğün yemekleri ve öğün dışı yiyecek-içecek saatlerinin belirli saatlerle sınırlandırılması ve sunum yapılacak alanların belirlenmiş olmasının operasyon ve personel planlamasına yardımcı olduğu düşünülmektedir. Nitekim Demir ve Şen Demir (2001) tarafından yapılan çalışmada, misafirlerin çoğunluğunun işletmelerin belli saat aralıklarında hizmet vererek 24 saat boyunca ürün ve hizmetlerden faydalanamadıkları, bazılarının (%11) ise işletmelerdeki zaman sınırlaması konusunda herhangi bilgiye sahip olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

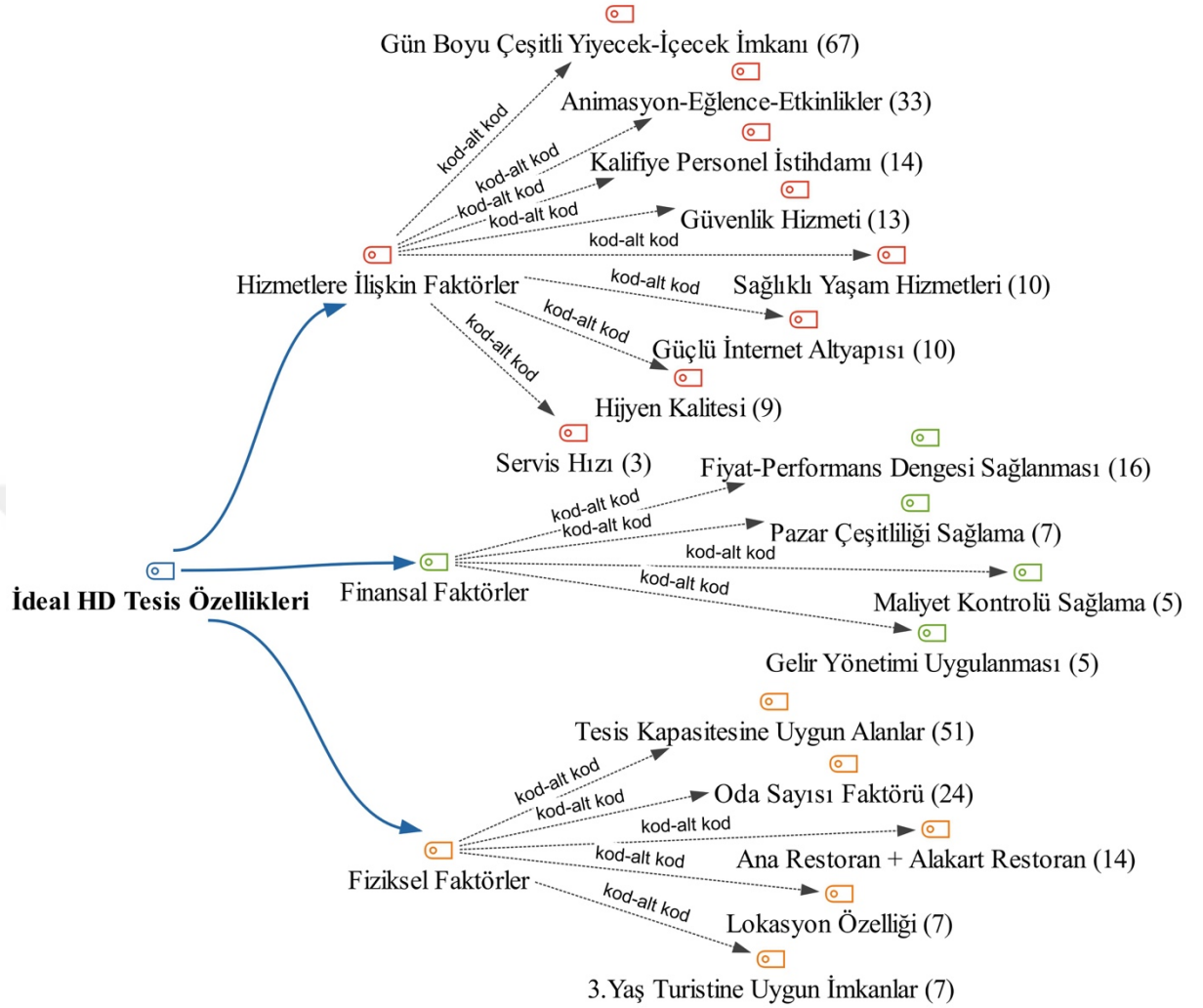
Bazı profesyonel yöneticiler ideal HD sistemde all inclusive one day exclusive (Y1, Y2, Y10) ve HD bilgi akışının sağlanması (Y2, Y5) gerektiğini vurgulamışlardır. Yöneticiler, otelde konaklayan misafirlerin tatilleri sürecinde tesis dışına çıkarılması konusunda teşvik edilmesini ancak bu durumun gerçekleştirilmesi için destinasyonda alternatiflerin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda Y2 *“Örneğin Kemer’de çarşamba günleri exclusive olsun, çünkü Kemer merkezde bizim animasyon ekiplerimizin oraya dahil olduğu bir panayır yaratılsa veya Alanya merkez de bu oluşturularak geliştirilebilir”* şeklinde belirtmiştir. Ancak misafirlerin bu duruma çok olumlu bakmadığını da ifade eden Y1 *“Ben son 15 yıldır aynı şirketteyim bundan yaklaşık 7-8 yıl öncesinde yüksek sezonda bir anket yaptırıldım, bizim repeat sayımız fazla ve Avrupalı misafir portföyümüz geniş ankette bir soru sordurdum ‘sayın misafirim ben hafta sonu; pazar günü HD sistemini kapatsam, o gün yarım pansiyon size servis versem, sizlerde sabah kahvaltısını yaptıktan sonra şehre gidip ihtiyaçlarınızı, alışverişinizi yapsanız, gezilecek ve görülecek yerlere gitseniz. Ben de o süre zarfında izinlerimi ayarlasam, yapamadığım işleri yapsam’* çünkü misafir varken tesisi işletmekle misafir yokken işletmek çok farklı şeyler; aynı işletmede misafir burada yatarken biz şurada yemek yapmaya çalışıyoruz. HD’nin böyle handikapları var. *‘O gün ben sizin ücretinizin %50 discount chart etsem daha düşük ücret alsam’* diye sorduk. Çünkü bana baya avantaj yaratacak, kadromu pazar günü büyük ölçüde off verebilirim ya da tadilat, tamirat işlerimi ve bakım onarım hizmetlerimi yapabilirim gibi gördüm. Ayrıca bu durum misafirinde lehine olabilir çünkü misafir HD’de her gün parasını ödemesine rağmen alışverişe gidebiliyor. Bana gelen Almanca ve İngilizce mektuplar halen duruyor, nasıl eleştirildi, sakın böyle bir şey yapmayın diye inanılmaz tepki aldım” şeklinde açıklamıştır. Gerçekten de destinasyonun çeşitli bölgelerinde konseptlerin oluşturulması ve çeşitli etkinliklerin düzenlenerek misafiri işletme dışına yönlendirmek turistlerin yerel kültürü tanımalarına, farklı deneyimler yaşamalarına izin verecek ve destinasyondaki diğer işletmelerin ekonomisine katkıda bulunacaktır. Nitekim literatürde, HD turistlerinin yerel ekonomiye katkılarının sınırlı olduğu (Aguilo ve Rosello 2012; Anderson vd., 2009; Anderson, 2010; Anderson, 2012; Ayik vd., 2013; Bato Çizel, 2008; Bindler, 2012; Boz, 2013; Demir ve Şen Demir, 2001; Harris, 2011; Keskin, 2008; Kondo,

2008; Menekşe, 2005; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Tavares ve Kozak, 2015; Velissariou vd., 2020) belirtilmektedir.

HD konaklama işletmelerinde bilgi akışının sağlanması misafir memnuniyeti açısından önem arz etmektedir. Bu konuya dikkat çeken Y2 *“İnfo kanallarımız var, açtığınızda oteli tanıtıyor; çocuk kulübü saat kaç arasında açık, çocuğunuzu oraya bırakmak için nasıl bir prosedür uygulayacaksınız, ücret var mı gibi HD ile ilgili bilgiler orada döndürülür. Aslında daha da geliyor şimdi ve olması da gerekir. Mesela müşterinin telefon numarasını aldınız ve internet üzerinden de onunla bağlantı kurmak mümkün olduğu için; X büfenin önünden geçerken bir mesaj gelebiliyor; X büfesinin saat 15:00’de haapy-hour vardır. Tesis 150-180 metre dönümlük yer olunca, başka şeyler de olabilir”* şeklinde belirtirken; destekler nitelikte Y5 *“Fact sheet dediğimiz bir konseptimiz var. O konseptte hangi restoranın hangi saatler arasında, hangi barın hangi saatler arasında çalıştığı bulunuyor. Neyi ücretli, neyi ücretsiz verdiğiniz de bulunuyor. Biz zaten o fact sheetleri acentelere de gönderiyoruz ve onlarda misafirlerle paylaşıyor”* şeklinde ifade etmiştir. HD sistem çeşitlerinin çoğalması nedeniyle misafirde yaşanan kafa karışıklıklarının giderilmesi ve bazen misafirin ücrete dahil olmayan ürün ve hizmetleri de ücrete dahil edilmiş gibi istememesi için tüm HD işletmelerinin bilgi formlarını sıklıkla kullanması önem taşımaktadır.

3.4.3.4. İdeal HD Tesis Özelliklerine İlişkin Nitel Bulgular

Araştırmada HD’nin asıl uygulayıcı konumundaki konaklama işletmelerinin özellikleri irdelenmiştir. Bu doğrultuda profesyonel yöneticilerin görüşleri, ideal HD tesis özellikleri için üç tema ortaya çıkarmıştır. Konaklama işletmeleri perspektifinde ideal HD tesis özelliklerinin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 3.7’de detaylı bir şekilde sunulmuştur.



Şekil 3. 7: Konaklama İşletmeleri Perspektifinde İdeal HD Tesis Özellikleri Kod-Alt Kod Modeli

Konaklama işletmeleri perspektifinde ideal HD tesis özellikleri hizmetlere ilişkin faktörler (1.1.), finansal faktörler (1.2.) ve fiziksel faktörler (1.3.) şeklinde temalandırılmıştır. Elde edilen verilere göre hizmetlere ilişkin faktörler temasının gün boyu çeşitli yiyecek-içecek imkânı, animasyon-eğlence-etkinlikler, kâliyye personel istihdamı, güvenlik hizmeti, sağlıklı yaşam hizmetleri, güçlü internet altyapısı, hijyen kalitesi ve servis hızı; finansal faktörler temasının fiyat-performans dengesi sağlanması, pazar çeşitliliği sağlama, maliyet kontrolü sağlama ve gelir yönetimi uygulaması; fiziksel faktörler temasının ise tesis kapasitesine uygun alanlar, oda sayısı faktörü, ana restoran-alakart restoran, lokasyon özelliği ve 3.yaş turistine uygun imkânlar frekans sırasında olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında irdelenen

konaklama işletmeleri perspektifinde ideal HD tesis özellikleri kod-alt kod modeline uygun olacak şekilde aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

Tema 1.1. Hizmetlere İlişkin Faktörler: Bu temanın alt kodları Tablo 3.28’e göre gün boyu çeşitli yiyecek-içecek imkânı, animasyon-eğlence-etkinlikler, kalifiye personel istihdamı, güvenlik hizmeti, sağlıklı yaşam hizmetleri, güçlü internet altyapısı, hijyen kalitesi ve servis hızı olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 28. Hizmetler İlişkin Faktörler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Hizmetlere İlişkin Faktörler	Gün Boyu Çeşitli Yiyecek-İçecek İmkânı (67)
	Animasyon-Eğlence-Etkinlikler (33)
	Kalifiye Personel İstihdamı (14)
	Güvenlik Hizmeti (13)
	Sağlıklı Yaşam Hizmetleri (10)
	Güçlü İnternet Altyapısı (10)
	Hijyen Kalitesi (9)
	Servis Hızı (3)

Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu (Y1, Y2, Y4, Y5, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y25, Y26) ideal bir HD işletmesinin gün boyu çeşitli ve kaliteli yiyecek-içecek gerektirdiğini vurgulamışlardır. Örneğin Y2 ‘*HD demek yemekle alakalıdır, benim otelimde aç kalmazsın demektir. Sistem zaten bunun üzerine kurgulanmıştır. O zaman akşamları çorba verirsın, ara snack’ler verirsın...*’ şeklinde ideal bir HD işletmesinde yiyecek-içecek vurgulanmıştır. Destekler nitelikte Y10 ‘*All-inclusive da ön plana çıkan yiyecektir, misafir zamanının %50-60’ını yiyecek-içecek departmanında geçiriyor*’ diye ifade ederken; Y11 ‘*Lezzet, lezzetsiz bir tatil düşünülemiyor. Dolayısıyla HD’nin olmazsa olmazı lezzettir*’ şeklinde belirtmiştir. Benzer şekilde Y16 ‘*Mutfak, çok iyi bir yiyecek-içecek sunulması gerekir*’ şeklinde vurgularken; Y17 ‘*HD konaklama tesisi açısından aradığınız her şeyi otel içerisinde bulabileceğiniz her türlü yiyecek-içecek; ara öğünler, brunch, beş çayı gibi aklınıza gelebilecek her şey, her türlü alkol çeşitleri...*’ olarak ifade etmiştir. Dolayısıyla ideal bir HD işletmesinde yiyecek-içecek departmanının operasyonları yoğun ve önemlidir.

Çoğu profesyonel yönetici (Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y11, Y13, Y16, Y17, Y19, Y20, Y22, Y23, Y25, Y26) ideal bir HD konaklama işletmesinin

animasyon, eğlence ve gün boyunca çeşitli etkinlikler sunmasının uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda Y1 *“Gün boyu, neredeyse 14-15 saat aktivitelerimiz, animasyonlarımız var ve olması da gerekir”* şeklinde nitelerken; Y5 *“Eğlenceyi de katmalıyız çünkü resort otelcilikte eğlence olması gerekiyor... Su oyunları, aqua park gibi...”* diye belirtmiştir. Y7 ise *“İdeal HD için bol eğlence alanı olmalı”* diye ifade etmiştir. Y17 *“Aqua park gibi eğlence ile alakalı rekreasyon ile ilgili bütün aktiviteleri sadece aynı tesiste bulabileceğiniz bir şey amaçlanır”* şeklinde bu görüşü desteklemiştir. Deniz ve güneş turizmi üzerine kurgulanan HD sistemde, otel işletmelerinin yemek planlarının yanı sıra çeşitli aktiviteleri sunması misafir memnuniyeti açısından önemlidir.

Profesyonel yöneticilerden bazıları ideal HD konaklama işletmelerinde kalifiye personel istihdamı (Y1, Y9, Y10, Y12, Y14, Y16, Y17, Y18, Y21, Y23, Y24) ve güvenlik hizmetlerinin (Y5, Y8, Y10, Y13, Y14, Y16, Y18, Y20, Y23) mutlaka olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Güvenlik hizmetlerinde çeşitli detaylar ön plana çıkmaktadır. Örneğin Y8 *“Turistleri öncelikle güvenli ve sağlıklı bir şekilde ülkelerine göndermek zorundasınız. Güvenliği sağlamak için; birden fazla havuzunuzda can kurtaranınız olacak, otel misafiri olmayan tuhaf insanların tesise girişini engellemek için kapıda güvenlik olmalı, misafirin odada rahat uyuması için yangın sistemlerinin olması gerekiyor, teknik yapınız çok iyi olacak... Ek olarak sağlık kısmı Tarım İl Müdürlüğü’nün belirlediği standartlar dahilinde yiyecek ve içecek markalarını kullanmanız gerekir. Havuz şartlandırmasını yapıp klorunu atacaksınız, havalandırmanızı yapacaksınız gibi birçok detay var. Misafirin sağlığını bozmadan, zehirlemeden ülkelere göndermeniz gerekiyor. HD’de işin başında sağlık ve güvenlik geliyor”* şeklinde açıklama yaparken Y16 *“Tesisteki bütün yapının işlevsel olması gerekir. Örneğin can güvenliği ve yangın sisteminin çalışması gerekir”* şeklinde desteklemiştir. Nitekim HD sistemi, turistlerin şüpheli hijyen standartlarına sahip ülkelere (Enoch, 1996), yabancı destinasyona ve kültürüne karşı kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlamaktadır (Enoch, 1996; Wong ve Kwong, 2004). HD işletmelerinde eğitimli personel olması gerektiğini savunan Y9 *“Personelin iyi eğitilmiş olması gerekir”* diye belirtirken; Y21 *“En ideal özelliklerin başında personel kalitesi gelir, eğitilmiş personel...”* şeklinde desteklemiştir. Nitekim literatür HD

sistemin getirdiği dezavantajlar arasında nitelikli personel sayısının azaldığını (Akyürek vd., 2019) ve personelin mesleki anlamda gelişemediğini (Akyürek vd., 2019; Demir ve Şen Demir, 2001; Menekşe, 2005; Pelit vd., 2011) göstermektedir. Dolayısıyla ideal bir HD konaklama işletmesi söz konusu olduğunda personel niteliğine önem verilmesi ve gerekli olduğu takdirde personelin hizmet içi eğitime dahil edilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesine de destek olabilecektir. Çakıcı ve Çetinsöz (2010), HD'ye maliyet odaklı yaklaşılarak profesyonel otelcilik anlayışından ödün verildiğini ve dolayısıyla personel niteliğinin azalmasına neden olduğunu; bu durumun sonucunda ise hizmet kalitesinde negatif etkiler yaşandığını belirtmişlerdir.

Konaklama işletmesinde sağlıklı yaşam hizmetlerinin (Y1, Y2, Y10, Y11, Y16, Y22), güçlü internet altyapısının (Y4, Y5, Y6, Y9, Y13, Y16, Y21, Y24), hijyen koşullarının (Y1, Y4, Y9, Y16, Y18) ve servis hızının (Y1, Y4, Y14) sağlanması, söz konusu bu işletmelerin HD sistem uygulamalarında ideal özelliklerine destek olabilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler HD işletmelerindeki sağlıklı yaşam hizmetleri kapsamında; spa, hamam, spor alanları ve etkinlikleri, masaj salonları, kuaför gibi çeşitli imkânları vurgulamışlardır. Örneğin Y1 *“Spalarımız var, içinde Türk Hamamı, sauna, masaj salonları ki masaj salonları kendi içinde de detaylandırılıyor; ayurveda'dan tutun güzellik merkezlerine kadar birçok detay olmalı”* şeklinde belirtmiştir. Günümüz şartlarında internet, insanların yaşamlarının önemli bir parçasıdır. Dolayısıyla internet altyapısının güçlü olması HD işletmelerinde memnuniyetin artmasını sağlayabilecektir. Profesyoneller HD işletmelerinde hijyen koşullarına dikkat edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu kapsamda personelin kişisel hijyeni, odalarda temizliğe önem verilmesi, yiyecek-içecek alanlarının hijyenik olması konuları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca ideal bir HD sisteminde servis hızı önemlidir. Nitekim HD sistemin büyük kapasiteli konaklama işletmelerinde uygulandığı göz önüne alındığında, servis hizmetlerinin aksaması hijyenik olmayan koşullara ve kötü görüntüye de sebebiyet verebilecek ve dolayısıyla misafir memnuniyetsizliği ortaya çıkabilecektir.

Tema 1.2. Finansal Faktörler: Finansal faktörler teması Tablo 3.29'a sunulduğu üzere fiyat-performans dengesi sağlanması, pazar çeşitliliği sağlama, maliyet kontrolü sağlama ve gelir yönetimi uygulaması alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 29. Finansal Faktörler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Finansal Faktörler	Fiyat-Performans Dengesi Sağlanması (16)
	Pazar Çeşitliliği Sağlama (7)
	Maliyet Kontrolü Sağlama (5)
	Gelir Yönetimi Uygulaması (5)

İdeal bir HD konaklama işletmesinde finansal faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu kapsamda fiyat-performans dengesinin sağlanması (Y6, Y9, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y19, Y25, Y27), pazar çeşitliliği sağlama (Y9, Y16, Y18, Y22), maliyetlerin kontrol edilmesi (Y1, Y4, Y12, Y13, Y16) ve gelir yönetimi uygulanması (Y4, Y13, Y16, Y24) araştırmaya katılan profesyonel yöneticiler tarafından desteklenmektedir. Yöneticiler, HD konaklama işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetlere karşılık satış fiyatlarının dengeli olması gerektiğini savunmuşlardır. Örneğin Y25 *“Misafirin ödediği rakam ile aldığı hizmetler arasındaki dengeyi çok iyi korumanız gerekir”* şeklinde belirtirken; Y27 *“İçeride verilen ürünlerin kaliteli olması ve fiyat performansın eşit aralıklarla olması gerekiyor. Şu an güncele baktığımızda kalitesiz ürün verilip yüksek fiyattan misafire satış gerçekleştiriliyor ama bunun yapılmaması gerekiyor”* şeklinde ifade etmiştir. Bazen de tam tersi durumlar oluşabilmektedir. Nitekim konaklama işletmesinde sunulan ürün ve hizmetlerdeki kaliteye karşılık fiyat daha düşük tutulabilmektedir. Bu durum ise işletmenin maliyet kontrolsüzlüğü ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla HD işletmelerinde maliyet kontrolünün sağlanması önemli noktalardan birini oluşturmaktadır. Bu kapsamda Y4 *“Cost yani maliyet hesaplarının çok iyi yapılması lazım, çünkü zaten düşük fiyatlarda satıyoruz. Bunu çevirebilecek şekilde yiyecek-içecek maliyetlerinin çok iyi ayarlanması gerekir, iyi bir cost’çuya ihtiyaç vardır”* şeklinde desteklemiştir. Literatürde HD işletmelerinde artan malzeme maliyetlerinin fiyata yansıtılmadığı (Bato Çizel, 2008; Demir ve Şen Demir, 2001) vurgulanmıştır. Dolayısıyla bu işletmelerde maliyet kontrolünün dikkatli bir şekilde yapılarak satış fiyatının dengede olması HD işletmelerinin başarılarını etkileyecektir.

İdeal HD konaklama işletmelerinde tek bir pazara veya tek bir acenteye bağlı kalınması çeşitli risk faktörlerini de beraberinde getirmektedir. Turizm endüstrisinin kırılgan bir yapıya sahip olması, söz konusu tek pazarda ortaya çıkabilecek kriz, enflasyon, terör olayları veya salgın hastalık gibi dönemlerde veyahut acentenin iflas

etmesi gibi durumlarda işletmenin zarar görmesine neden olabilecektir. Pazar çeşitliliğini vurgulayan Y22 “*Satış-pazarlama konusunda, yumurtaları aynı sepete koyalım koymayalım konusu önemlidir. Antalya için Ruslar ön plana çıkıyor, orada yaşanan sorunlar da var. Dolayısıyla pazar çeşitlendirmesini iyi yapmak gerekir*” şeklinde belirtmiştir. Hem mevcut hem de potansiyel talebin işletmeye çekilerek, işletme içerisinde memnuniyetin sağlanması devamlılık oranlarını da artıracaktır. İdeal HD işletmelerinde pazar çeşitliliği sağlamanın yanı sıra gelir yönetimi uygulamalarının olması gerektiği savunulmuştur. Bu kapsamda Y4 “*Özellikle revenue management tarafında, gelir tarafında şuna bakarız; ‘100 odayı 1 liradan mı satmak, bir odayı 100 liradan mı satmak’ istiyoruz... 800-900-1000 odalı oteller daha çok ciro yapıyormuş gibi görünse de maliyet açısından sıkıntılılardır. Ayrıca gelen misafir sayısının azaldığını da göz önünde bulundurursak mümkün oldukça fiyatlar kırılmaya başlandı. Bu durum da gelir-gider dengesini bozdu*” şeklinde belirtmiştir. Dolayısıyla HD işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarının iyi bir şekilde yapılması, gelir-gider dengesinin korunması, fiyat-performans dengesine dikkat edilerek pazar çeşitliliğinin sağlanması HD işletmelerinin başarısını etkileyecektir. İşletmelerin RevPar (odabaşı ortalama gelir) oranlarının artışına katkı sağlayarak kârlılığa direkt etkisi olacaktır.

Tema 1.3. Fiziksel Faktörler: Fiziksel faktörler temasının alt kodları Tablo 3.30’a göre tesis kapasitesine uygun alanlar, oda sayısı faktörü, ana restoran-alakart restoran, lokasyon özelliği ve 3.yaş turistine uygun imkânlar olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 30. Fiziksel Faktörler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Fiziksel Faktörler	Tesis Kapasitesine Uygun Alanlar (51)
	Oda Sayısı Faktörü (24)
	Ana Restoran + Alakart Restoran (14)
	Lokasyon Özelliği (7)
	3.Yaş Turistine Uygun İmkânlar (7)

Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu ideal bir HD konaklama işletmesinde, fiziksel faktörlerin üzerinde durulması gereken en önemli etkenlerden biri olduğu konusunda fikir birliği sağlamışlardır. Bu kapsamda ön plana çıkan noktalardan birini tesis kapasitesine uygun alanlar (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y7, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y26, Y27) oluşturmaktadır.

Örneğin Y7 ‘İlk önce yiyecek-içecek alanı lazım, vereceği hizmetten dolayı artacak personel sayısı için uygun personel hacimleri lazım; bu personele giyinme alanı ve dinlenme alanı olabilir, gıda üretim alanlarının yeri o kapasiteye uygun olmalı, dolayısıyla bulaşıkhanesinin de o kapasiteye uygun büyüklükte olması gerekir. Bizim şu an ki tesisimiz 1986’da yapılmış ve biz bu tesiste kapasite sorunu yaşıyoruz. Kapasite artırımına gittik 511 odaya çektik ama genel mekanlar 250 oda için tasarlanmış, her kış ekleye ekleye genel mekân geliştiriyoruz’’ şeklinde ifade etmiştir. Destekler nitelikte Y12 ‘‘Kapasiteyle doğru orantılı alanlar olmalıdır. Siz 500 odalık bir yerde 200 kişilik restoran yapamazsınız’’ diye belirtirken; Y17 ‘‘Mimari olarak metrekaresiz önemli, hep double gitmek lazım çarpı 2 olarak her odayı düşünmek lazım; 1000 yataklı 500 odalı bir tesiste restoran 1000 pax metrekaresine sahip olmak zorunda. Ayrıca %10’luk pay bırakılır, dışarıdan katılan olur, ekstra olur, çocuk tarafı ve ince detaylar var’’ şeklinde açıklamıştır. Dolayısıyla ideal bir HD konaklama işletmesinde yatak kapasitesine uygun alanların (oyun odaları, bebek bakım alanları, plaj hizmetleri, restoran-bar-kafe vb. kapasitelerinin yeterliliği) olması, misafirlerin sunulan ürün ve hizmetlere rahat ulaşmasını ve operasyonların sorunsuz ilerlemesini sağlayarak çeşitli mekânlarda kalabalıklaşma nedeniyle oluşan kuyrukların (açık büfe, kahve arası gibi) önüne geçebilecektir.

Bir diğer önemli nokta ise oda sayısı faktörüdür (Y3, Y5, Y7, Y8, Y9, Y12, Y13, Y14, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y26). Örneğin Y5 ‘‘50 odalı bir tesisin HD uygulaması çok saçma, HD uygulaman için en azından 150 odadan fazla olması gerekiyor’’ şeklinde belirtirken; Y20 ‘‘İdeal bir HD tesisi, 100-120 oda üzerinde olmalıdır’’ diye ifade etmiştir. Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde HD sistemi uygulanması hem maliyetler açısından işletmeyi zorlayacak hem de yatak kapasitesine uygun alanların yetersizliğinden dolayı misafir memnuniyetsizliğine neden olabilecektir. Nitekim Calveras (2019), bir konaklama işletmesinin HD sistem uygulayıp uygulamama kararında maliyet verimliliğine dikkat edilmesini önermektedir. Bu kapsamda, konaklama işletmesinin büyüklüğü, kategorisi ve konumu dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir.

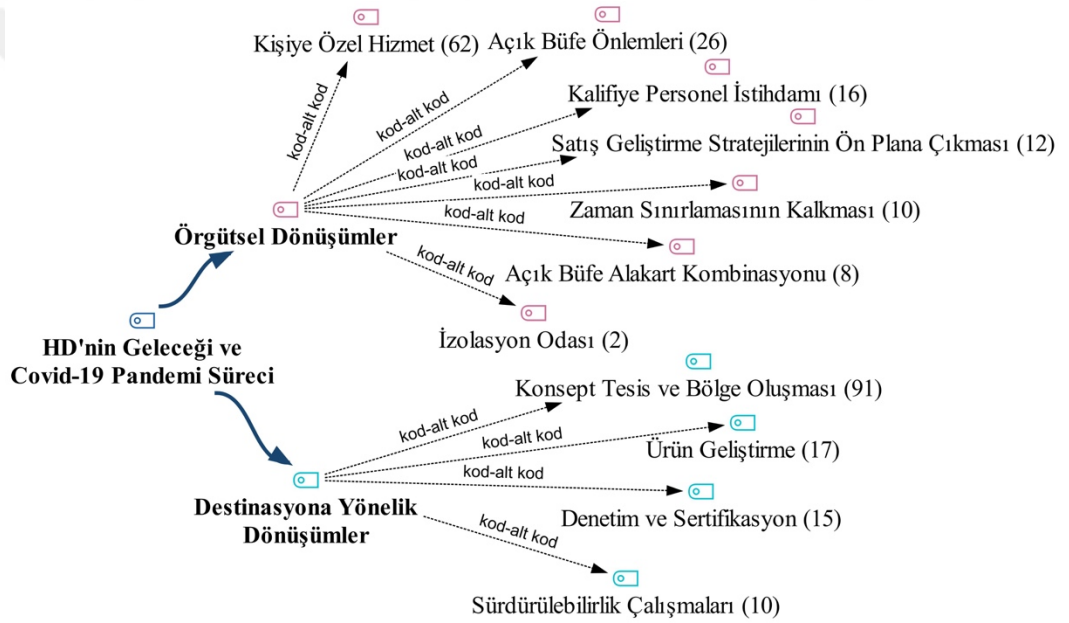
Bir konaklama işletmesinin HD sistemi rahat bir şekilde uygulayabilmesi için ana restorana ek olarak alakart restoran/restoranların (Y1, Y4, Y5, Y8, Y9, Y10, Y11,

Y13, Y14, Y16, Y20) olması önemli bir fiziki koşuldur. Bu kapsamda Y1 ‘‘Farklı dünya mutfaklarından sunumlar yaptığınız alakart restoranlarımız var. Çin restoranı var, aşçısı Çinli olan orijinal sunumlar yapıyoruz, Akdeniz restoranı ve kendi kültürümüzü gösterebileceğimiz bir Osmanlı restoranımız var. İşte bu fiziki koşullar önemli’’ şeklinde ifade ederken; Y13 ‘‘Büyük ana restoran sürekli açık büfe verdiği için olması gerekiyor. Bunun haricinde genelde bir ya da iki alakart restoran, pastane ve snack atıştırma alanları vermek gerekiyor’’ diyerek desteklemiştir. HD’nin temelinde yiyecek-içecek planı bulunmaktadır. Dolayısıyla HD işletmelerinde ana restoran dışında farklı mutfaklardan ürünler sunan restoranların olması, öğün dışı yiyecek-içecek imkânları için çeşitli mekânların olması ve ulusal mutfağın tanıtılması önemlidir.

İdeal bir HD konaklama işletmesinde lokasyonun (Y2, Y4, Y5, Y10, Y16, Y17) önemine değinen yöneticilerden Y16 ‘‘İdeal HD otel tipinde misafire kesinlikle otelin deniz mesafesi ve denize ulaşımı çok net bir şekilde kurgulanmalıdır’’ şeklinde belirtmiştir. Bazı işletmelerin HD sistemi tercihleri arasında bölgenin izole alan olması, destinasyonda çeşitli aktivite imkânlarının yetersizliği veya misafir açısından yaklaşıldığında denize olan mesafesi bulunmaktadır. Söz konusu sebepler değişse bile kitle turizminde deniz, kum, güneş üçlüsüne odaklanılmakta ve HD sistemi daha çok kitle turistlerini çekmektedir. Son olarak bazı profesyonel yöneticiler (Y7, Y9, Y13, Y14, Y17, Y21, Y22) ideal bir HD konaklama işletmesinin 3.yaş turistlerine uygun imkânlar sağlaması gerektiğini bildirmişlerdir. Bu kapsamda asansörlerin olması, tekerlekli sandalye ile rahat ulaşımın olması, yaş grubuna uygun aktivite ve eğlencenin düzenlenmesi gibi imkânlar söz konusudur. Albayrak ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada paket tura katılan turistler, ‘‘otel’’in paket tur için önemli bir bileşen olduğunu onaylamış ancak algılanan performans oranının düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla, paket tura dahil olan konaklama işletmelerinden özellikle HD işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetler ile fiziki imkânları misafir memnuniyeti için önem arz etmektedir.

3.4.3.5. HD'nin Geleceği ve Kovid-19 Pandemi Sürecinde Yaşanan Değişikliklere İlişkin Nitel Bulgular

Araştırmada HD'nin geleceği ve Kovid-19 pandemi sürecinde yaşanan değişimler konusu irdelenmiş ve profesyonel yöneticilerin görüşleri doğrultusunda iki tema ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmeleri perspektifinde HD'nin geleceği ve Kovid-19 pandemi sürecinde yaşanan değişimlerin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 3.8'de detaylı bir şekilde sunulmuştur.



Şekil 3. 8: HD'nin Geleceği ve Kovid-19 Pandemi Sürecinde Yaşanan Değişimler Kod-Alt Kod Modeli

Konaklama işletmeleri perspektifinde HD'nin geleceği ve Kovid-19 pandemi sürecinde yaşanan değişimler, örgütsel dönüşümler (1.1.) ve destinasyona yönelik dönüşümler (1.2.) şeklinde temalandırılmıştır. Elde edilen verilere göre örgütsel dönüşümler temasının kişiyeye özel hizmet, açık büfe önlemleri, kalifiye personel istihdamı, satış geliştirme stratejilerinin ön plana çıkması, zaman sınırlamasının kalkması, açık büfe alakart kombinasyonu ve izolasyon odası; destinasyona yönelik dönüşümler temasının ise konsept tesis ve bölge oluşması, ürün geliştirme, denetim ve sertifikasyon, sürdürülebilirlik çalışmaları frekans sırasında olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında irdelenen konaklama işletmeleri perspektifinde HD'nin

geleceği ve Kovid-19 pandemi sürecinin getirdiği dönüşümler kod-alt kod modeline uygun olacak şekilde aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

Tema 1.1. Örgütsel Dönüşümler: Bu temanın alt kodları Tablo 3.31'e göre kişiye özel hizmet, açık büfe önlemleri, kalifiye personel istihdamı, satış geliştirme stratejilerinin ön plana çıkması, zaman sınırlamasının kalkması, açık büfe alakart kombinasyonu ve izolasyon odası olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 31. Örgütsel Dönüşümler Teması

Temalar	Alt Kodlar
Örgütsel Dönüşümler	Kişiye özel hizmet (62)
	Açık büfe önlemleri (26)
	Kalifiye personel istihdamı (16)
	Satış geliştirme stratejilerinin ön plana çıkması (12)
	Zaman sınırlamasının kalkması (10)
	Açık büfe alakart kombinasyonu (8)
	İzolasyon odası (2)

Profesyonel yöneticilerin tamamı gelecekte HD sistemi uygulamalarında kişiye özel hizmet sunumlarının ortaya çıkacağını vurgulamıştır. Bu kapsamda Y3, “all in one” kavramından söz etmiştir. Ona göre all in one, temel bir HD sistemine kişinin isteklerine göre ürün ve hizmetlerin eklenerek bu isteklerin kişiye özel konsept haline gelmesi ve bu konseptin ilgili tüm personel tarafından rahatlıkla takip edilebilirliğinin sağlanmasıdır. Destekler nitelikte Y6 “*Kişiselleştirilmiş hizmetlere değinmeli. SRM sistemi var misafir datalarını, memnuniyetini topladığımız bir sistem; misafir neyi daha çok beğeniyor, biz bu insanlara nasıl hizmet sunmalıyız*” şeklinde belirtmiştir. Y11 ise “*Gelecek olan modelde, otellerin size'ları büyüyor ve gün geçtikçe misafir için her şeyin imkanının olduğu sistemler başarılı olacak. 1000 odalı bir yer düşünün, bu işletmenin bir bölümünde HD, bir başka bölümünde oda-kahvaltı, diğer bölümünde yarım pansiyon olacak veya bir bölümde hiçbir şey olmayacak. Her misafirin istediğini yapabilen konseptler başarılı olacak*” diyerek aynı işletme içerisinde birden fazla konseptin uygulanabilirliğini vurgulamıştır. Nitekim Albayrak ve diğerleri (2016) bir paket tur içeriğindeki ürün ve hizmetler ne kadar zenginleştirilirse misafir memnuniyeti ve elde edilecek davranışsal niyetin o oranda yüksek olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, günümüzde farklı konseptleri bir arada sunan işletmelerin (örneğin, Lujo Hotel) varlığı bilinmektedir.

Çoğu profesyonel yönetici (Y1, Y2, Y5, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y22, Y23, Y25, Y27) Kovid-19 pandemi sürecinde alınan açık büfe önlemlerinden söz etmiştir. Pandemi sürecinde açık büfelerde çeşitli önlemler söz konusudur. Önlemlerden birini Y9 *“Bazı tesisler kafe tarzı alanlarda salatayı, elmayı paketlemiş şekilde uyguladılar. Bazı tesisler büfe önüne cam eklerken bazıları güvenlik şeridi çekti, biz yeni bir büfe yaptırдық. Camekanlı bu büfede, personel misafire yiyeceklerini esnaf usulü cam üzerinden tıklar tıklar sundu”* şeklinde açıklamıştır. Bir diğer önlemi ise Y10 *“Büfenin arkasından aşçının servis yapması, bu durum nerden baksanız her işletmede 30 personel fazla çalıştırmak anlamına gelir. Büfelerde kişilerin nefes seviyelerinin üzerinde camlar vardır; cam vezne gibi kesilmiştir ve o kısım tabağın alınıp verileceği kısımdır. Misafir tabağına istediklerini söyler ve personel tabağa koyarak o vezneden misafire verir”* diye belirtmiştir. Profesyonel yöneticilerden Y1, Y5, Y9 ve Y19 açık büfede alınan önlemler sayesinde gıda israf oranlarında azalma meydana geldiğini belirtmiştir. Nitekim, önceki araştırmalar (Çetin ve Süren, 2022; Wang vd., 2021) gıda israfı kaynaklarından birinin turistlerden kaynaklı olduğunu ortaya koymuştur. HD işletmelerde sıklıkla uygulanan açık büfe sistemi gıda israf miktarını artırmakta ve turizmin sürdürülebilirliğinde bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Pandemi sürecinde açık büfe sistemlerinde alınan çeşitli önlemler sayesinde turistler, büfeden aldıkları yiyecek-içecek miktarlarını daha kontrollü bir şekilde gerçekleştirmelerinden dolayı israf miktarının azaldığı düşünülmektedir.

Profesyonel yöneticiler (Y1, Y5, Y9, Y10, Y12, Y14, Y16, Y17, Y18, Y21, Y23, Y24) HD sistemin sürdürülebilir olması için kalifiye personel istihdamı gerektiğini savunmuşlardır. Örneğin Y10 *“HD’yi sürdürebilmek için insanlara bu işte garson, resepsiyonist, aşçı, bahçıvan gibi meslek edinmelerini sağlamalıyız. Bunu meslek olarak benimsemediğiniz müddetçe önümüzdeki yıllarda belki on yıl sonra çok fazla sürdürülebilirliği kalmayacak... Bizim jenerasyonumuz gittikten sonra ülkede çalışacak kimse olmayacak gibi, çünkü şimdiden ülkenin dışından (Kırgızistan, Kazakistan, Ukrayna) gelen insanlar çalışıyor... Biz personel devamlılığı ve eğitimi konusunda yatırımcıyı ikna edemiyoruz. Bunun lise ve üniversite düzeyinde planlanarak turizm eğitimi alan insanların sektöre kazandırılmasını düşünmek*

gerekir'' şeklinde ifade etmiştir. Özdemir ve diğerleri (2012), Antalya'daki HD paket tur misafirlerini en çok memnun eden boyutların konaklama ve personel olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla nitelikli personel istihdamı misafir memnuniyet oranlarını da etkilemektedir.

Bazı profesyonel yöneticiler (Y5, Y10, Y13, Y15, Y16, Y18, Y20, Y21, Y23, Y25) HD sisteminin gelecek uygulamalarında satış geliştirme stratejilerinin olması gerektiğini ve ekstra gelir elde edilmesini savunmuştur. Bu kapsamda Y16 *“Mutlaka tesis içerisinde parayla satın almak isteyeceği ve satın aldığı zaman kendisini farklı hissedeceği birtakım olanakların sağlanması lazım”* şeklinde belirtirken; Y18 *“HD dediğimiz konseptte oda servisi, minibar ve alkol hariç olmalıdır... Tesislerde ekstra gelir olmalı; bu durum hem personeli dinamik tutar hem işletmeye fayda sağlar”* diye belirtmiştir. Destekler şeklinde Y25 ise *“Zaten misafire sabah, öğle ve akşam yemeklerini veriyorsunuz ve daha lükse girdiği için alakart restoran ekstra olmalı, tesise ekstra para kazandırması gerekir. Benim için HD gün içerisindeki temel ihtiyaçların giderilmesidir. Tüm tesislerde wi-fi ücretsiz ancak misafir buraya tatile geliyor ve kullanmak isterse ücretli olmalı. Odalarda kasalar ücretsiz, eğer misafirin değerli bir eşyası varsa onu kiralaması gerekiyor. Gün boyu yerli alkollü-alkolsüz içecekleri veriyoruz. Bira veriyoruz Efes ama misafir illa ben Corona, Miller içeceğim diyorsa ekstra ödemesini yapmalı; biz viski veriyoruz ama misafir Jack Daniel istiyorsa ekstra ödemesini yapmalıdır”* diyerek ekstra gelir vurgusu yapmıştır. Nitekim bir pazarlama stratejisi olarak gündeme gelen HD'nin uzun yıllar varlığını sürdüreceği varsayıldığında (Menekşe, 2005) HD kapsamında sunulan ve fiyata dahil edilen ürün ve hizmetlerin tekrar değerlendirilmesi elde edilen gelirin artırılmasına destek olacaktır.

Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y7, Y8, Y11, Y15, Y19, Y20, Y21) HD sistemin gelecek uygulamalarında zaman sınırlamasının kalkacağını savunmuştur. Bir HD konaklama işletmesinde öğün yemekleri, animasyonla ilgili çeşitli etkinlikler, çocuk kulübü, beş çayı gibi çeşitli hizmetler belirli saat aralıklarında ve alanlarda sunulmaktadır. Ancak zaman içerisinde turistlerin zaman ile ilgili kısıtlamaları istemeyeceği öngörülerek bu uygulamaların dönüştürülmesi gerekmektedir. Ancak işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerde yine belirli bir disiplin sağlanmak zorundadır.

Bu kapsamda Y11 ‘‘Zaman sınırlamasının ortadan kalktığı bir şeye dönüşecek, zaten yeni tüketiciler zaman sınırlamasını istemeyecek. İnsanlar Netflix kullanıyor, istediği saatte ve istediği ortamda izleyebildiği için seyrediyor. Dolayısıyla tatil de böyle bir şey, herkes istediği zaman ne istiyorsa yapabilir. Çok kısıtlamaya giden oteller başarısız olacak, kısıtlamanın minimuma düşürüldüğü ve özgürlüğün ön planda olduğu HD sistemler başarılı olacaktır’’ şeklinde özetlemiştir. Bazı profesyonel yöneticiler ise (Y10, Y11, Y15, Y16, Y26) HD sistem kapsamında uygulanan açık büfe uygulamasının dönüştürülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu kapsamda yiyecek çeşitlerinin vitrin büfelerde veya tepsiyle misafire sunulması oradan seçim yapılması ve personel tarafından masaya servis edilmesi önerilen uygulamalar arasındadır. Bir başka öneri ise yiyeceklerin yine büfelerde sunulması ancak misafirin seçimiyle personel tarafından masaya servis edilmesi şeklindedir.

Profesyonel yöneticilerden Y10 ve Y25 Kovid-19 pandemi sürecinde izolasyon odası önlemine değinmişlerdir. Bu kapsamda Y25 ‘‘Misafir hastalanırsa onu otelci olarak karantina odasında tutmamız gerek. İzolasyon odaları oluşturuldu ve bu odalarda kalan misafirlerden ücret almıyorsunuz. Misafirin testi negatif çıkana kadar siz ona bakmak durumundasınız’’ şeklinde uygulamayı açıklamıştır. Konaklama işletmelerinde oluşturulan izolasyon odası, misafirlerin güvenli bir şekilde tatil süreci geçirmelerini sağlamıştır.

Tema 1.2. Destinasyona Yönelik Dönüşümler: Bu tema Tablo 3.32’ye göre konsept tesis ve bölge oluşması, ürün geliştirme, denetim ve sertifikasyon, sürdürülebilirlik çalışmaları alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 32. Destinasyona Yönelik Dönüşümler

Temalar	Alt Kodlar
Destinasyona Yönelik Dönüşümler	Konsept tesis ve bölge oluşması (91)
	Ürün geliştirme (17)
	Denetim ve sertifikasyon (15)
	Sürdürülebilirlik çalışmaları (10)

Profesyonel yöneticilerin tamamı HD sistemi uygulamalarında çeşitli konseptlerin oluşturulabileceğini vurgulamıştır. Tesis konseptini vurgulayan Y9 ‘‘Beş sene önce İskandinav pazarıyla bir anlaşma yapacaktık ancak gerçekleşmedi; kendi tesislerimin kitchen eat tarzı oda konsepti ve otelin içine de market açarak

ihtiyaçlarını oradan alsınlar diye düşünmüştük... Bizim buradaki tesisimizde Ankara taşı ve ahşap kullandık, Osmanlı tarzı bir konsept var. Konsept yaratmaya çalışıyoruz bahçe, bungalov, ahşap havuzlar, relax odaları, İtalya'dan bitkiler getirdik. Biz farklı bir şeyler yapmaya çalışıyoruz ama şimdiki düzen o değil... Temennim tesislerin çocuk grubu, yetişkin, artı on sekiz, yaşlılar gibi farklı konseptler yapmalarıdır. Hepsi birbirinin kopyası oteller oldu, farklı farklı ürünler sunmak gerekir'' şeklinde açıklama yapmıştır. Y15 ise 'Farklı konseptler oluşturulabilir. Aynı bölgede aynı konumda farklı konseptli oteller var. Siz eğlenmeye gelmişsiniz yan taraftaki tesettür oteli, diğer taraftaki 40 yaş üzeri kafa dinlemeye gelmiş, kavram kargaşasından kaynaklı sıkıntılar da olabilir... Belek bölgesine bakıyorsunuz golf sahalarının olduğu bir destinasyondur. Planlamayla ilgilidir; Side bölgesinin bir kısmına sadece 5 yıldızlı oteller ve bunlar da ultra HD hizmet sunacak, diğer kısım alternatifli oteller olacak diyebilirsiniz. Bu planlamaları yaparken yan yana olan otellerin konseptleri benzer olmalı artı on sekiz, artı on altı, artı otuz gibi; eğlence için yüksek müzikli olan HD otellerinden yan tarafta tesettür ya da kafa dinlemeye gelen misafirler rahatsız olacaktır... Türkiye bir destinasyon oluşturmada başarılı değildir'' şeklinde desteklemiştir. Benzer şekilde Y18 'Bir bölge ayırırsınız o bölge tamamen HD'ye hizmet verir, belki başka bölge daha farklı pansiyon tipleriyle başka misafirlere hizmet verir. Bu planlamayla ilgilidir, illa benim dediğim gibi olmayabilir... Bölgesel konseptler de belirlenebilir. Örneğin Belek golf alanında ve farklı segmentteki misafire hitap edebilecek bölge haline getirildi. Belki diğer turizm bölgelerini de bu şekilde farklı konseptlerle ayırabiliriz'' şeklinde belirtmiştir. HD sistem uygulayan konaklama işletmelerinin bölgesel olarak konseptlerinin belirlenerek destinasyon imajı oluşturulması önemlidir. Profesyonel yöneticilerin de belirttiği bölgesel konseptlerin oluşturulması ve bu bölgelerde de tesis konseptlerinin oluşturulması destinasyon markalaşmasına destek olacaktır. Örneğin, ürün ve hizmet kategorisi belirli olan Klasik HD uygulayan konaklama tesisleri bir bölgede yoğunlaşarak sadece dinlenme ihtiyacında olan veya 3. yaş grubunda olan turistlere hizmet verebilir; bir başka bölge Ultra HD uygulayan konaklama işletmeleriyle daha çok eğlence turizmine yönelik hizmet verebilir. Benzer şekilde helal turizm veya tesettür turizme hizmet veren konaklama işletmeleri bölgesi oluşturulabilir.

Bazı profesyonel yöneticiler (Y2, Y3, Y5, Y6, Y7, Y10, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y23, Y24) HD destinasyonlarında ürün geliştirme konusuna odaklanmıştır. Bu kapsamda destinasyonda bisiklet turu, trekking, konserler, su sporları gibi çeşitli alternatif etkinliklerin oluşturulması hem destinasyon ekonomisi ile tanıtımına katkı sağlarken hem de sezonluk olan işletmelerin açık kalma sürelerini uzatabilecektir. Bu kapsamda Y2 *“Alternatif turizm dediğimiz olay kitle turizmine hizmet sunanlar için ne demektir biliyor musunuz? Nisan ayını yeniden kazanmaktır. Nisan ayında Suudi Arabistan’a gitme ihtimali olduğuna göre, Mısır’a gidip Şarm El Şeyh’de sıcacık deniz altına dalmak mümkünken neden Antalya’ya gelsin; bunun için bir dağda planlamaları yapacaksın ve paket haline getireceksin. Misafir bisiklete gelecek, her gün düzenli olarak bir parkurda bisiklet turu yapacaklar, ancak bunu eğlenerek, sürprizlerle karşılaşarak yapacaklar. Likya yoluna gelecek ve o Likya yollarını animativ bir şekilde getirmeniz lazım. Bol yürüyüş sevebilir insan ama yürürken bir sürprizle, bulmacayla karşılaşması lazım. Bu tip paketlerin daha tutarlı hale geleceğini düşünüyorum”* şeklinde açıklamıştır. Calveras (2019) ise, HD talep segmentlerinin aileler ve açık hava aktiviteleri (trekking, biking, hiking, kültür turizmi vb.) yerine 3S’yi tercih eden turistler olduğunu ancak, HD turistinin sadakatının düşük olmasının nedeni olarak HD’nin ürün farklılaştırma yeteneğinin azalmasından kaynaklı olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, destinasyonda çeşitli kategoriler belirlenerek konsept bölgelerin olması farklı turist gruplarını da bölgeye çekebilecek ve turizm gelirlerinde ekstra artışlar sağlayabilecektir.

Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y2, Y3, Y7, Y9, Y10, Y11, Y12, Y16, Y18, Y24) HD sistemin geleceğinde denetim ve sertifikasyon konusunun önemini belirtmiştir. Bu kapsamda, eğitim ve sektörel iş birliklerinin bir planlama doğrultusunda gerçekleşmesi, HD işletmelerin çeşitli çevresel uygulamalarını yerel belediyelerin desteklemesi ve işletme organizasyonlarında geçerli denetimlerin yapılması ön plana çıkmaktadır. Ayrıca Kovid-19 pandemi sürecinde işletmelerin alması gereken Güvenli Turizm Sertifikasının sadece pandemi sürecinde değil genel anlamda faydalı olduğu vurgulanmıştır. Eğitim konusunu ele alan Y16 *“Çok ciddi eğitime ihtiyacımız var. İşletmelerin içerisinde pozisyonu itibarıyla eğitimci olan, yönetici olan insanların hepsi eğitimcidir ama onların da çok ciddi eğitime ihtiyacı*

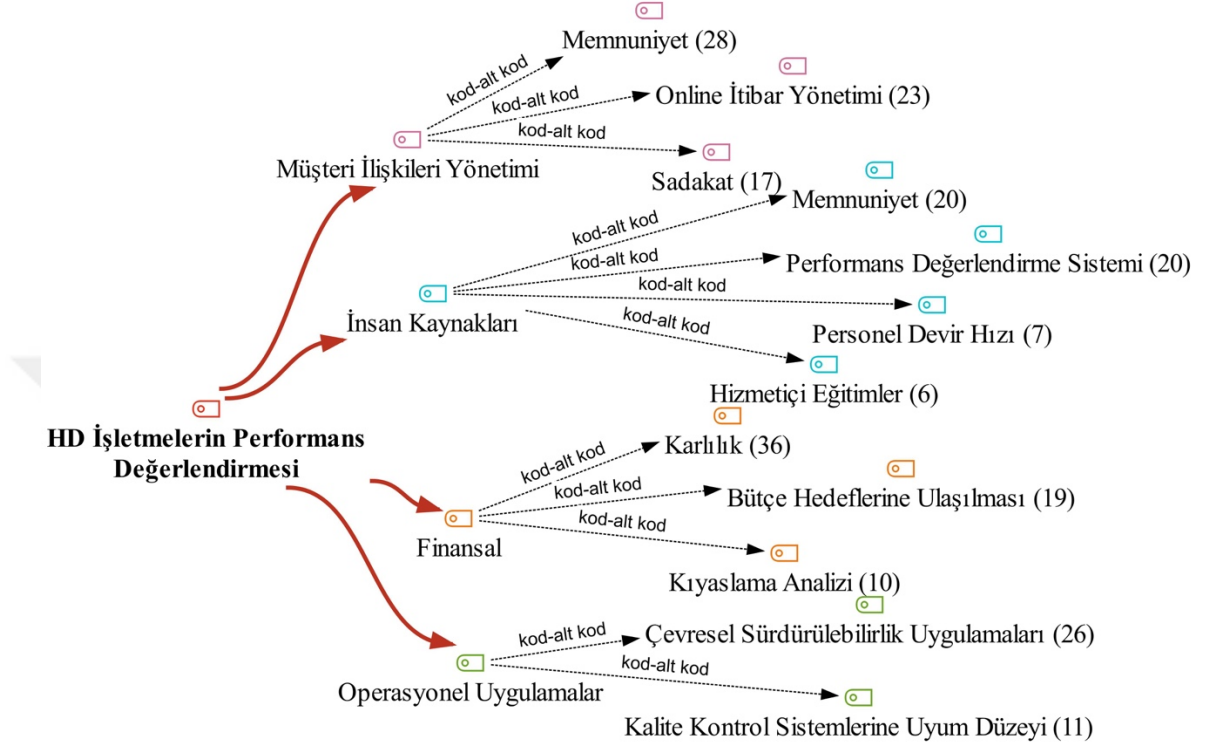
var. Burada Bakanlık çok ciddi iletişim içerisinde olmalıdır. Ceza kesmek çözüm değildir. Eğitimden kastımızı tüm departmanlar bazında ele alalım. Doğru satış ilkelerinin belirlenmesi ve uygulanması için eğitime ihtiyaç var. Kullanılan PMS (Otel Yönetim Sistemi) 'lerin, diğer sistemlerin, adaptasyondan tutun her şeyin doğru şekilde kurgulanmasına kadar eğitime ihtiyaç var. Özellikle HD servis departmanının ve yatırımcıların eğitime ihtiyacı var. Bütçe okumak nedir; oğlum kaç odayız değildir, bütçemizin neresindeyiz...' şeklinde açıklamıştır. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının motivasyonlarının sağlanması, turizmde kariyer planlamalarını yapabilmeleri ve turizmin geleceği için eğitim önemli noktalardan birini oluşturmaktadır. Bu konuda ise Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın özel sektör ile M.E.B. bağlı turizm liseleri ve üniversitelerin turizm bölümleriyle iş birliğini desteklenmesi önemli adımlardan birini oluşturacaktır.

Bazı profesyonel yöneticiler (Y3, Y7, Y11, Y13, Y15, Y16, Y18, Y24, Y25) HD sistemin geleceği konusunda destinasyondaki sürdürülebilirlik çalışmalarını vurgulamıştır. Bu kapsamda mavi bayrak ve yeşil yıldız gibi uygulamaların desteklenmesi, yerel halk ve turistlerin etkileşime girmesine izin verilmesi ve yerel ürünlerin kullanımının teşvik edilmesi gibi konular ön plana çıkmaktadır. Örneğin Y13 'Biz tedarikçilerimizde yerliyi destekleriz, yerel üreticileri destekleriz ve öyle de olmalıdır... Aslında sıfır atık projesi var ama bana göre tam olarak uygulanmıyor. Bu nedenle yeni sistemde bu atıkları ayrıştıracaksınız ve bir makine gelecek onları alıp gübre haline getiren sistem uygulanacak. Mavi bayrak, ISO, HACCP gibi bir sürü uygulamalar var ancak kontrol mekanizması eksikliği var'' diye belirtmiştir. Y16 ise destinasyon yönetimiyle birlikte kültürel, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik konularının ele alınarak planlanması gerektiğine vurgu yapmıştır.

3.4.3.6. HD İşletmelerinin Performans Değerlendirmesine İlişkin Nitel Bulgular

Araştırmada HD konaklama işletmelerinin performans değerlendirilmesi irdelenmiştir. Bu kapsamda konaklama işletmelerindeki profesyonel yöneticilerin görüşleri doğrultusunda işletme performans değerlendirilmesi dört tema ortaya çıkarmıştır. Konaklama işletmeleri perspektifinde, HD işletmelerin performans

değerlendirmesine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 3.9’da detaylı bir şekilde sunulmuştur.



Şekil 3. 9: HD İşletmelerin Performans Değerlendirilmesine İlişkin Kod-Alt Kod Modeli

Konaklama işletmeleri perspektifinde HD işletmelerin performans değerlendirmesi müşteri ilişkileri yönetimi (1.1.), insan kaynakları (1.2.), finansal (1.3.) ve operasyonel uygulamalar (1.4.) şeklinde temalandırılmıştır. Elde edilen verilere göre müşteri ilişkileri yönetimi temasının memnuniyet, online itibar yönetimi ve sadakat; insan kaynakları temasının memnuniyet, performans değerlendirme sistemi, personel devir hızı ve hizmetiçi eğitimler; finansal temasının karlılık, bütçe hedeflerine ulaşılması ve kıyaslama analizi; operasyonel uygulamalar temasının ise çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları ve kalite kontrol sistemlerine uyum düzeyi frekans sırasında olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında irdelenen HD işletmelerin performans değerlendirmesi kod-alt kod modeline uygun olacak şekilde aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

Tema 1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bu temanın alt kodları Tablo 3.33’e göre memnuniyet, online itibar yönetimi ve sadakat olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 33. Müşteri İlişkileri Yönetimi Teması

Temalar	Alt Kodlar
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Memnuniyet (28)
	Online itibar yönetimi (23)
	Sadakat (17)

Çoğu profesyonel yönetici (Y1, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y12, Y13, Y14, Y17, Y18, Y19, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25) performans değerlendirme kriterlerinde misafir memnuniyetinin en önemli ölçüt olduğuna değinmişler ve memnun misafirin işletmenin başarılı olduğunun göstergesi olduğunu bildirmişlerdir. Bu kapsamda misafir ilişkisi departmanına gelen şikâyet oranları ve çözümleri, konaklama işletmesi çıkışında gerçekleştirilen anket değerlendirmeleri, misafirin işletmeye olumlu geri bildirimlerde bulunması, konaklama sürecinde gerçekleştirilen anketler gibi çeşitli yöntemlerle memnuniyet düzeyi ölçülebilmektedir. Bu durumu oransal olarak belirten Y22 *“Beş yıldızlı otellerde misafir memnuniyetinin %70 altında bulunmaması gerekir. Yatırımcı veya işletmeci bu oranlara göre departmanlarını eğitiyor. %70 üzerine çıkarsa oran iyidir ve bu nedenle müşteri ile iyi iletişim tutulmaya çalışılıyor...”* şeklinde ifade etmiştir. İşletmelerin finansal olmayan performans ölçütleri arasında müşteri memnuniyeti ölçümleri (Boyraz, 2020; Richard vd., 2009) önemli bir yer tutmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu alanlarda finansal olmayan ölçüm yöntemlerinin vurgulanması anlamlı olmaktadır (Banker ve Mashruwala, 2007).

Profesyonel yöneticilerden çoğunluğu (Y1, Y4, Y5, Y6, Y9, Y10, Y12, Y13, Y15, Y17, Y18, Y19, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y27) müşteri ilişkileri kapsamında online itibar yönetimine dikkat etmektedir. Online itibar yönetiminde HolidayCheck, TripAdvisor, Zuvur, Trivago, Booking, acentelerin puanları, Google yorumları, Expedia ve sosyal medya platformları (instagram, facebook) gibi çeşitli portallar titizlikle incelenmektedir. Örneğin Y1 *“Bazı ölçümleri veren barometreler var. Avrupa’daki misafirlerin bu tesiste aldığı hizmeti değerlendiren HolidayCheck, TripAdvisor, Zuvur gibi uygulamalar var. Biz bunlara çok kıymet veriyoruz ve günümüzün önemli bir mesaisini alıyor. Orada ben istediğim puandaysam, benim*

puanım 92-93 seviyesindedir, yani buraya yüz kişi gelmişse doksan üç kişisi memnun kalmış, bu çok önemli bir orandır. Bugün uluslararası averajlar %70-80 arasındadır ve biz o averajın üstünde işletmeleriz ki biz başarılıyız'' şeklinde belirtirken; Y5 *''Hizmet anlamındaki performans değerlendirmelerimiz var. TripAdvisor, Google data.com'daki reviewlerde bunlar önemli, zaten size bir istatistik veriyor; geçen yıl puanın şuydu bu sene puanın bu oldu şeklinde, bunları rapor haline getirip değerlendirme yapabilirsin''* diye ifade etmiştir. Y6 ise sözü geçen sitelerin takip edildiğini ancak sosyal medya kullanımı konusunda daha zayıf kaldığını belirtmiştir. Günümüzde çok çeşitli sosyal medya platformları geliştirilmiş ve tüketicilerin çoğunluğu bu platformlardan en az birini kullanmayı tercih etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin sıklıkla kullanılan sosyal medya platformlarında yer almaları, ürün ve hizmetlerini daha geniş kitlelere duyurmalarına ve geri bildirimlerin hızlı bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır.

Bazı profesyonel yöneticiler (Y1, Y9, Y14, Y15, Y17, Y18, Y19, Y23, Y25, Y26, Y27) misafir sadakatının önemli bir performans değerlendirmesi olduğunu belirtmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirilen tüm işletmeler sistemli misafir sadakat programları kullanmasalar bile *''devamlı misafir''* oranlarını takip etmektedir. Bu kapsamda Y1 *''Misafir royalty uygulamalarımız var. Bu kapsamda ciddi uygulamalar yapıyoruz şimdi daha da geliştirmeye çalışıyoruz. Bizim bir işletmemizde royalty çok daha önemlidir. Bu kapsamda üç tane kartınız (VIP kredi kartı şeklinde) var; Silver, Gold ve Platinum şeklinde; bu kartların bazı kriterleri var. Örneğin üç kez gelmiş, beş kez gelmiş veya şu kadar harcama yapmış gibi çeşitli kriterlere göre bu kartlardan veriyoruz ve bu kartlara sahip olan misafirler işletme içerisinde veya rezervasyon anında bazı indirimler, kolaylıklar ya da öncelikler sağlayabiliyor. Bu royalty programını otomasyonda çalıştırmaya gayret ediyoruz''* şeklinde ifade ederken; Y15 *''Repeat guest dediğimiz misafirlerin gelmesi önemlidir. Yüzde kaç repeat guest misafirin var eğer bu oran yüksekse ben işletme olarak başarılıyım''* şeklinde belirtmiştir. İşletme performansı ölçümlerinde misafir faktörü genellikle iki açıdan ele alınmaktadır. Birincisinde misafir memnuniyeti, misafir sadakati, pazar payı ve devamlılığı gibi ölçütler şeklinde sıralanırken; ikincisinde *''daha çok misafir memnuniyeti, devamlılığı, misafir kazanma ve daha çok pazar payı oluşturmak için''*

neler yapılması gerektiği şeklinde belirtilmektedir (Avcı, 2005). Sonuç olarak konaklama işletmelerinin performans ölçütlerinden müşteri ilişkileri yönetimi önemli bir boyutu oluşturmaktadır.

Tema 1.2. İnsan Kaynakları: Bu temanın alt kodları Tablo 3.34'e göre memnuniyet, performans değerlendirme sistemi, personel devir hızı ve hizmetiçi eğitimler olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 34. İnsan Kaynakları Teması

Temalar	Alt Kodlar
İnsan Kaynakları	Memnuniyet (20)
	Performans değerlendirme sistemi (20)
	Personel devir hızı (7)
	Hizmetiçi eğitimler (6)

Profesyonel yöneticiler performans değerlendirme konusunda insan kaynaklarına önem vermektedir. Bu kapsamda personelin memnuniyet düzeyi, bazı profesyonel yöneticiler tarafından (Y3, Y4, Y9, Y10, Y12, Y14, Y17, Y18, Y19, Y22, Y23, Y24) değerlendirilmesi gereken önemli bir kriterdir. Bu kapsamda Y9 ‘*Personel memnuniyeti, biz kendi aramızda ayda bir defa anket yaparız. Personele verimiz, departman müdürlerine isimsiz şekilde teslim ederler; kimin ne şikâyeti var inceleriz... Personel yemekhanesini düzenli tutmaya çalışırız, lojman yaptık internet, klima, minibar gibi eklemeler yaptık ve mümkün olduğu kadar genişletmeye çalışıyoruz çünkü personel memnuniyeti önemli*’ diye ifade ederken; Y17 ‘*Herhangi bir ekip arkadaşıyla bu garson veya resepsiyonist olabilir, bir yemek yiyerek ya da çay, kahve içerek sohbet edip geri bildirimini almak diye bir şey başladı. Bunun şu an net bir ismi yok, klasik performans değerlendirmeler haricinde bunları da yapmaya çalışıyoruz*’ şeklinde belirtmiştir. Bazı profesyonel yöneticiler ise (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y7, Y9, Y10, Y17, Y18, Y24, Y27) insan kaynaklarında performans değerlendirme sisteminin uygulandığından ve bu sistemde çeşitli anketler, hedef puanlar, departman müdürlerinin görüşleri gibi çeşitli kriterlerin varlığından söz etmiştir. Performans değerlendirmesinde başarılı olan personele çeşitli ödüller sunulmaktadır. Bu kapsamda Y1 ‘*Kalite departmanımızın benimle hazırladığı departmanın hedef puanından veya zayıflatından gibi çeşitli kriterler var. Bunlar iki aylık dönem içerisinde kalite departmanı tarafından check edilir ve tekrar bakılır... Herhangi bir tarihte*

başlayan personel performansının değerlendirildiği puanlama sistemleri söz konusu, bu puanlara göre eğitim departmanı ve diğer bölüm müdürleri ile gerekli istişareleri yaparız... Belirli ölçümlerimiz çerçevesinde her tesiste olan ayın personeli uygulamalarını yaparız'' şeklinde belirtirken; destekler nitelikte Y9 ‘‘Personelde ayın personeli, haftanın personeli gibi uygulamalar yaparız ve bu personelleri ödüllendiririz’’ diye ifade etmiştir. Ancak Y5 personel performans sistemlerinin olmadığını ayrıntılara girmeden personeli değerlendirdiklerini, ancak bu konuda dışarıdan danışmanlık hizmeti olarak performans değerlendirme sistemi kurulması yönünde tavsiye aldıklarını belirtmiştir. İşletmelerin finansal olmayan performans ölçütleri arasında personel memnuniyet ölçümleri (Richard vd., 2009) önemli bir yer tutmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin insan kaynakları yönetimine önem verdiği ve personel performans ölçütlerini uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Ancak, iç müşteri olarak ele alınan turizm çalışanlarının memnuniyeti ve performans değerlendirmeleri, HD işletmelerinin mevsimsellik özelliğinden dolayı diğer işletmelere nazaran (12 ay açık işletmeler) göz ardı edildiği düşünülmektedir. Nitekim literatürde gerçekleştirilen araştırmalar, HD destinasyonlarının mevsimsellik özelliğinden kaynaklı personelin sezonluk çalışarak geçici olduğunu (Farmaki vd., 2017; Kondo, 2008) göstermekte ve bu nedenler personelin işletmeye, işletmenin de personele karşı güven sorunlarını oluşturmaktadır.

Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y1, Y3, Y13, Y14, Y16, Y24) performans değerlendirme noktasında personel devir hızı oranlarına dikkat ettiklerini belirtmiştir. Örneğin Y3 *‘‘Ortalamaya baktığımız zaman bizde çalışan insan sayısı sirkülasyonu çok azdır. Mesela 200 kişilik personelimiz sezonun pik zamanında varsa bunun en kötü şartlarda 120 tanesi 5 yıl ve üzerinde çalışan personeldir’’* diye belirtirken; Y14 *‘‘Personel devir hızı, sürekliliği önemli, açılımdan itibaren bizimle çalışan arkadaşlarımız var. Tesisimiz 12 ay açık olduğu için kadrolu üzerinden kesintisiz çalışan personel oranı %80 ciddi bir orandır. Sürekli personel, sürekli misafiri getirir ve bu durumda başarıyı getirir’’* şeklinde desteklemiştir. Ancak, turizm endüstrisinde diğer sektörlere nazaran personel devir hızı yüksek oranlarda çıkmaktadır (Boz vd., 2016; Meyer, 2007).

Bazı profesyonel yöneticiler (Y1, Y4, Y13, Y16, Y21, Y22) personel performansı noktasında hizmetiçi eğitimlerin önemine değinmiştir. Bu kapsamda Y1 *“Eğitim departmanımız var ve benim çok önem verdiğim bir departmandır. Hem hizmetiçi eğitimlerimizi hem de dışarıdan aldığımız eğitimlerimizi personele aktarıyoruz. Eğitime kalpten inanıyorum ancak ülkenin en büyük problemi bu konudur. Ancak ticari manada baktığım zaman ben sezonluk bir işletmeyi Nisan’da açıyorum ve Ekim’de kapatıyorum ve bu süreçte 800 kişiyle çalışıyorsam, kış dönemi bu sayı 100 kişiye düşüyor. Dolayısıyla çok önemli bir ölçüde kadro gidiyor ve bir sonraki sezon başka kadro geliyor. Siz yeni aldığınız kadroyu istediğiniz standartlarda misafirin karşısına çıkarmak için eğitimden geçirmeniz gerekiyor...”* şeklinde ifade etmiştir. Destekler nitelikte Y21 *“Başta genel eğitimler, departman bazında uygulamalı eğitimler ile personelimizin daha iyi hizmet seviyesi ve kalitesi için periyodik olarak meetingler ve eğitimler düzenliyoruz”* diye belirtmiştir. Personel performansı ve motivasyonunun artırılması için hizmetiçi eğitim konusu önemlidir.

Tema 1.3. Finansal: Finansal teması Tablo 3.35’e sunulduğu gibi kârlılık, bütçe hedeflerine ulaşılması ve kıyaslama analizi alt kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 35. Finansal Teması

Temalar	Alt Kodlar
Finansal	Kârlılık (36)
	Bütçe hedeflerine ulaşılması (19)
	Kıyaslama analizi (10)

Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu (Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y16, Y19, Y20, Y22, Y23, Y24, Y25), HD işletmelerin finansal performans değerlendirmesinde kârlılık konusunu vurgulamıştır. Bu kapsamda maliyet kontrolünün yapılarak giderlerin kontrol edilmesi, gelir hedefleri, yatırımın geri dönüş oranı, kâr-zarar analizleri gibi faktörler önemlidir. Örneğin Y4 *“Her ay faaliyet raporları çıkar yani o ay doluluğunuz nedir, ne kadar kazanmışsınız, bütün giderleriniz ve bütün gelirleriniz; GOP dediğimiz Gross Operation Profiti (Brüt İşletme Kârı) çıkarırsınız ve bunu her ay yaparsınız. Bunu yaparken belirli quarterlarda, mesela Nisan ayında, ilk üç ayı değerlendireceğiniz büyük bir toplantı yaparsınız ve ilk üç ayda ne yapmışız; önümüzdeki üç quarterda ne yapacağız... Bir gelir hedefiniz vardır yani mali hedef, o da kâr hedefi veya ciro dediğimiz brüt işletme*

kârı hedefidir. Burada en az %98'ini yakalamış olma şartı koyarsınız'' diyerek detaylı bir şekilde açıklamıştır. Y5 ise *“Kârlılık oranlarına, doluluklarımıza bakıyoruz sonra bu seneye ilgili bir yorum yapıyoruz, eksiğimiz nedir, hangi pazarda daha çok güçlenmemiz gerekir gibi satış pazarlama toplantısı gerçekleştiriyoruz”* şeklinde desteklemiştir. Benzer şekilde Y6 *“Aylık sayımlarımız yapıldıktan sonra cost'unuz çıkar ve gelir-gider durumuna bakarsınız. Niye çok kazandık veya neden az kazandık, sebepleri neler hepsine bakarız”* diye ifade ederken; Y8 *“Bir yatırım maliyeti vardır ve yatırımcılar bunu yedi veya dokuz yılda en fazla geri almak istiyorlar... Bunun dışında yıllık olarak %40 kâr marjı elde etmek istiyorlar ve gelirinizle giderinizle en dipte %35-40 arası kâr marjı görmek istenir”* şeklinde belirtmiştir. Finansal performans ölçütleri arasında öz sermaye kârlılığı, yatırımın geri dönüş oranı, varlıkların kârlılığı, satışların getirisi ve piyasa değeri gibi alt ölçümlerden oluşmaktadır (Boyraz, 2020). Konaklama işletmelerinin ticari bir işletme olarak faaliyetleri devam edebilmesi için temel motivasyonları arasında bulunan hedeflenen kârı elde edebilmeleri gerekmekte ve dolayısıyla finansal performanslarından kârlılık durumlarını ve yatırımın ne kadarının geri dönüş sağladığını ölçmeleri önemlidir.

Çoğu profesyonel yönetici (Y1, Y3, Y4, Y7, Y9, Y10, Y12, Y15, Y17, Y18, Y19, Y24, Y25) bütçe hedeflerine ulaşılmasının öneminden bahsetmiştir. Bu kapsamda detaylı açıklama yapan Y7 *“İşletme özelinde biz bütçeli çalışırız ve iki bütçe yaparız. Biri Nisan-Ekim arası yaz dönemi dediğimiz esas sezon, diğeri Kasım-Mart arasında yaptığımızdır. Burada doluluk, kişi başı gelir, kaç kişi odada kalacak, kişi başı fiyatlandırma. Gider bütçemiz çok serttir ve maksimum %5 sapar, gelir bütçemiz de %5'ten fazla sapmaz”* şeklinde belirtmiştir. Y18 ise *“Biz yıllık bütçeler yaparız. Genelde Ekim-Kasım ayı bir sonraki yılın bütçeleri yapılır, aralık başı onaylanır ve 1 Ocak itibarıyla yürürlüğe girer. Bu nedir? Bir işletmedeki bütçe hedefleri o işletmenin en büyük performans göstergesidir. Bütçe her zaman makul mantıklı olmak zorunda değil o bir hedeftir ve daima yüksek tutulur. Bütçe her zaman yüksek tutulmalı ki o hedefe yönelim olsun. Ama bütçenin gerçekleşme oranlarına göre personeli takdir etmek gerekir. Örneğin 2022 bütçemiz 10 milyon dolar, biz 9 milyon dolar yapmışız bu bir başarıdır ve takdir edilmesi gerekir”* şeklinde desteklemiştir. Finansal performans ölçütlerinden bütçeye uygun olma durumu, kârlılık ölçütü ile

birlikte kullanılmaktadır (Avcı, 2005). İşletmeler hedeflenen bütçeyi yakaladıkları takdirde kendileri başarılı olarak değerlendirmektedir.

Bazı profesyonel yöneticiler (Y1, Y2, Y5, Y9, Y12, Y14, Y22, Y25) finansal performans değerlendirmede kıyaslama analizlerine dikkat etmektedir. Bu kapsamda bölgedeki ve diğer ülkelerdeki işletmelerde sunulan ürün/hizmetler ve satış fiyatları takip edilmektedir. Örneğin Y1 *“Ben neredeyim, yani şöyle Almanya’da yapılan satışları rakip analizleri açısından nerdeyimin grafiğini bana gösteren çok güzel program var. Bu program Bistroportal, her gün o portalda analimize bakıyoruz ve grafik bazında kontrol ediyoruz. Satış fiyatı açısından Rusya’da Zilatat diye bir uygulama var, orada rakiplerime göre neredeyim sürekli bakıyorum. Bu çok önemli bir konu bazen rakiplerime göre yukarıda bazen de aşağıda olmam gerekiyor. Ben bir fiyat veriyorum ama bu fiyatı biraz da piyasa oluşturuyor, sizin doluluğunuz veya paraya olan ihtiyacınız oluşturuyor gibi çok fazla etken var. Bu programlardan çok önemli ölçüde faydalanıp analiz yapıyoruz. Piyasadan aldığımız pay, Alanya ortalamasında nasıl; bunu değerlendirebiliyoruz”* şeklinde belirtmiştir. Rekabetin yoğun olduğu turizm endüstrisinde kıyaslama analizlerinin yapılması mantıklıdır. Özellikle HD destinasyonları arasında bir karşılaştırmanın yapılması ve aynı destinasyonda konaklama açısından bir kıyaslama analizinin gerçekleşmesi işletmelerin mevcut durumlarını değerlendirmelerine ve geleceklerine yönelik planlama yapmalarına yardımcı olacaktır.

Tema 1.4. Operasyonel Uygulamalar: Bu temanın alt kodları Tablo 3.36’ya gösterildiği gibi çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları ve kalite kontrol sistemlerine uyum düzeyi olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 36. Operasyonel Uygulamalar Teması

Temalar	Alt Kodlar
Operasyonel Uygulamalar	Çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları (26)
	Kalite kontrol sistemlerine uyum düzeyi (11)

Bazı profesyonel yöneticiler (Y2, Y4, Y5, Y8, Y9, Y10, Y13, Y14, Y15, Y17, Y19, Y21, Y23) HD işletmelerin performans değerlendirmesinde çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının önemine değinmiştir. Bu kapsamda Y2 *“Yeşil yıldızımız var, aslında yeşil yıldız beraberinde bizim enerji tüketimlerindeki*

maliyetleri daha hesaplı bir duruma getirdi ve biz bu vesileyle bazı ölçümleri yapmaya başladık. Ne kadar çöp, pil, atık yağ, florasan verdik ve ne kadar plastik atığımız oldu gibi çeşitli kriterlere bakıyoruz’’ şeklinde belirtirken; Y9 ‘‘Sosyal sorumluluk projesi olarak gittik güzel bir ormana fidan diktik ve bunlar hep yeşil yıldız için alınan da şeyler’’ diye desteklemiştir. Profesyonel yöneticilerden bazıları (Y1, Y2, Y5, Y9, Y10, Y13, Y15, Y16) kalite kontrol sistemlerine uyum düzeyinin performans için önemli bir kriter olduğunu belirtmiştir. Profesyoneller özellikle HACCP ve ISO belgelerinin olduğunu ve olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu kapsamda Y10 ‘‘ISO 14000 ile 22000 çevre standartlarıyla beraber çalışıyoruz ve belgeleri de var zaten’’ şeklinde belirtmiştir. Bazı tüketicilerin çevreye değer veren işletmeleri tercih ettikleri bilinmektedir. Ayrıca turizmin sürdürülebilirliği noktasında çevresel ve sosyal değerlere önem vermek gerekmektedir. Nitekim turizm işletmeleri, tüm çevresel faktörlere dikkat ederek gerekli belgelerini almakta ve çevresel sürdürülebilirlik konularına dikkat çekmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Konaklama işletmeleri 1990'lı yılların ilk dönemlerinde HD sistemini tanımışlardır (Şahin, 2008). HD sistemi, konaklama sektöründe yaşanan rekabet karşısında işletmelerin devamlılığını korumak ve satışlarını artırabilmek amacıyla zamanla gelişmiştir (Tellioğlu ve Etlioğlu, 2019). Paket tur kapsamında değerlendirilen HD tatili, ulaşımın yanı sıra konaklama ve gezi gibi çeşitli seyahat unsurlarının bir fiyata dahil edilerek satışa sunulmasıdır. Dolayısıyla, bir paket tatilin satın alımı misafirin bu seyahat unsurlarını ayrı ayrı satın almasından önemli ölçüde daha düşük bir fiyata karşılık gelmektedir (Medlik, 2003). Ancak bu çalışmada HD sistemi konaklama perspektifinde ele alınmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemi, konaklamanın yanı sıra kapsamlı bir şekilde sunulan yiyecek-içecek planlarını sunmaktadır. Ayrıca, bir yemek planından daha fazlası olan konaklama işletmelerindeki HD sistemi, ana yemekler, ana öğünler dışında sunulan çeşitli atıştırmalıklar, alkollü-alkolsüz içecekler, eğlence (Keskin vd., 2021), aktiviteler, havuz ve plaj alanında şezlong kullanımı ve plaj alanında sunulan ücrete dahil hizmetler gibi çeşitli ihtiyaçların (Alba ve Popescu, 2023) tek bir fiyata sunulmasıdır. Konuyla ilgili literatür, HD sistemin konaklama işletmeleri perspektifinden ziyade talep faktörü üzerine yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla, HD sistemin asıl uygulayıcı konumunda olan arz tarafındaki araştırmaların kısıtlı kaldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak HD sistemin konaklama sektörü bakış açısıyla ele alınması, literatürde söz edilen çeşitli eleştirilerin yeniden değerlendirilmesine, fayda ve maliyetlerin kapsamlı bir şekilde ortaya konulmasına, HD sistemlerin planlanması, yönetilmesi ve uygulanmasına ilişkin rehberlik sağlama potansiyeline sahip çıkarımlara ve HD işletmelerin başarılı olmaları gibi çeşitli konularda literatüre ve pratik sahaya katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma, HD sistemin asıl uygulayıcı konumunda olan konaklama işletmelerinin bu sistemi tercih etme nedenlerini yöneticilerin bakış açılarıyla değerlendirmektedir. Ayrıca, bazı işletmelerin bu sistemi tercih nedenlerini anlamak amacıyla konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemden kaynaklanan fayda ve maliyetleri derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra araştırma, konaklama işletmelerindeki ideal HD sistem özelliklerini, ideal HD tesis özelliklerini,

HD'nin geleceği ve Kovid-19 pandemi sürecinde yaşanan değişimleri tespit etmeye ve HD uygulayan konaklama işletmelerinin performans değerlendirme yöntemlerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu amaçlara ulaşabilmek için birinci bölümde paket tur organizasyonları, ikinci bölümde ise konaklama işletmelerinde uygulanan HD sistemine yönelik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Üçüncü bölümde ise literatürden destek alınarak belirlenen ana soru ve hedeflerini ortaya çıkarmak için araştırmanın keşfedici özelliğinden dolayı nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve Türkiye'deki 27 konaklama işletmesi yöneticisiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Türkiye, en çok turist kabul eden ilk beş ülke arasında yer alan uluslararası bir destinasyon niteliği taşımakta ve ülkenin çeşitli destinasyonlarında HD sistemi sıklıkla uygulanmaktadır. İlgili literatür Türkiye'nin önemli bir destinasyon olduğunu desteklemektedir (Aktaş vd., 2002; Ayık vd., 2013; Bato Çizel, 2008; Condratov, 2014; Özdemir, 2001; Velissariou vd., 2020; Wall-Reinius vd., 2017). Gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış görüşmeler deşifre edildikten sonra MAXQDA 2022 paket programı aracılığıyla tematik içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda, HD'nin uygulanma nedenleri, HD'nin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda-maliyetler, konaklama perspektifinde ideal HD özellikleri, ideal HD tesis özellikleri, HD'nin geleceği ve Kovid-19 pandemi sürecinde yaşanan değişimler ile HD işletmelerinin performans değerlendirmesi olmak üzere altı temel kategori ortaya çıkmıştır. Söz konusu altı temel kategori altında alt kategoriler bulunmakla birlikte ilgili temalar ve alt kodlar elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen söz konusu bulgulara, değerlendirmelere ve önerilere aşağıda yer verilmiştir.

Gerçekleştirilen nitel araştırmada, HD'nin uygulanma nedenlerinin finansal faydalar (maliyet kontrolü sağlaması, kâr marjı yüksek, ciro), operasyonel özellikler (oda sayısı faktörü, işletme konum özelliği, operasyonda kolaylık sağlaması, satış-pazarlama kolaylığı, işletme olanakları, yönetsel bakış açısı), pazar ile ilgili özellikler (talebin istek ve beklentileri, turistlerin her ihtiyacını karşılaması, fiyatın önceden belli olması, aile konaklamasına uygun olması) ve destinasyonla ilgili özellikler (tesislerarası rekabet koşulları, destinasyon ürün özellikleri, destinasyon imkânları, satış-pazarlama faaliyetleri, acente-tesis rekabeti) olduğu saptanmıştır. HD işletmelerinin büyük kapasiteli olması satın-alma noktasında avantaj sağlamaktadır.

Ancak HD misafirlerinin otel dışına çıkmayarak sürekli tüketim durumunda bulunması, söz konusu işletmelerin maliyet kontrolünü etkin bir şekilde gerçekleştirmesini gerektirmektedir. Araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmeleri, HD sistem uygulamasını maliyet kontrolü, kârlılık ve ciro gibi finansal faydalar sağladığı için tercih etmektedir. Nitekim literatürde yapılan araştırmalar, HD sistemin işletmelere maliyet etkinliği (Demir ve Şen Demir, 2001; Farmaki vd., 2017; Üner vd., 2006) ve kârlılık (Çiftçi vd., 2007; Gökdeniz vd., 2000; Menekşe, 2005; Üner vd., 2006; Velissariou vd., 2020) sağladığını desteklemektedir. Dolayısıyla, HD sistem uygulayan konaklama işletmelerinin kârlılıklarını koruyabilmeleri ve maliyet etkinliğinin devamlılığı için fiyatlandırma ve işletme özelliğine uygun maliyet kontrol yönteminin uygulanması konularında uzman kişilerden faydalanması veya istihdam etmesi önerilen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin HD sistem tercihlerinde etkili olan diğer içsel faktör ise, oda sayısı faktörü, işletme konum özelliği, operasyonda kolaylık sağlaması, satış-pazarlama kolaylığı, işletme olanakları ve yönetsel bakış açısıyla ortaya çıkan operasyonel özelliklerdir. Oda sayısı, işletmelerin HD uygulamasını etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim literatür (Velissariou vd., 2020; Gülbahar, 2002), büyük kapasiteli işletmelerin HD sistem uyguladığını doğrulamaktadır. Dolayısıyla, belirli kapasitenin altındaki konaklama işletmelerinin HD sistem uygulaması hem maliyet etkinliğini hem de operasyonlarını zorlayacak ve hizmet kalitesinde düşüşler meydana getirebilecektir. Söz konusu olumsuzluklara karşı, belirli sayıda odaya ve kapasitesine uygun şekilde hizmet verebilmesi adına fiziki alana sahip işletmelerin bu sistemi uygulaması mantıklı görünmektedir.

İşletmelerin HD sistem tercihlerinde etkili olan dışsal faktörlerden birini talebin istek ve beklentileri, turistin her ihtiyacını karşılaması, fiyatın önceden belli olması ve aile konaklamasına uygun olması şeklinde ortaya çıkan pazar ile ilgili özellikler oluşturmaktadır. Turizm endüstrisinde sunulan ürün ve hizmetler, öncelikle talebin ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirilebilmektedir. Dolayısıyla, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler talebe göre arz oluşturup ilgili pazara sunmaktadır. Elde edilen bu sonuç, literatür tarafından desteklenmektedir (Özdemir vd., 2011; Şahin, 2008). HD turistleri, her ihtiyaçlarının otel içerisinde karşılanması

(Velissariou vd., 2020), paket fiyatın belli olması nedeniyle önceden tatil bütçelerini ayarlamalarına olanak sağladığı (Alegre ve Sard, 2015; Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Boz vd., 2016; Koç, 2016; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Velissariou vd., 2020; Yürik, 2002), aile konaklamasına uygunluğu ve paket kapsamında çocuk bakım hizmetlerinin varlığı (Özdemir vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014) nedeniyle bu sistemi yoğun bir şekilde tercih etmekte ve işletmelerde talebe cevap vermektedir. İşletmelerin HD sistem tercihlerinde etkili olan bir diğer dışsal faktör ise, tesislerarası rekabet koşulları, destinasyon ürün özellikleri, destinasyon imkânları, satış-pazarlama faaliyetleri ve acente-tesis rekabeti şeklinde ortaya çıkan destinasyonla ilgili özellikler olduğu tespit edilmiştir. HD destinasyonlarında, arzın fazla olması (Çolak ve Koşan, 2021) işletmeleri HD uygulamak zorunda bırakmıştır. Ayrıca işletmeler, destinasyon özellikleri (alternatifi olmayan, şehir merkezinden uzakta, denize yakın, izole bölge vb.) ve destinasyon imkânlarının yetersizliği (Gülbahar, 2002) doğrultusunda HD uygulamayı tercih etmektedir. İşletmelerin HD sistem uygulamasını etkileyen bir diğer önemli unsur ise satış-pazarlama kolaylığı sağlamasıdır (Demir ve Şen Demir, 2001; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Yürik, 2002). İşletme içerisinde sunulan hizmetlere ayrı ayrı ödeme gerçekleştirilmeyecek olması ve dolayısıyla HD fiyatının belli olması satış-pazarlama alanında kolaylık sağlamaktadır.

Araştırmada HD sisteminin uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda ve maliyetler, tesisle ilgili faktörler (faydalar-maliyetler) ve destinasyonla ilgili faktörler (faydalar-maliyetler) olmak üzere iki alt kategori ortaya çıkarmıştır. HD'nin tesisle ilgili faktörler kategorisinde operasyonel (önceden bilinirlik, iş akışı kolaylığı, geceleme sayısının artması), finansal (maliyet kontrolü sağlaması, gelir artışı, ölçek ekonomisi, ödemelerin önceden alınması) ve pazarlama (talep artışı, paket fiyat avantajı) faydalarına karşın; ekonomik (işletmeler arası rekabet, düşük fiyat imajı oluşturmaması, tesis içi ekstra satışların azalması), hizmetler (israf oluşumu, HD sistem standardının olmaması, hizmet kalitesinin düşmesi, hizmet sürekliliği gerektirmesi, yiyecek-içecek çeşitliliği ve sunum zorunluluğu, online satış kanalı kullanım eksikliği), insan kaynakları (kalifiye personel sorunu, mesleki gerekliliklerin gerilemesi, personel devir hızı) ve fiziki özellikler (fiziki tesis yıpranması, demirbaşların yıpranması)

temalarında maliyetlerinin olduğu saptanmıştır. Konaklama işletmeleri, HD sistemde konuk sayısını ve konaklama süresini önceden bildikleri için daha güvenli (ödemelerin alınmış olması) bir şekilde önceden planlama yapabilmektedir (Anderson, 2007). HD sistemin konaklama işletmelerine sağladığı önceden bilinirlik (Demir ve Şen Demir, 2001) sayesinde işletmeler operasyona yönelik ve personelle ilgili planlamalarını önceden düzenleyebilmektedir. HD, işletmelerin planlama yapmasının yanı sıra fatura takip işlemlerini kolaylaştırmaktadır (Anderson, 2007; Samarathunga ve Gnanapala, 2014). HD sistem tercih eden işletmelerin büyük çoğunluğu öğün yemeklerinde açık büfe uygulamakta ve bu büfelerde belirli aralıklarla (örneğin, iki haftada bir) dönen menülerin kullanımı iş akışını operasyonel olarak hızlandırmaktadır. Ayrıca büfeler, daha az çaba gerektirmekte ve belirli ürünlerin toplu üretimine imkân tanımaktadır (Rayna ve Striukova, 2009). HD ile birlikte geceleme sayısında artış yaşanmaktadır. Bu durum, işletmelere sezon süresini uzatma imkânı tanımaktadır (Çiftçi vd., 2007; Demir ve Şen Demir, 2001; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Özdemir vd., 2011; Pelit vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014).

HD sisteminin özü, ürün ve hizmetler için önceden ödeme yapılmasına dayanmaktadır (Şahin, 2008). Dolayısıyla bu sistem, işletmelerin önceden ödeme almasını (Anderson, 2010; Boz ve Bulut Eşitti, 2021; Farmaki vd., 2017; Özdemir vd., 2011; Rayna ve Striukova, 2009; Şahin, 2008; Tolay, 2012) ve ölçek ekonomilerinden yararlanmasını (Akyürek vd., 2019; Çiftçi vd., 2007; Demir ve Şen Demir, 2001; Farmaki vd., 2017; Pattullo, 2000; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Şahin, 2008) sağlayarak onlara olumlu etki yaratmaktadır. HD işletmeleri bünyelerinde bulunan çeşitli mağazalardan (dericiler, çantacılar vb.) gelir elde edebilmektedir. Buna ek olarak, HD kapsamında sunulan bazı hizmetlerin (oda servisi, minibar, alakart restoran, alkollü içecek vb.) ekstra olarak sunulması işletmelere gelirlerini artırma imkânı tanıyacaktır.

Araştırmada, HD'nin konaklama işletmelerine pazarlama alanında fayda sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, HD'ye karşı yoğun bir ilginin olması (Bato Çizel vd., 2013; Velissariou vd., 2020; Samarathunga ve Gnanapala, 2014) ve acentelere tek fiyat sunarak (Akyürek vd., 2019) paket fiyat avantajını kullanması, işletmede yaşanabilecek çeşitli risk faktörlerini (örneğin, misafirin ödeme yapmadan

kaçma eğilimi göstermesi) de ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca HD sistemi, konaklama işletmelerinin pazar paylarında artış sağlamasına (Akyürek vd., 2019; Gökdeniz vd., 2000) imkân tanıdığı için de tercih edilmektedir. Bu sonuçlar dikkate alındığında, HD'nin çeşitli alanlarda konaklama işletmelerine olumlu etkilerinin olması, bu sistemin işletmeler tarafından tercih edilebilirliğini yükselttiğini göstermektedir. HD sistemden daha fazla fayda sağlamak adına, olumlu etkiler üzerine daha fazla yoğunlaşarak birtakım iyileştirmelerle maksimum faydayı elde etmek avantajlı olabilecektir.

Araştırmada, HD sisteminin konaklama işletmelerine sağladığı olumlu katkılarının yanı sıra bazı maliyetleri olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, kıyı bölgelerdeki rekabet nedeniyle küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinin fiyat düzeylerini daha büyük rakipleriyle rekabet edebilmek adına düşmeye zorlaması bulunmaktadır (Yolal vd., 2009). Nitekim Chambers (2010), HD destinasyonlarında yaşanan yoğun rekabet nedeniyle fiyatların aşağı çekildiğini belirtmektedir. HD'nin daha düşük seviyelerde fiyatlandırılması ise sistemin düşük gelirli turist grubu tarafından tercih edilebilirliğini artırmakta (Ayık vd., 2013; Menekşe, 2005) ve sistemi çekici hale getirmektedir. Nitekim HD turistleri, en düşük ortalama harcamaya sahip turist grupları olarak bilinmektedir (Alegre ve Pou, 2008). Dolayısıyla, HD'nin diğer pansiyon çeşitlerine nazaran daha düşük fiyatları olumsuz bir imaj yaratmaktadır (Bato Çizel, 2008; Bladh ve Holm, 2012; Keskin, 2008; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Pelit vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014). HD destinasyonlarındaki düşük fiyat seviyelerinin (Bladh ve Holm, 2012) yükseltilmesi için HD sistemi çeşitlerinde sunulan ürün ve hizmetlerin gruplandırılarak standartların oluşturulması ve bölge konseptiyle sunulması olumlu bir etki yaratabilecektir.

Araştırma bulgularına göre HD sistemi, konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek tüketimini önemli ölçüde artırmaktadır (Arbelo-Perez vd., 2019). HD kapsamında sunulan açık büfe hizmetinin sıklıkla uygulanıyor olması gıda israfı miktarlarında artışa neden olmaktadır (Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Çetin ve Süren, 2022; Çuhadar ve Çuhadar, 2017; Gümüş, 2017; Hazarhun vd., 2020; Keskin, 2008; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Özdemir vd., 2012). Misafirlerin tabaklarına tüketebilecekleri miktardan daha fazla yiyecek alması (kendileri veya eş ve çocukların

tüketimi, tadına bakma amacı vb.) ve bu yiyecekleri tüketmeden masalarda bırakmaları gıda israfının önemli bir kaynağını göstermektedir (Aydoğdu ve Koçoğlu, 2017; Kılınç Şahin ve Bekar, 2018; Özkan Buzlu, 2019). Bu durum sadece işletmeler için değil, sağlıksız yeme-içme davranışlarıyla çevre ve misafirler açısından da ek maliyetler oluşturmaktadır. Gıda israfı, misafir verilerinin (örneğin; kültür, davranış kalıpları, milliyet gibi) entegre edilmesiyle azaltılabilir. Nitekim, misafir kaynaklı gıda israfının milliyete göre değiştiği literatür tarafından desteklenmektedir (Özkan Buzlu, 2019). Ayrıca HD turistleri, tatil zamanlarının büyük bir kısmını işletme içerisinde geçirmektedirler. Dolayısıyla, su, elektrik ve diğer kamu hizmetleri gibi çeşitli konularda yüksek maliyetlere yol açılmaktadır (Ojeda, 2013; Özkan Buzlu, 2019). HD işletmeleri, tesis içerisindeki televizyonlar, panolar veya çıkartmalar (sticker) aracılığıyla misafirleri bu konuda bilinçlendirerek (örneğin, yiyecek-içecek alanları dışında tüketim yapılmaması, israfın çevresel boyutuna dikkat çekilmesi, animasyon personelinin çeşitli içeriklerle bu konudaki mesajı misafirlere iletmesi vb.) ve yönlendirerek (örneğin, odada bulunan kişi sayısına göre tekstil malzemesinin verilmesi, plaj havlusu değişimlerinin ekstra ücrete tabi tutulması, tabak boyutunun küçültülmesi, enerji tasarrufu adına yedek oda kartı verilmemesi vb.) ortaya çıkan israfın önlenmesini sağlayabilecektir. Enerji verimliliğinin ve çevre dostu enerji kaynakların (örneğin, güneş enerjisi gibi) kullanılması, taşıma kapasitesi ve ekonomi konularının ele alınması daha sürdürülebilir HD operasyonlarına katkıda bulunacaktır. Konaklama sektörü ise, açık büfe alakart kombinasyonu ile hizmet sunarak (örneğin, açık büfede tadımlık ürünlerin sunulması ve siparişe göre alakart yöntemle hazırlanıp servis edilmesi, açık büfe yerine vitrin büfelerin uygulanması gibi) ekstra gelirleri (örneğin, şarap satışı gibi) artıracak ve gıda israfını azaltabilecektir. Araştırma sonucunda gıda atıklarının değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, destinasyonda bulunan tüm işletmelere ve paydaşlara geri dönüşüm konusunda (örneğin, tüketime uygun yiyeceklerin personel, ihtiyaç sahibi kimselere ve hayvan barınaklarına dağıtımı, yiyeceklerin işletme içerisinde ayrıştırılması gibi) eğitimler verilmeli ve gerekli lojistik desteğin sağlanması gerekmektedir.

Araştırmada, literatürde desteklendiği (Akyürek vd., 2019; Anderson, 2007; Menekşe, 2005; Pelit vd., 2011; Üner vd., 2006) gibi HD sistem standardının

bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. HD sistem kapsamında alkollü içeceklerin hiç yer almadığı veya belirli içeceklerin yer aldığı temel paketlerin oluşturularak diğer tüm alkollü içeceklerin ekstra olarak sunulması önerilmektedir (Turizm Güncel, 2023). HD sistem paketleri konaklama işletmelerinde çeşitli şekillerde (örneğin; FB+, Maximum HD, Ultra HD) uygulanmakta ancak işletmeden işletmeye içerikleri ve isimleri farklılık göstermektedir. Bu kapsamda AKTOB (2018), HD paketlerin ürün çeşitliliğine dair temel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma, haksız rekabeti önlemek amacıyla destinasyon yönetişimi düzeyinde işletme niteliği, kapasitesi ve özellikleri ile destinasyon imkânları göz önünde bulundurularak sistematik bir şekilde tanımlanması ve geliştirilmesi önerilmektedir. Bu doğrultuda, üç yıldız ve altında dereceye sahip işletmelerle dört yıldız ve üzerinde dereceye sahip işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlerin ayrı kategoriler olarak değerlendirmesi ve fiyat savaşlarını önlemek amacıyla fiyat tabanlarının oluşturulması tavsiye edilmektedir. Böylece, oda sayısı faktörü sonucunda da belirtildiği gibi belirli kapasitenin altındaki işletmelerin operasyon ve maliyet etkinliği sağlanmış olacak, işletmelerin hizmet kalitesinde ve fiyat seviyelerinde meydana gelen düşüşler engellenebilecek, personel devir hızı oranlarını azaltabilecektir. Ayrıca bu kategorizasyon, tüketicilere tur operatörleri ve seyahat acenteleri tarafından pazarlama aşamasında bildirilmelidir.

HD kapsamında sunulan ürün ve hizmetlerde standardizasyonun geliştirilmesi araştırmanın bir diğer sonucu olan hizmet kalitesinin düşüklüğü sorununa da çözüm olabilecektir. Nitekim araştırmada HD'nin işletmelere yansıyan bir maliyet olarak hizmet kalitesi düşüklüğüne neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar bu sonucu desteklemektedir (Aguilo ve Rosello 2012; Aktaş vd., 2002; Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Fernandes, 2015; Demir ve Şen Demir, 2001; Menekşe, 2005; Özdemir vd., 2011; Pelit vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014). Hizmet kalitesi, HD turistlerin tercihlerinde önemli bir faktör olarak ön plana çıkmakta (Wong ve Kwong, 2004) ve HD kapsamında sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi gerektiği (Velissariou vd., 2020) bildirilmektedir. Ancak, hizmet kalitesinin misafir beklentisiyle ilgili olduğu ve destinasyona ve işletmeye göre farklılaşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. HD işletmelerinin, tercih edilebilirliklerini artırmak, kalite ve fiyatından ödün vermemek adına sunduğu

ürün/hizmetleri çeşitlendirip sınıflandırarak operasyonlarını yeniden değerlendirilmesi tavsiye edilmektedir.

HD turistleri, tatil zamanlarının büyük çoğunluğunu işletme içerisinde geçirmektedir. Bu durum, işletmelerin yiyecek-içeceklerle ilgili çeşitlilik ve sunum zorluğunu beraberinde getirmekte ve operasyonların devamlılığını gerektirmektedir. Özellikle yiyecek-içecek ürünlerinin sistem kapsamında daima hazır bulundurulması (örneğin; öğün yemekleri, geç kahvaltı, kahve arası, beş çayı, gece çorbası vb.) ilgili departmanının iş yükünü artırmaktadır. Tüm tatil sürecinde işletmede bulunan misafirler sadece yiyecek-içecek departmanının değil diğer birimlerin hizmetlerini (örneğin, kat hizmetleri vb.) de etkilemektedir. Misafirler, işletmede sunulan tüm hizmetleri bir bütün olarak algılayarak memnuniyet dereceleri belirlenmektedir. Dolayısıyla, memnun misafirin pazarlamaya katkısı artarken devamlı olma ihtimali de satış kolaylığı sağlayabilecektir. Nitekim Crick (2000), turistlerin tatil zamanlarının büyük kısmını içeride geçirmeleri dolayısıyla işletmelerin, turistlerin ihtiyacını karşılamaya odaklanmalarını önermektedir. Araştırmadan elde edilen bir sonuç ise, HD işletmelerin yeterince online satış kanallarını kullanmamalarıdır. HD işletmelerin tek bir tur operatörü veya acenteye bağlı olmaksızın çeşitli OTA'ları interaktif bir şekilde kullanması ve bu alanlarda ürün/hizmetlerinin detaylarını sunmasının yanı sıra sosyal medya platformlarında aktif bir şekilde yer almaları önerilmektedir.

Konaklama işletmelerinde HD'nin uygulanması, insan kaynaklarında maliyet meydana getirmektedir. HD işletmelerinde, istihdam edilen personelin mesleki gerekliliklerinin gerilemesi (Akyürek vd., 2019; Demir ve Şen Demir, 2001) ve kalifiye personel sorunu (Akyürek vd., 2019; Anastasiou, 2015; Gök, 2009) önemli sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra HD destinasyonlarının mevsimsellik özelliği (Farmaki vd., 2017; Kondo, 2008), düzensiz, uzun ve sosyal olmayan çalışma saatleri ve personel devir hızının yüksek olması HD işletmelerini personel açısından daha az çekici hale getirmektedir (Meyer, 2007). Nitekim Pelit ve diğerleri (2011) HD işletmelerinde personel sayısının azaldığını belirterek istihdam edilen personelinde eğitilmesi gerekliliğini savunmuşlardır. Tolay (2012) ise HD sistemde insan kaynaklarındaki kalite anlayışının değerini kaybettiğini belirtmektedir. Bu sonuçlar, HD destinasyonlarındaki işletmelerin insan kaynakları politikalarını

yeniden ele almaları gerektiğini göstermektedir. HD işletmelerinde insan kaynakları departmanının önemi büyüktür. İşe alım süreci, hizmetiçi eğitim programları, motivasyon programları, uzun vadeli kariyer planları, örgüt sadakatinin sağlanması, mesleki niteliklerin uygulanması ve geliştirilmesine olanak verilmesi gibi çeşitli konularda personele destek verilerek personel memnuniyetinde başarıya ulaşılabilecektir.

HD uygulayan işletmelerin büyük kapasiteli olması ve misafirlerin tesis içerisinde zaman geçirmesi fiziki tesisin ve demirbaşların yıpranmasına (Bato Çizel, 2008; Akyürek vd., 2019) neden olmaktadır. HD turistlerin, tatil zamanlarının bir kısmında destinasyondaki doğal, tarihi ve kültürel alanlara yönlendirilmesi önerilmektedir. Böylece, destinasyon tanıtımı, sosyo-kültürel etkileşim ve destinasyon ekonomisi gibi konularda fayda sağlanabilecektir.

Araştırmada HD'nin uygulanmasıyla ortaya çıkan destinasyonla ilgili faktörler kategorisinde çevresel (çevresel sürdürülebilirliğe katkısı), sosyo-kültürel (sosyal sorumluluk faaliyetleri, yabancı dil öğrenimini teşvik etmesi), pazarlama (destinasyon imajına katkısı, satış-pazarlama avantajı, uluslararası rekabet avantajı) ve ekonomik (ekonomik getiri, istihdama katkısı) faydalarının yanı sıra; çevresel (atık oluşumu, kirlilik, alt yapı sorunlarının ortaya çıkması, fiziki taşıma kapasitesinin zorlanması), sosyo-kültürel (yerel halk/esnaf misafir ilişkisinin azalması, destinasyonun turizme bağımlı hale gelmesi) ve destinasyon yönetim eksikliği (destinasyon tanıtımı eksikliği, destinasyon yönetimi eksikliği, denetim mekanizması eksikliği) konularında maliyetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konaklama işletmeleri, yaptıkları çeşitli uygulamalar (ISO, HACCP, enerji tasarruf uygulamaları, geri dönüştürülmüş su kullanımı vb.) ile çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Mitchell ve diğerleri (2015), otel işletmelerindeki su ve enerji tasarruflarının çevresel performansın iyileştirilmesine katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Konaklama işletmeleri, sürdürülebilir çevre olgusuna katkı sağlamanın yanı sıra çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetleriyle de destinasyon gelişimine katkıda bulunmaktadır. HD uygulayan konaklama işletmelerinin destinasyona bir imaj oluşturma ve rekabet avantajı elde etme gibi faydalarının yanı sıra istihdama ve ekonomiye de yararı bulunmaktadır. Nitekim HD otel personelinin ve yerel tedarik firmalarının bölgede harcama yapması,

destinasyon ekonomisini olumlu bir şekilde etkilemektedir (Kondo, 2008). En önemli ihracat alanlarından biri olarak gösterilen turizm; döviz elde etme, işsizliğin azaltılmasına destek olma ve devlet gelirlerine katkı gibi çeşitli olumlu etkiler yaratmaktadır (Boz vd., 2016). HD destinasyonlarında ise bu katkıların sürdürülebilir olması için personelin kariyer hedeflerine katkı sağlanmalı ve destinasyonda çeşitli etkinlikler oluşturularak turistlerin otel dışına çıkması teşvik edilmelidir.

Araştırmada, HD sisteminin destinasyona sağladığı olumlu katkılarının yanı sıra bazı maliyetleri olduğu ortaya çıkmıştır. HD, destinasyonda atık ve kirliliğe neden olmasının yanı sıra alt yapı sorunlarını meydana getirmekte (Chawla ve Ndung'u, 2014; Olsen, 1997) ve yerel kaynaklar üzerinde baskı yaratmaktadır (Buhalis, 2000). HD sistemle birlikte turistler, tatil zamanlarını işletme içerisinde geçirmekte ve dolayısıyla destinasyon ile turistler arasındaki sosyo-kültürel etkileşim olumsuz etkilemektedir (Aguilo ve Rosello 2012; Akyürek vd., 2019; Ayik vd., 2013; Barak, 2006; Bato Çizel, 2008; Boz, 2013; Keskin, 2008: 38; Ön Esen, 2013; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Yürük, 2002; Velissariou vd., 2020). Bu sonuçlar, literatürde belirtilen HD'nin destinasyona ekonomik, sosyal ve çevresel olumsuz etkenlerinin olması sonucunu desteklemektedir (Farmaki vd., 2017). Ayrıca HD destinasyonlarında, yönetim yapısının bulunmaması ve konaklama işletmelerinin kapasitelerinin yüksek olması tanıtım, düzenleme ve yönetim gibi konularda sorunlar oluşturmaktadır. Örneğin destinasyon tanıtımı, tüm paydaşlardan ziyade HD uygulayan konaklama işletmelerinin bireysel çabalarıyla meydana gelmektedir. Bu çalışmanın ortaya çıkardığı bir diğer sonuç ise ulusal mutfağın yeterince tanıtılmamasıdır. Nitekim bu sonuçlar literatür tarafından desteklenmektedir (Akyürek vd., 2019; Kondo, 2008). Kondo (2008)'nin da belirttiği gibi HD destinasyonlarında yerel ürün kullanımının desteklenmesi ve ulusal mutfığa ait yiyeceklerin ön plana çıkarılması önerilmektedir. Örneğin Elite World Hotels & Resorts⁴, Van kahvaltısının tanıtımına katkı sağlamak için “dünden bugüne iz bırakan lezzetler: Van Kahvaltısı” projesini başlatmış ve 11 otelinde bölgeye ait coğrafi işaretli ürünleri yerel üreticilerden temin ederek menülerine ekleyecek ve böylece bölge ekonomisine de katkı sağlayacaktır (Hotel Restaurant, 2024). Buna benzer projelerin artması veya

⁴ Elite World Marmaris oteli HD hizmet sunmaktadır.

ulusal mutfağa ait yiyeceklerin hem HD konaklama işletmelerinde hem de destinasyonda faaliyet gösteren bağımsız yiyecek-içecek işletmelerinde sunulması ulusal mutfakın tanınırlığının artmasını ve yerel ekonomiye katkılarını destekleyecektir. Ek olarak HD destinasyonlarında yönetişimin sağlanması, çeşitli sorunlara (örneğin; ulaşım, alt yapı, ekonomi, tanıtım, imaj, sosyo-kültürel etkileşim vb.) çözüm getirecektir. Tüm paydaşların desteği ile destinasyonda çeşitli etkinliklerin (festivaller, konserler vb.) geliştirilip uygulanması bölgede çekicilik unsuru yaratabilir ve destinasyon içerisinde transferler sağlanarak turist katılımı teşvik edilebilir. Böylece, hem sosyo-kültürel etkileşim hem de destinasyona ekonomik katkı sağlanabilecektir.

Araştırma kapsamında irdelenen konaklama işletmeleri perspektifinde ideal HD sistem özellikleri; yiyecek-içecek ile ilgili hizmetler (kaliteli yiyecek-içecek çeşitliliği ve sunumu, öğün dışı aperatifler, öğün yemekleri, all day dining uygulaması, minibar, oda servisi, servis hızı), erişilebilirlik (güçlü internet altyapısı, 3.yaş turizmine uygun alanlar), sağlıklı yaşam (spa-sauna-güzellik merkezi, spor aktiviteleri), etkinlikler (animasyon-eğlence, su sporları-aqua-havuz imkânı, mini kulüp + baby sitting, plaj hizmetleri), satış geliştirme (outletlerin olması, satış üniteleri) ve HD operasyonlarıyla ilgili özellikler (HD ayrımlarının kategorize edilmesi, zaman/lokasyon sınırlaması, all inclusive-one day exclusive, HD bilgi akışının sağlanması) olmak üzere altı tema ortaya çıkarmıştır. HD sistem uygulayan konaklama işletmelerinde yiyecek-içeceklerle ilgili çeşitli sorunlar (örneğin; yiyeceklerin dönüştürülerek tekrar kullanıma dahil edilmesi, lezzetin arka planda kalması, kalitesiz içeceklerin tercih edilmesi gibi) meydana gelmektedir. Ancak, ideal HD sisteminde misafirlere kaliteli ve zengin ürünlere sahip farklı mutfakların sunulması önerilmektedir. Ayrıca, ürün standartlarının belirlenerek yetkili kurum ve kuruluşlardan tarafından denetimlerin yapılması, kaliteli yiyecek-içecek çeşitliliğinin sürdürülebilirliği için önem arz etmektedir. Mevcut HD sistemlerinde öğün yemeklerinin yanı sıra çeşitli atıştırmalıklar (örneğin; geç kahvaltı, beş çayı gibi) sunulmaktadır. Bu durumun ideal HD sistem kapsamında devam etmesi ve misafirlerin gün boyu bu imkanlar faydalanmaya devam etmesi önerilmektedir. HD işletmelerinin tesis bünyesinde bir alan oluşturarak misafirlere gün boyu çeşitli

yiyecek-içecek seçenekleri sunması hem misafir memnuniyetini hem de ilgili departmanın verimliliğini artırabilecektir. Yiyecek-içeceklerle ilgili bir diğerk özellik ise HD işletmelerin odalarında bulunan mini barlardır. Söz konusu hizmetin ideal HD kapsamında ücretli veya ücretsiz (pakete dahil) misafire sunulması, misafirin odasındaiken yiyecek-ieceğeri erişimini kolaylaştırdığı için önemlidir. Bunun yanı sıra oda servis hizmetinin ücretli olması önerilmektedir. Çoğu HD işletmede, misafirler yiyecek ve içeceklerini kendileri almaktadır. Dolayısıyla boşların düzenli ve hızlı bir şekilde toplanması hem hijyen hem de hizmet sunumu açısından dikkat edilmesi gereken önemli bir noktayı oluşturmaktadır.

İdeal HD özellikleri arasında misafirlerin ihtiyaçlarını karşılayacak çekim gücüne sahip güvenilir ve hızlı internet alt yapısının sağlanması ile üçüncü yaş turizmine uygun alanların oluşturulması bulunmaktadır. İşletme içerisinde farklı demografik özelliklere sahip misafirlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek alanların oluşturulması ve destinasyonda çeşitli alternatif yaratılması ideal HD sistem özellikleri açısından önem arz etmektedir. İdeal HD sistemde, misafirlerin tatil süreleri boyunca dinlenmelerini ve yenilenmelerini sağlayacak sağlıklı yaşam imkânları ile fiziksel aktivite programlarına katılma fırsatlarının sunulduğu spor alanları sağlanmalıdır. Bir diğerk ideal HD sistem özelliğeri ise etkinlikler olarak ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, misafirlerin deneyimlerini geliştirecek ilgi çekici animasyon ve eğlence aktiviteleri yaş gruplarına göre planlanmalıdır. Örneğini; 0-2 yaş grubu için bebek bakım hizmeti, 3-6 yaş grubu, 7-11 yaş grubu, 12-15 yaş grubu ve 16-18 yaş grubu için ayrı alanların ve içeriklerin oluşturulması hem çocukların hem de ailelerin memnuniyetini artırabilecektir. Ailelerin ve çocukların keyifle zaman geçireceğeri su sporları ve havuz gibi imkânların yanı sıra plaj hizmetlerinde yatak kapasitesine uygun alanlar oluşturulmalıdır. Misafir memnuniyetinin sağlanması için misafirlerin tatil zamanlarında stres faktörlerinin en düşük düzeyde tutulması gerekmektedir. Dolayısıyla, plaj ve havuz kenarlarında şezlong bulma kaygısının ortadan kaldırılması gerekmektedir.

HD sistemi tercih eden misafirler daha az harcama yapma eğilimi göstermektedir (Alegra ve Pou, 2008; Aguilo ve Rosello 2012). Dolayısıyla, HD’de sunulan hizmetlerin kategorize edilmesi ve satış geliştirme birimlerinin

etkinleştirilmesi gerekmektedir. HD sistemin her ölçekteki konaklama işletmesi tarafından uygulanıyor olması hizmet kalitesi düşüklüğüne (Aguilo ve Rosello 2012; Aktaş vd., 2002; Akyürek vd., 2019; Bato Çizel, 2008; Fernandes, 2015; Demir ve Şen Demir, 2001; Menekşe, 2005; Özdemir vd., 2011; Pelit vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014) ve düşük fiyat imajına (Bato Çizel, 2008; Bladh ve Holm, 2012; Keskin, 2008; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Pelit vd., 2011; Samarathunga ve Gnanapala, 2014) neden olmaktadır. HD'nin ortaya çıkardığı olumsuz etkenlerin ortadan kaldırabilmesi için standardizasyon çalışmalarının yapılması önerilmektedir. Örneğin; konaklama işletmelerinin niteliğine bağlı olarak HD tatil paketlerinin içeriğinde sunulan ürün ve hizmetlerde temel standartlar geliştirilmelidir. İki ve üç yıldız niteliğine sahip oteller ve diğer konaklama işletmeleri ile dört ve beş yıldız niteliğine sahip oteller ile birinci sınıf tatil köylerinin sunduğu hizmetler iki ayrı kategorizasyon olarak değerlendirilmelidir. Bu kategorizasyonun ise destinasyon paydaşlarının tam katılımıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı öncülüğünde gerçekleştirilmesi ve Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik kapsamında denetlenmesi önerilmektedir.

İdeal HD sistemde, işletmede sunulan ücrete dahil veya hariç ürün ve hizmetler hakkında bilgiler misafire aktarılmalıdır. Bu kapsamda bilgi formları, TV ekranları, personel tarafından bilgilendirme ve SMS bilgilendirmesi gibi çeşitli uygulamalar yapılabilir. Ayrıca, HD sistem uygulayan konaklama işletmelerinin büyük kapasiteleri göz önüne alındığında sunulan ürün ve hizmetlerde (örneğin; 12:30-14:00 arasında öğle yemeğinin ana restoranda açık büfe şeklinde sunulması gibi) zaman ve lokasyon sınırlamalarının olması, HD operasyonlarının planlanmasını ve sağlıklı bir yürütülmesini desteklemektedir. HD misafirlerinin yerel ekonomiye desteklerinin sınırlı olması (Aguilo ve Rosello 2012; Alegre ve Pou, 2008; Anderson vd., 2009; Anderson, 2010; Anderson, 2012; Ayik vd., 2013; Bato Çizel, 2008; Bindler, 2012; Boz, 2013; Boz ve Bulut Eşitti, 2021; Çorbacı, 2004; Demir ve Şen Demir, 2001; Harris, 2011; Keskin, 2008; Kondo, 2008; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Samarathunga ve Gnanapala, 2014; Tavares ve Kozak, 2015; Velissariou vd., 2020), işletmelerin personel planlamalarını ve teknik sorunlarını sıkıntısız bir şekilde çözebilmeleri için “all inclusive-one day exclusive” uygulaması önerilmektedir.

Farklı bir ifadeyle, destinasyonda düzenlenecek çeşitli etkinlikler aracılığıyla HD misafirinin işletme çıkması desteklenebilir. Böylece, misafirlerin yerel kültürü tanınması, farklı deneyimler yaşayarak destinasyondan memnun ayrılmaları, memnun misafirin destinasyon pazarlamasına (ağızdan ağıza pazarlama) ve yerel ekonomiye katkıları bulunacaktır. İdeal bir HD tatili kişisel tercihlere göre farklılık gösterebilir, ancak araştırmada konaklama perspektifinde ele alınan özelliklerin HD operasyonlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İdeal HD sistem kapsamında ortaya çıkan özellikler, misafir memnuniyetinin ve deneyimin artmasına, HD operasyonlarının en uygun şekilde gerçekleşmesine ve konaklama işletmeleri ile destinasyon gelirine katkıda bulunabilecektir.

Araştırmada konaklama profesyonelleri tarafından ideal HD tesis özellikleri irdelenmiş ve yapılan analiz sonucunda hizmetlere ilişkin faktörler (gün boyu çeşitli yiyecek-içecek imkânı, animasyon-eğlence-etkinlikler, kalifiye personel istihdamı, güvenlik hizmeti, sağlıklı yaşam hizmetleri, güçlü internet altyapısı, hijyen kalitesi, servis hızı), finansal faktörler (fiyat-performans dengesi sağlanması, pazar çeşitliliği sağlama, maliyet kontrolü sağlama, gelir yönetimi uygulaması) ve fiziksel faktörler (tesis kapasitesine uygun alanlar, oda sayısı faktörü, ana restoran + alakart restoran, lokasyon özelliği, 3.yaş turizmine uygun imkânlar) olmak üzere üç tema tespit edilmiştir. Konaklama perspektifindeki HD sisteminin temelinde yiyecek içecek planları bulunmaktadır. Bu kapsamda, günün farklı saatlerinde çeşitli yiyecek-içeceklerin ve misafir deneyimlerini geliştirecek etkinlik ve eğlence programlarının sunulması önemlidir. HD sistem uygulayan işletmelerin personel ile ilgili sorunları (Akyürek vd., 2019; Demir ve Şen Demir, 2001; Menekşe, 2005; Ön Esen, 2013; Özdemir vd., 2011; Pelit vd., 2011) göz ardı etmemesi ve hizmet içi eğitim programları uygulayarak personelin niteliklerini geliştirmesini sağlayarak hizmet kalitesini artırabileceklerdir. HD işletmelerin büyük kapasiteleri göz önüne alındığında misafirlerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek güçlü internet yapısı, işletme genelinde hijyen standartlarının yüksek tutulması (örneğin; personel hijyeni, oda, mutfak, restoran ve genel alanlarda hijyenin sağlanması gibi), misafirlerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için servis hızının sağlanması misafir memnuniyetini etkilemektedir.

Başarılı olmak isteyen HD konaklama işletmeleri, giderlerini yönetebilmek ve operasyonlarında verimliliği artırmak için maliyet kontrol yöntemleri uygulamalı, kalite temelli hizmet sunumunda rekabetçi fiyatlandırmaya dikkat etmeli, gelirlerini artırmak için çeşitli pazarlara hitap edebilmeli ve kârlılıklarını artırabilmek adına gelir yönetimi tekniklerini uygulamaları gerekir. İdeal HD tesis özellikleri arasında fiziksel faktörler göz ardı edilmemelidir. Özellikle yatak kapasitesine uygun oluşturulan alanlar (örneğin; yiyecek-içecek mekânları, havuz ve plaj hizmetleri, oyun odaları gibi) misafirlerin ürün ve hizmetlere rahat bir şekilde ulaşmasını ve operasyonların sorunsuz ilerlemesini sağlayarak çeşitli mekânlarda kalabalıklaşma nedeniyle oluşan sorunlara (örneğin; açık büfe ve kahve arasında oluşan kuyruklar, şezlonglara havlu bırakma gibi) çözüm olabilecektir. HD'nin temelini oluşturan yiyecek-içecek sunumu için ise ana restoran dışında farklı mutfaklardan çeşitli yemekleri sunan restoranların olması ve ulusal mutfağın tanıtılması önemlidir. İdeal HD tesis özellikleri arasında tekerlekli sandalye ile rahat ulaşımın desteklenmesi, yaş grubuna uygun etkinliklerin planlanması misafir memnuniyeti için önem arz etmektedir. Bazı işletmeler bölgede çeşitli aktivitelerin yetersizliği, izole bölge olması ve denize olan mesafeden dolayı HD sistem uygulamasını tercih etmişlerdir. Dolayısıyla, destinasyon imkânlarının ve ulaşımın geliştirilmesi işletmelerin farklı konaklama tipi uygulamasını etkileyebilecektir. Son olarak ideal HD tesis özelliklerinde ön plana çıkan oda sayısıdır. Belirli kapasitenin altındaki (örneğin; 80 oda ve aşağısı gibi) konaklama işletmelerinin HD sistem uygulaması hem yatak kapasitesine uygun alan yetersizliğinden dolayı operasyonları zorlaştıracak hem de maliyetlerini zorlayabilecektir. Bu kapsamda konaklama işletmeleri, HD sistem uygulamalarına finansal durumları, fiziksel altyapıları, nitelikleri ve olanaklarını göz önünde bulundurarak karar vermelidirler.

Araştırmada irdelenen HD sisteminin geleceği ve Kovid-19 pandemi sürecinde yaşanan değişimler, örgütsel dönüşümler (kişiye özel hizmet, açık büfe önlemleri, kalifiye personel istihdamı, satış geliştirme stratejilerinin ön plana çıkması, zaman sınırlamasının kalkması, açık büfe alakart kombinasyonu, izolasyon odası) ve destinasyona yönelik dönüşümler (konsept tesis ve bölge oluşması, ürün geliştirme, denetim ve sertifikasyon, sürdürülebilirlik çalışmaları) olmak üzere iki tema ortaya

çıkarmıştır. HD işletmeler, Kovid-19 pandemi sürecinde açık büfe servis usullerinde çeşitli önlemler almışlardır. Bu önlemler sayesinde işletmelerdeki gıda israf oranlarında azalma meydana gelmiştir. Bu süreçte, misafirlerin büfeden aldıkları yiyecek miktarları daha kontrollü bir şekilde gerçekleşmiştir. Nitekim önceki araştırmalar (Çetin ve Süren, 2022; Wang vd., 2021), gıda israfı kaynaklarından birinin turistler olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, HD işletmelerde sıklıkla tercih edilen açık büfe uygulamasının dönüştürülmesi önerilmektedir. Açık büfe uygulamasının dönüştürülerek alakart servis ile kombinasyonun sağlanması, HD'nin geleceğinde öngörülen hizmetler arasında da yer almaktadır. Bu kapsamda, yiyeceklerin büfelerde sunulması ancak misafirin seçimiyle personel tarafından masaya servis edilmesi veya yiyecek çeşitlerinin vitrin büfeler ve tepsiler aracılığıyla misafire sunularak seçim yapılmasının istenmesi ve personel tarafından masaya servis edilmesi önerilen uygulamalar arasındadır. Böylece hem gıda israf oranları azalabilecek hem de personelin mesleki yetenekleri geliştirilecektir. Bu uygulamalar sayesinde misafirler, açık büfede oluşan sıra gibi stres faktörlerinden uzaklaşacak ve kendilerini daha özel hissedecekleri için memnuniyet düzeyleri artabilecektir. Nitekim, HD'nin sürdürülebilirliği için temel bir HD paketine kişinin isteğine göre ürün ve hizmetlerin eklenerek kişiye özel konseptlerin oluşturulması ve bu konseptlerin ilgili tüm personel tarafından takip edilebilirliğinin sağlanması önerilmektedir. Bu durum, aynı işletme içerisinde birden fazla konseptin uygulanabilirliğini gündeme getirmektedir. Günümüzde farklı konseptleri bir arada sunan işletmelerin varlığı söz konusudur (Örneğin, Lujo Hotel). Ayrıca, paket tur içeriğindeki ürün ve hizmetler zenginleştirildiği oranda misafir memnuniyeti artacaktır (Albayrak vd., 2016).

Araştırmada, HD destinasyonlarında mavi bayrak, yeşil yıldız, turuncu bayrak gibi uygulamaların desteklenmesi, yerel ürün kullanımının teşvik edilmesi ve yerel halk – turist etkileşimine izin verecek uygulamalar sayesinde kültürel, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik konularının ele alınarak planlaması ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla, HD'nin geleceğinde denetim ve sertifikasyonun önemi büyüktür. Bu kapsamda, HD işletmelerin çeşitli çevresel uygulamalarını yerel belediyelerin desteklemesi (örneğin, işletme içerisinde ayrıştırılan atıkların geri dönüşüm

merkezlerine taşınması), işletme organizasyon denetimlerinin yetkili kurumlar tarafından yapılması ve eğitim-sektör iş birliklerinin bir planlama doğrultusunda gerçekleştirilmesi önemlidir. Turizmin geleceği için çalışan motivasyonunun sağlanması ve kariyer planlamalarını destekleyecek eğitim programları önemli noktalardan birini oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın özel sektör ile MEB'e bağlı turizm liseleri ve üniversitelerin turizm bölümleriyle iş birliğini desteklemesi önemli bir adım olacaktır.

Literatürde, HD talebinin açık hava aktiviteleri (örneğin; trekking, biking, kültür turizmi) yerine deniz, kum ve güneş turizmini tercih eden turistler olduğu ve HD'nin ürün farklılaştırma yeteneğinin azalmasından kaynaklı HD turistinin sadakatının düşük olduğu belirtilmektedir (Calveras, 2019). Dolayısıyla, destinasyonda çeşitli kategorilerin belirlenerek konsept bölgelerin oluşturulması ve farklı turist gruplarının bölgeye çekilmesi önerilmektedir. Belirlenen konsept bölgelerde bisiklet turu, trekking, konser alanları, festivaller, su sporları gibi çeşitli alternatif etkinliklerin oluşturulması destinasyon gelirine, tanıtımına ve sezonluk faaliyet gösteren işletmelerin açık kalma sürelerinin uzamasını sağlayabilecektir. Destinasyon imajı çalışmaları kapsamında ise, bölgesel konseptlerin oluşturularak bu bölgelerde işletme organizasyonlarının belirlenmesi markalaşmayı sağlayacaktır. Örneğin, içeriğindeki ürün ve hizmetleri belirli olan “Klasik HD” sistem uygulayan işletmeler bir bölgede yoğunlaşarak dinlenme veya üçüncü yaş grubunda olan turist grubuna hizmet verebilir; daha çok eğlence turizmine yönelik hizmet verecek “Ultra HD” uygulayan işletmeler ise bir başka bölgede; tesettür veya helâl turizme hizmet veren HD işletmeler ise başka bir bölgede yoğunlaşabilir. Böylece, dinlenme amacıyla HD işletmeleri tercih eden misafirler, eğlence turizmine hizmet veren yan işletmeden gelen yüksek seslerden rahatsız olmayacaklardır. Ayrıca, bölgenin doğal ve kültürel değerlerinin tanıtımına destek olacak çeşitli aktiviteler HD kapsamına dahil edilebilir.

HD'nin gelecek planlamalarını gerçekleştirirken standardizasyon sorunu, yoğun rekabet, hizmet kalitesi, personel memnuniyeti, maliyet ve fiyatlandırma gibi konuları dikkate almak gerekmektedir. Bu nedenle, HD'nin geleceğinin planlanmasında destinasyon düzeyinde yönetim yapısı oluşturulması ve paydaşların tam katılımı sağlanarak gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Gerçekleştirilen nitel araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise, HD işletmelerin performans değerlendirmesinde müşteri ilişkileri yönetimi (memnuniyet, online itibar yönetimi, sadakat), insan kaynakları (performans değerlendirme sistemi, personel devir hızı, hizmetiçi eğitimler), finansal (kârlılık, bütçe hedeflerine ulaşılması, kıyaslama analizi) ve operasyonel uygulama (çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları, kalite kontrol sistemlerine uyum düzeyi) ölçütlerini kullandıkları tespit edilmiştir. HD işletmelerin başarı kriterlerinde en önemli ölçüt, müşteri ilişkileri yönetimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda misafir memnuniyetinin sağlanması literatür tarafından desteklenmektedir (Banker ve Mashruwala, 2007; Boyraz, 2020; Richard vd., 2009). Araştırmaya göre HD işletmelerin başarısını etkileyen müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarından bazıları; misafir ilişkileri biriminin gelen istek ve şikâyetleri zamanında cevaplaması, misafirlerin işletmeden çıkışları yapıldığında gönderilen anket verilerinin değerlendirilmesi, tatil sürecinde gerçekleştirilen geri bildirimlerin (örneğin; anket vb.) değerlendirilmesi, çeşitli online platformların (örneğin; HolidayCheck, TripAdvisor, Trivago, Google yorumları, sosyal medya gibi) incelenmesi, devamlı misafir oranlarının takip edilmesi şeklinde sıralanmaktadır. Araştırmada, HD işletmelerin sosyal medya kullanım oranlarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüketicilerin çok çeşitli sosyal medya platformlarından en az birini kullandığı göz önüne alındığında, işletmelerin ürün ve hizmetlerini geniş kitlelere duyuracak ve geri bildirimlerin hızlı bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlayacak sosyal medya platformlarında aktif bir şekilde yer almaları önerilmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmeler, insan kaynakları yönetimine önem vermektedir. Bu kapsamda, bazı işletmeler performans değerlendirme sistemi, anket uygulamaları, yönetici görüşleri, hedef puan sistemi ve başarılı personele çeşitli ödül sistemi gibi ayrıntılı uygulamaların varlığından söz ederken; bazı işletmeler ise sistemli olmayan değerlendirmeler kullanmaktadır. Turizm endüstrisinin diğer sektörlere nazaran personel devir hızı oranlarının yüksek olması (Boz vd., 2016; Meyer, 2007) ve HD destinasyonlarının mevsimsellik özelliğinden dolayı sezonluk çalışma sisteminin olması (Farmaki vd., 2017; Kondo, 2008) personelin işletmeye, işletmenin de personele karşı güven sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, HD'nin istihdam desteğine karşın sistemin sömürücü özelliği ve sunulan işlerin düşük seviyeli

pozisyonlar olması, çalışanlarda gurur ve güven duygularına zarar verebilmektedir (Chawla ve Ndung'u, 2014). İşletmelerin finansal olmayan performans ölçütleri arasında bulunan personel memnuniyeti ölçümleri (Richard vd., 2009), HD işletmelerin mevsimsellik ve operasyonel özelliğinden dolayı göz ardı edilmektedir. HD işletmelerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve performans değerlendirme sistemleri hakkında danışmanlık hizmeti almaları, hizmetiçi eğitim programları uygulamaları ve iç müşteri değerini yeniden ele almaları önerilmektedir. Bu programlar aracılığıyla personel motivasyonu, sadakati ve verimliliği sağlanarak sunulan ürün ve hizmetler kaliteli olacaktır. Pallet ve diğerlerine (2003) göre kalite, örgüt kültürünün bir parçasıdır ve işletme kültürü, insan kültürü ve kalite kültürünün tümü birbiriyle ilişkili, koordineli ve optimal sonuçları sağlamak için iyi dengelenmiş olmalıdır. Başarılı bir kalite güvence sistemi, personelin moralini yükseltme, misafir memnuniyetini en üst düzeye çıkarma ve uzun vadeli karlılığı optimize etme hedeflerine ulaşmaktır (Jayawardena ve Campbell, 2002).

Ticari işletme özelliğine sahip konaklama işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmeleri için temel motivasyonları finansal performanslarının yüksek olmasıdır. Bu kapsamda, öz sermaye kârlılığı, yatırımın geri dönüş oranı, varlıkların kârlılığı, satışların getirisi, piyasa değeri (Boyraz, 2020), bütçeye uygun olma durumu, kârlılık (Avcı, 2005), kıyaslama teknikleri gibi alt ölçümler önemli bir yer tutmaktadır. HD işletmeleri, finansal değerlendirmelerini (örneğin; maliyet kontrolü, hedef bütçeyi yakalama, kâr-zarar analizleri gibi) yaparken rekabeti de göz önünde bulundurmalıdır. HD destinasyonları arasında bir karşılaştırmının yapılması ve aynı veya farklı destinasyonda işletme operasyonları açısından kıyaslama analizinin gerçekleşmesi işletmelerin mevcut durumlarını değerlendirmelerine ve geleceğe yönelik planlama çalışmalarına yardımcı olacaktır.

Gelecek araştırmalar, benzer bir çalışmayı farklı bir destinasyonda uygulayarak bu araştırmadan elde edilen bulgular ile karşılaştırma yapabilir. Böylece, HD sisteminin asıl uygulayıcı konumundaki konaklama işletmeleri bakış açısıyla uygulanma nedenleri, uygulanmasıyla ortaya çıkan fayda ve maliyetlerindeki benzerlik veya farklılıkların belirlenmesi HD destinasyonlarına ve operasyonlarına fayda sağlayacaktır. Ayrıca, konaklama perspektifinde ortaya konulan ideal HD

sistemi ve ideal HD tesis özelliklerinin küresel bazda ele alınması, HD'nin sürdürülebilirliğine katkıda bulunacaktır. Bu araştırma hem HD hem de HD olmayan işletmelerde deneyime sahip konaklama işletmeleri yöneticilerinin bakış açılarıyla sınırlıdır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmalar, yerel halk da dahil olmak üzere diğer paydaşları kapsayabilir. HD uygulayan işletmelerin ve destinasyonların ideal yönetim yapıları keşfedilebilir. Bu çalışmada belirlenen HD'nin önemi ve maliyetleri niceliksel çalışmayla ölçülebilir ve HD'nin yerel ekonomiye ve topluma olan faydaları girdi-çıkış analizini içeren ekonometrik modellerle değerlendirilebilir. HD'nin fayda ve maliyetleri sürdürülebilir turizm anlayışıyla incelenerek çevresel ve sosyo-kültürel sürdürülebilirliğe katkı sağlanabilir. Ayrıca bu çalışmada, HD işletmelerin performans değerlendirmesi profesyonel konaklama yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmalar, HD işletmelerin performans değerlendirme ölçütlerini nicel araştırma yöntemleriyle inceleyebilir. HD sistemin, organizasyonel planlama ve yönetimi üzerindeki etkilerinin derinlemesine incelenerek (örneğin, yiyecek içecek hizmetlerinin ayrıntılı ele alınması gibi) işletmelerin performans değerlendirmelerine katkısı irdelenebilir. Son olarak HD sistemin konaklama işletmelerinde uygulanma nedenleriyle işletmelerin başarıları arasındaki ilişki araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Abdel Moneim, A. Gad, H. E. S. ve Hassan, M. S.: 2019 “The Impact of All-Inclusive System on Hotels in Hurghada City”, **International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality**, 13 (1), 219-240.
- Acar, D. ve Süklüm, N.: 2016 “Konaklama İşletmelerinde Herşey Dahil Sisteminin Müşteri Karlılık Analizi Açısından Değerlendirilmesi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 71 (2016), 1-22.
- Aguilo, E. ve Rosello, J.: 2012 “Research note: The New All-inclusive Board Formula in Mature Destinations – From Motivation to Satisfaction”, **Tourism Economics**, 18 (5), 1117-1123.
- Ağca, Y.: 2019 **Çevrimiçi Seyahat Acentelerinde Oda Fiyatlarına Etki Eden Faktörlerin Araştırılması**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akbaba, A. ve Çavuşoğlu, F.: 2017 “Konaklama İşletmeciliği”, **Turizm İşletmeciliği Endüstriyel ve Yönetmel Boyutlar**, Ed.: A. Akbaba, Z. Öter, M. E. Güler ve V. Altıntaş, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Akdağ, G., Demirtaş, O. ve Yeşilyurt, C.: 2011 “Otel İşletmelerinde Uygulanan Pansiyon Türlerinin Değerlendirilmesi: İçmeler Beldesi (Marmaris) Özelinde Bir İçerik Analizi”, **12. Ulusal Turizm Kongresi**, Düzce.
- Aktaş, A., Özdemir, B, Tarcan, E. ve Atılğan, E.: 2002 “Türkiye Geneline “Herşey Dahil” (All-Inclusive) Uygulamasının Turistler, İşletme Yöneticileri ve Yöre Esnafı Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, **First Tourism Congress of Mediterranean Countries**, Antalya.
- AKTOB: 2018 “Her Şey Dahil Konsepti Standartlar Kahvaltı Büfesi, Öğle Büfesi, Akşam Büfesi, İçecekler” (Çevrimiçi) <https://aktob.org.tr/hersey-dahil-sistemi/> 02.05.2024
- Akyürek, S., Kızılcık, O. ve Kutukuz, D.: 2019 “Sürdürülebilir Turizm Bağlamında Her Şey Dahil Sistemin Mutfak Şefleri Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi”, **Gümüşhane**

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 10 (Ek Sayı), 15-24.

- Alba, C. D. ve Popescu, L.: 2023 “Could The All-Inclusive System Increase The Appeal of The Romanian Seaside?” **University of Craiova**, 24, 47-61.
- Albalade, D ve Fageda, X.: 2016 “High Speed Rail and Tourism: Empirical Evidence From Spain”, **Transportation Research Part A**, 85, 174-185.
- Albayrak, T. ve Caber, M.: 2018 “A Motivation-Based Segmentation of Holiday Tourists Participating in White-Water Rafting”, **Journal of Destination Marketing & Management**, 9 (2018), 64-71.
- Albayrak, T., Caber, M., Hutcheson, G. D. ve Moutinho, L.: 2016 “The Main and Interaction Effects of Package Tour Dimensions on The Russian Tourists’ Satisfaction”, **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 17 (3), 274-289. Doi: 10.1080/1528008X.2015.1048921
- Alegre, J. ve Juaneda, C.: 2006 “Destination Loyalty Consumer’s Economic Behavior”, **Annals of Tourism Research**, 33 (3), 684-706.
- Alegre, J. ve Pou, L.: 2006 “El Paquete Turístico De Todo Incluido: Un Análisis De Sus Implicaciones Económicas Para El Caso De Las Islas Baleares” *Proyecto SEC2002-0512, Ministerio de Ciencia y Tecnología. Departamento de Economía Aplicada Universitat de les Illes Balears*, 1-33.
- Alegre, J. ve Pou, L.: 2008 “Research Note: Tourism Expenditure and All-inclusive Packages – The Case of a Mature Mediterranean Destination”, **Tourism Economics**, 14 (3), 645-655.
- Alegre, J. ve Sard, M.: 2015 “When Demand Drops and Prices Rise. Tourist Packages in The Balearic Islands During The Economic Crisis”, **Tourism Management**, 46 (2015), 375-385.
- Alegre, J., Cladera, M. ve Sard, M.: 2013 “Tourist Areas: Examining The Effects of Location Attributes on Tour-Operator Package Holiday Prices”, **Tourism Management**, 38 (2013), 131-141.

- Alkaya, Z.: 2022 “Yeni Pazarlar Gelişirken” (Çevrimiçi) <https://www.hurriyet.com.tr/yerel-haberler/antalya/yeni-pazarlar-gelisirken-42192187> 27.11.2023
- Allahyarı Sanı, R.: 2011 **Türkiye’deki Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her Şey Dahil Sistemin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi: İran’lı Turistler Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Alvarez, M. D.: 2010 “Marketing of Turkey as a Tourism Destination”, **Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research**, 21 (1), 123-138.
- Ana-Maria, D.: 2018 “The Importance of Transportation to Tourism Development”, **Academic Journal of Economic Studies**, 4(4), 183-187.
- Anastasiou, M. A.: 2015 **Exploring The Factors That Prevent Hotel Managers’ Tacit Knowledge Utilization in Independent Hotels: A Case Study**, Doctoral Dissertation, Northcentral University.
- Anderson, W., Juaneda, C. ve Sastre, F.: 2009 “Influences of Pro – All – Inclusive Travel Decisions”, **Tourism Review**, 64(2), 4-18.
- Anderson, W.: 2007 **Economic Impacts of All-Inclusives: All-Inclusive Expenditure, Motivation & Linkages in The Balearic Islands**, Memoria D’Investigacio, University of Balearic Islands, Department of Applied Economics.
- Anderson, W.: 2010 “Determinants of All-Inclusive Travel Expenditure”, **Tourism Review**, 65 (3), 4-15.
- Anderson, W.: 2012 “Analysis of “All-Inclusive” Tourism Mode in The Baleric Islands”, **Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism**, 7(1), 309-323.
- Arbelo-Perez, M., Perez-Gomez, P. ve Arbelo, A.: 2019 “Impact of All-Inclusive Packages on Hotel Efficiency”, **Current Issues in Tourism**, 22(8), 905-920.

- Armstrong, R. ve Mok, C.: 1995 “Leisure Travel Destination Choice Criteria of Hong Kong Residents”, **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 4(1), 99-104.
- Aslan, R.: 2020 “Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Covid-19”, **Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi Ayrıntı**, 8 (85). 36-41.
- Aslan, Ş. ve Güzel, Ş.: 2018 “Bölüm 1: Araştırmanın Temelleri Bilim”, **Bilimsel Araştırma ve Bilimsel Yöntem. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber**, Ed.: Ş. Aslan, Konya, Eğitim Yayınevi.
- Ataberk, E.: 2007 **Tur Operatörlerinin Paket Tur Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirleyen Faktörler: İzmir İli Örneği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Atherton, T.: 1994 “Package Holidays: Legal Aspects”, **Tourism Management**, 15(3), 193-199.
- Atsız, O., Akova, O. ve Çetin, G.: 2021 “Examining Package Tourists’ Experience on Overall Package Tour Satisfaction and Behavioral Intentions: First-Time Versus Repeat Package Tourists”, **Brazilian Anais of Tourism Studies/ABET**, 1(1), 1-20.
- Avcı, U.: 2005 **İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aydın, B. ve Doğan, M.: 2020 “Yeni Koronavirüs (COVID-19) Pandemisinin Turistik Tüketici Davranışları ve Türkiye Turizmi Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi”, **Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi**, 6(1), 93-115.

- Aydoğdu, A. ve Koçoğlu, C. M.: “Helâl konseptli otellerde israf: bir örnek olay incelemesi” **I. International Halal Toursim Congress**, Kastamonu Üniversitesi. 2017
- Ayık, T., Benetatos, T. ve Evagelou, I. M. Sc.: 2013 “Tourist Consumer Behaviour Insights in Relation to All Inclusive Hotel Resorts: The Case of Antalya, Turkey”, **Journal of Tourism Research**, 7, 109-123.
- Banker, R. D. ve Mashruwala, R.: 2007 “The Moderating Role of Competition İn The Relationship Between Nonfinancial Measures and Future Finansal Performance”, **Contemporary Accounting Research**, 24 (3), 763-793.
- Barak, H.: 2006 **Turizm Sektöründe Uygulanan Herşey Dahil Tatil Sisteminin Bölgedeki İşletmeler Üzerindeki Etkisi ve Bodrum Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bartlett, J. E., Körtlik, J. W. ve Higgins, C. C.: 2001 “Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research”, **Information Technology, Learning and Performance Journal**, 19(1), 43-50.
- Barut Hotels.: 2024 “Sınırsız ve Limitsiz A’la Carte” (Çevrimiçi) <https://www.baruthotels.com/tr/avantajlar/unlimited-ala-carte> 02.05.2024
- Başkale, H.: 2016 “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, 9(1), 23-28.
- Batman, O.: 2008 **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, İstanbul, Değişim Yayınları.
- Bato Çizel, R., Çizel, B., Sarvan, F. ve Özdemir, B.: 2013 “Emergence and Spread of an All-Inclusive System in The Turkish Tourism Sector and Strategic Responses of Accommodation Firms”, **International Journal of hospitality & Tourism Administration**, 14 (4), 305-340. Doi: 10.1080/15256480.2013.838083

- Bato Çizel, R.: 2008 **Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşma Sürecinde Etkili Çevresel Baskılar ve Konaklama İşletmelerinin Stratejik Yanıtlarının Antalya Yöresinde Araştırılması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Bengtsson, M.: 2016 “How to Plan and Perform a Qualitative Study Using Content Analysis”, **NursingPlus Open**, 2, 8-12.
- Benjamin, A., Abdullah, A., Abdul-Rahman, S., Nazri, E. ve Yahaya, H.: 2019 “Developing a Comprehensive Tour Package Using an Improved Greedy Algorithm With Tourist Preferences”, **Journal of Sustainability Science and Management**, 14(4), 106-117.
- Berg, B., L.: 2001 **Qualitative Research Methods For The Social Sciences**, Fourth Edition, Boston, Allyn and Bacon.
- Berry, L.: 1995 “Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, 23(4), 236-245.
- Biernacki, P. Ve Waldorf, D.: 1981 “Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Samling”, **Sociological Methods & Research**, 10 (2), 141-163.
- Bilgili, B., Özkul, E. ve Candan, B.: 2016 “An Outlook on “All Inclusive” System as a Product Diversification Strategy in Terms of Consumer Attitudes”, **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 235 (2016), 493-504.
- Bindler, E.: 2012 **Telling Tourist The “Untold Stories”: Reggae, Stage Talk and Cross-Cultural Touristic Communicative Competence in The Jamaican Hotel Industry**, Doctoral Dissertation, Indiana University.
- Birlikçioğlu, S. ve Ulama, Ş.: 2019 “Konaklama İşletmelerinde Herşey Dahil Sistemine Yönelik Tüketici Şikayetlerinin Analizi: Antalya-Belek Örneği”, **18. Geleneksel Turizm Sempozyumu**, İstanbul Üniversitesi.

- Bladh, C. ve Holm, H. J.: 2012 “Can Economics Explain Where All-inclusive Deals Are Offered?” **Tourism Economics**, 19 (2), 339-348.
- Bostan, A., Aksu Armağan, E. ve Süklüm, N.: 2006 “Herşey Dahil Sistem Uygulayan Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti: Bir Alan Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 4(6), 32-53.
- Bowen, D.: 2001 “Antecedents of Consumer Satisfaction and Dis-satisfaction (CS/D) on Long-Haul Inclusive Tours a Reality Check on Theoretical Considerations”, **Toursim Management**, 22, 49-61.
- Boyraz, A. M.: 2020 **Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Boz, H., Yılmaz, Ö., Arslan, A. ve Koç, E.: 2016 “A Comparison of Depression and Turnover Intentions of Hotel Employees in All-Inclusive and Non-Inclusive Hotels (Chapter 28)”, **Global Issues and Trends in Tourism**, Ed.: C. Avcıkurt, M. S. Dinu, N. Hacıoğlu, R. Efe, A. Soykan ve N. Tetik, Sofia, St. Kliment Ohridski University Press.
- Boz, M. ve Bulut Eşitti, B.: 2021 “Yerli ve Yabancı Turistlerin Her Şey Dahil Sistemini Tercih Etme Nedenleri ve Memnuniyet Düzeyleri: Antalya Örneği”, **Troyacademy**, 6(1), 208-231.
- Boz, M.: 2013 “Impacts of All Inclusive Tours To Host Communities: Turkish Riviera Case”, **Changes in Social and Business Environment**, 5, 22-30.
- Buck, S. ve Lei, Z.: 2004 “Charter Airlines: Have They a Future?”, **Tourism and Hospitality Research**, 5 (1), 72-78.
- Buhalis, D.: 2000 “Relationships in The Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in The Mediterranean Region”, **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 1 (1), 113-139.

- Burnard, P.: 1991 “A Method of Analysing Interview Transcripts in Qualitative Research”, **Nurse Education Today**, 11, 461-466.
- Calveras, A.: 2019 “All-inclusive and Value Creation in Hospitality: Evidence From a Mature Destination, 2001-2017”, **Tourism Management**, 74 (2019), 234-246.
- Camilleri, M.: 2018 **Travel Marketing, Tourism Economics and the Airplane Product: An Introduction to Theory and Practice**, Malta, Springer International Publishing, Tourism Hospitality & Event Management.
- Can, A.: 2013 **SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, 1.Baskı, Ankara, Pegem Akademi.
- Ceylan, U., & Güven, Ö.: 2017 “Yerli Turistlerin Satın Aldıkları Yurtdışı (Outgoing) Paket Turları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(2), 515-532.
- Chambers, L.: 2010 **Destination Competitiveness: An Analysis of The Characteristics to Differentiate All-inclusive Hotels & Island Destinations in The Caribbean**, Thesis, Rochester Institute of Technology.
- Chawla, G. ve Ndung'u, M. W.: 2014 “The Effect of All-Inclusive Plan: An Investigation of Social Sustainability in The Case of All-inclusive Resorts, Jamaica”, **Research in Hospitality Management**, 4 (1), 21-28.
- Chen, N., Masiero, L., ve Hsu, C.: 2018 “Chinese Outbound Tourist Prefences for All-Inclusive Group Package Tours: A Latent Class Choice Model”, **Journal of Travel Research**, 1-16.
- Chuck, Y., ve Fayos Solâ, E.: 1997 **International Tourism: A Global Perspective**, Madris, World Tourism Organization, WTO Education Network.
- Condratov, I.: 2014 “All Inclusive System Adoption Within Romanian Tourist Sector”, **Ecoforum**, 3(1(4)), 78-83.

- Creswell, J. W.: 2014 **Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 4. Edition, Sage Publication.
- Creswell, J. W.: 2017 **Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları** 4. Baskıdan Çeviri. (Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches) Çeviri Ed.: S. B. Demir, Ankara, Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Creswell, J. W.: 2018 **Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni**, 3.Baskıdan Çeviri (Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches), Çeviri Ed.: M. Bütün ve S. B. Demir. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Crick, A. P.: 2000 **A Preliminary Investigation Into The Delivery of Sustained Personalized Service: The Case of All-inclusive Entertainment Coordinators**, Doctoral Thesis, Rutgers The State University of New Jersey.
- Crompton, J. L.: 1979 Motivations for Pleasure Vacation, **Annals of Tourism Research**, 6 (4), 408-424. Doi: [10.1016/0160-7383\(79\)90004-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90004-5)
- Çakıcı, A. C. ve Çetinsöz, B. C.: 2010 “Otel İşletmelerinde Herşey Dahil Sistemin Satın Alma Politikalarına Yansımaları Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2 (2010), 1-19.
- Çakmak, V., ve Altaş, A.: 2018 “Sosyal Medya Etkileşiminde Tren Yolculukları: Doğu Ekspresi ile İlgili Youtube Paylaşım Videolarının Analizi”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 6(1), 390-408.
- Çekmez, E., Yıldız, C. ve Bütün, S. Ö.: 2012 “Fenomenografik Araştırma Yöntemi”, **Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi**, 6(2), 77-102.
- Çetin, G., Akova, O., Atsız, O., ve Balık, M.: 2017 “Components of Package Tour Quality”, **7th Advances in Hospitality & Tourism Marketing & Management (AHTMM) Conference** (ss. 113-119), Famagusta, Cyprus.

- Çetin, G.: 2015 “The Package Tour Experiences and Tourist Satisfaction”, **6. Advances in Tourism Marketing Conference**, Joensuu, Finland.
- Çetin, K. ve Süren, T.: 2022 “An Investigation into The Causes of Food Waste By Tourists in All-Inclusive Resorts in Turkey”, **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 1-23. DOI: 10.1080/1528008X.2022.2135162
- Çiftçi, H., Düzakın, E. ve Önal, Y. B.: 2007 “All Inclusive System and Its Effects on the Turkish Tourism Sector”, **Problems and Perspectives in Management**, 5 (3), 269-285.
- Çokışler, N.: 2017 “Seyahat İşletmeciliği”, **Turizm İşletmeciliği Endüstriyel ve Yönetmel Boyutlar**, Ed.: A. AKBABA, Z. Öter, M. E. Güler ve V. Altıntaş, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Çolak, O. ve Koşan, L.: 2021 “Her Şey dahil Sistemde Fiyat, Kalite ve Maliyet Sorunsalı: Hedef Maliyetleme Modeli Uygulaması”, **Verimlilik Dergisi**, 3, 105-127.
- Çorbacı, K.: 2004 “Herşey Dahil (All Inclusive) Sisteminin Destinasyon Bölgesine Olumlu ve Olumsuz Etkileri”, **Standard Dergisi**, 43 (511), 49-56.
- Çuhadar, Y.: 2017 **Konaklama İşletmelerinde Herşey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkileri: Bodrum ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çuhadar, M. ve Çuhadar, Y.: 2017 “Konaklama İşletmelerinde Herşey Dahil Sisteminin Yiyecek İçecek Yönetimi Üzerine Etkileri: Bodrum Örneği”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 5(4), 439-453.

- Del Rio, J. A., Galvez, J. C., Agüera, F. O., Romero, V. N. ve Guzman, T. L. G.: 2018 “Satisfaction and Loyalty in the All-Inclusive System in Cape Verde”, **Tourism & Management Studies**, 14(1), 53-62.
- Demir, B. ve Türkmen, S.: 2020 “Covid-19 Salgının Oluşturduğu Sağlık Riski Sonrasında Türk Turistlerin Tatil Beklentilerinin Belirlenmesi”, **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, 4(3), 2456-2471.
- Demir, M. ve Şen Demir, Ş.: 2001 “Herşey Dahil (All Inclusive) Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Personel, Müşteriler, Seyahat Acentaları ve Bölgedeki Diğer İşletmeler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Analizi”, **Maltepe Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, 1 (1), 67-100.
- Demir, M., Günaydın, Y. ve Demir, Ş. Ş.: 2020 “Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Türkiye’de Turizm Üzerindeki Öncülleri, Etkileri ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi”, **International Journal of Social Sciences and Education Research**, 6(1), 80-107.
- Deya Tortella, B. ve Tirado, D.: 2011 “Hotel Water Consumption at a Seasonal Mass Tourist Destination. The Case of the Island of Mallorca”, **Journal of Environmental Management**, 92(2011), 2568-2579.
- Downe-Wamboldt, B.: 1992 “Content Analysis: Method, Applications, and Issues”, **Health Care for Women International**, 13(3), 313-321.
- Duman, T. ve Tanrısevdi, A.: 2011 “Profiling of English Tourists Visiting Turkey Based on Attitudes Toward Internet Use in Vacation Decision Making”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 20 (5), 525-550. Doi: 10.1080/19368623.2011.536071
- Enoch, Y.: 1996 “Contents of Tour Packages A Cross-Cultural Comparison”, **Annals of Tourism Research**, 23(3), 599-616.
- Erul, E. ve Woosnam, K. M.: 2016 “Explaining Perceived Impacts of All-Inclusive Resorts Through Community Attachment”, **Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)**, 4(2), 83-106.

- ETS Tur: 2024 “Her Şey Dahil Oteller” (Çevrimiçi)
https://www.etstur.com/Her-Sey-Dahil-Oteller?&adult_1=2&minPrice=0&maxPrice=0&filters=BoardTypeFilter--AI,LocationTypeFilter--756&sortType=popular&sortDirection=desc 01.04.2024
- Falk, M. ve Hagsten, E.: 2018 “Influence of Local Environment on Exit of Accommodaiton Establishments”, **Tourism Management**, 68 (2018), 401-411.
- Falzon, J.: 2012 “The Price Competitive Position of Mediterranean Countries in Tourism: Evidence From The Thomson Brochure”, **Tourism Management**, 33(5), 1080-1092.
- Farhadi Andarabi, F. ve Tunç Hassan, A.: 2018 “The Impact of Service Performance in Package Tours to Slow Cities on Tourists’ Satisfaction and Behavioral Intention: The Gökçeada Case”, **Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi**, 3(2), 171-188.
- Farmaki, A., Georgiou, M., & Christou, P.: 2017 “Growth and Impacts of All-Inclusive Holiday Packages: Echoes From The Industry”, **Tourism Planning & Development**, 14(4), 483-502.
- Fernandes, H.: 2015 **Service Quality Analysis in The Five Stars Resort Hotels of Cape Verde**, Master’s Thesis, Wuhan University.
- Friedman, J.: 2022 “The Future of The All-Inclusive Resort” (Çevrimiçi)
https://www.hotelexecutive.com/business_review/7369/the-future-of-the-all-inclusive-resort 27.11.2023
- Fusch, P. I. ve Ness, L. R.: 2015 “Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research”, **The Qualitative Report**, 20(9), 1408-1416.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., ve Chadwick, B.: 2008 “Methods of Data Collection in Qualitative Research: Interviews and Focus Groups”, **British Dental Journal**, 204 (6), 291-295.
- Golafshani, N.: 2003 “Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research”, **The Qualitative Report**, 8(4), 597-607.

- Golding, S.: 2014 **Examining Leadership Styles in the Jamaican Hotel Sector: A Mixed Methods Study**, Doctoral Thesis, University of Phoenix.
- Gök, T.: 2009 **Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin İş Süreçlerine Etkileri: Teori ve Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gökdeniz, A.: 1990 **Seyahat İşletmelerinde Turistik Ürün (Paket Tur) Üretimi ve Dağıtımı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Gökdeniz, A., Seymen, A. ve Bolat, T.: 2000 “Herşey Dahil Pansiyon Türünün (All Inclusive) Turizm Sektöründeki İşletmeler Açısından Analizi ve Örnek Bir Uygulama”, **1. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğ Kitapçığı**, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, İzmir.
- Graneheim, U.H. ve Lundman, B.: 2004 “Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness”, **Nurse Education Today**, 24, 105-112.
- Grant, L.: 2023 Everything You Need to Know About All-Inclusive Resorts (Çevrimiçi) <https://www.oyster.com/articles/everything-you-need-to-know-about-all-inclusive-resorts/> 14.09.2023
- Gretzel, U., Murphy, J., Pesonen, J. ve Blanton, C.: 2020 “Food Waste in Tourist Households: A Perspective Article”, **Tourism Review**, 75 (1), 235-238.
- Guba, E. G.: 1981 “Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries”, **ERIC/ECTJ Annual Review Paper**, 29(2), 75-91.
- Guo, Y., Kim, S., & Timothy, D.: 2007 “Timothy Development Characteristics and Implications of Mainland Chinese Outbound Tourism”, **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 12(4), 313-332.
- Gülbahar, M. O.: 2002 **Turizm’de Herşey Dahil (All-Inclusive) Tur Satış Uygulamalarının Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek

- Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüş, İ.: 2017 “Konaklama İşletmelerinde Her Şey Dahil Konseptine Alternatif Her Şey Helal Uygulamasıyla Yeme İçme İsrafının Önlenmesi” Proceedings Books, **1. International Halal Tourism Congress**, Alanya.
- Gümüş, S., Gümüş, T. B., Gümüş, H. G. ve Bilim, T.: 2014 “Herşey Dahil Sisteminin Müşterilerin Ulusal Pazarlarda Satın Alma Davranışlarını Değiştirmeleri Üzerine Bir İnceleme”, **Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi**, ISSN: 1308-8041, 6(24), 3-25.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F.: 2018 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz**, 5. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Gürdal, M.: 1990 **Turizm Ulaştırması**, Ankara, Adım.
- Güven, Ö.: 2018 “Paket Tur Kapsamında Sunulan Hizmet Kalitesinin Davranışsal Niyete Etkisi: Paket Tur Satın Alarak Yurt Dışına Giden Yerli Turistler Üzerine Bir Araştırma”, **MANAS Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 657-674.
- Güzel, A.: 2021 **Herşey Dahil Sistem İçerisinde A La Carte Restoranlara İlişkin Yerli Turist Değerlendirmeleri**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Hacıoğlu, N.: 2016 **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, 8.Basım, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Harris, M. D.: 2011 **Spillover Effects of Jamaican Tourism Based on The Keynesian Multiplier and Stakeholder Interviews**, Doctoral Thesis, Wilmington University.
- Hazarhun, E., Çetinsöz, B. C. ve Gündoğdu, O.: 2020 “Her Şey Dahil Sistemde Çalışan Mutfak Şeflerinin Sıfır Atık Uygulamalarına Bakış Açıları: Antalya Beş Yıldızlı Her Şey Dahil Sistem Otel Örneği (The Perspectives of Cuisine Chefs Who Work in the All-inclusive System on Zero Waste

- Applications; An Antalya Five-Star All-Inclusive System Hotel Example)", **Journal of Tourism & Gastronomy Studies**, 8 (Special Issue 4), 581-600.
- Heung, V. C. S. ve Chu, R.: 2000 "Important Factors Affecting Hong Kong Consumers' Choice of a Travel Agency for All-Inclusive Package Tours", **Journal of Travel Research**, 39 (1), 52-59. Doi: 10.1177/004728750003900107
- Holloway, C.: 2000 "Tour", **The Encyclopedia of Tourism**, Ed. J.Jafari, London, Routledge,
- Holloway, J., & Robinson, C.: **Marketing for Tourism**, Harlow, Longman. 1995
- Hotel Restaurant: (2024) "Elite World "Van Kahvaltısı" Projesiyle Yerel Ekonomiye ve Kültürel Mirasa Katkı Sağlayacak" (Çevrimiçi) <https://www.hotelrestaurant.com.tr/otel/elite-worldten-yerel-ekonomiye-katki-saglayacak-van-kahvaltisi-projesi/> 19.04.2024
- Issa, J. J. ve Jayawardena, C.: "The "All-Inclusive" Concept in the Caribbean", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 15(3), 2003 167-171.
- İçöz, O.: 2006 **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, Ankara, Turhan Kitabevi
- Jayawardena, C. ve Campbell, M.: 2002 "Training to Gain ISO 9002 Certification: a Hotel Case Study From The Caribbean", **Tourism and Hospitality Education and Training in the Caribbean**, Ed. C. Jayawardena, Jamaica, The University of the West Indies Press.
- Jorgensen, F. ve Solvoll, G.: "Demand Models for Inclusive Tour Charter: The Norwegian Case", **Tourism Management**, 17 (1), 17-24. 1996
- Karadeniz, E., Kandır, S. Y. Ve Önal, Y. B.: 2007 "Seçilmiş Paydaşların SWOT Yöntemiyle Türk Turizm Yatırımlarını Değerlendirmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 18(2), 195-205.

- Karamustafa, K. ve Erbaş, E.: 2011 “Satın Alma Karar Sürecinde Algılanan Risk: Paket Turlara Yönelik Bir Araştırma”, **Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi**, 3 (1), 103-144.
- 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), 1-86.
- Kartsan, P.: 2022 “Transport Communication and Organization of Transport Services in the Tourism Sector”, **Transportation Research Procedia**, 61, 180-184.
- Keskin, E., Benli, O., Çetin, G. ve Erkmen, E.: 2021 “Reasons For All-Inclusive: Hospitality Perspective”, **Global and Emerging Trends in Tourism**, Ed.: S. Bayrakçı, S. Aras ve S. Yetimoğlu, Konya, Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları.
- Keskin, Ö.: 2008 **Her Şey Dahil Sistemi ve Türk Turizmine Etkisi: Belek Örneği**, Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Khanh Linh, N.: 2018 **Food Waste Management in The Hospitality Industry Case Study: Clarion Hotel Helsinki**, Bachelor’s Thesis Degree Programme in Tourism, Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Kılınç Şahin, S. ve Bekar, A.: 2018 “Küresel Bir Sorun “Gıda Atıkları”: Otel İşletmelerindeki Boyutları”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 6 (4), 1039-1061.
- Kıvılcım, B.: 2020 “Covid-19 (Yeni Koronavirüs) Salgınının Turizm Sektörüne Muhtemel Etkileri”, **International Journal of Western Black Sea Social and Humanities Sciences**, 4(1), 17-27.

- Koç, E.: 2016 “Food Consumption in All-Inclusive Holidays: Illusion of Control as an Antecedent of Inversionary Consumption”, **Journal of Gastronomy and Tourism**, 2, 107-116.
- Koçak, E.: 2015 “Getirileri ve Götürüleri ile “Her Şey Dahil” Sistemi” (Çevrimiçi)
<https://www.yenialanya.com/makale/3865835/edacan-kocak/getirileri-ve-goturuleri-ile-hersey-dahil-sistemi>
27.11.2023
- Kondo, M.: 2008 “The Economic Impact of All-Inclusive Resorts in Jamaica”, **City Tech Writer**, 8,
<https://openlab.citytech.cuny.edu/hmgt3502-research-seminar/files/2015/08/The-Economic-Impact-of-All-Inclusive-Resorts-in-Jamaica-Misaki-Kondo.pdf> 12.05.2023
- Koutoulas, D.: 2006 “The Market Influence of Tour Operators on The Hospitality Industry”, **Corporate Rivalry and Market Power Competition Issues in The Tourism Industry**, Ed. A. Papatheodorou, London, New York, I. B. Tauris.
- Kovacic, M. ve Milosevic, T.: 2016 “Interdependence of Transport and Tourism”, **Pomorski Zbornik**, 52, 99-111.
- Kozak, M.: 2018 **Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri**, 4. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Kozak, M.: 2022 “Comparative Analysis of Tourist Motivations by Nationality and Destinations”, **Tourism Management**, 23(3), 221-232.
- Kozak, N., Kozak, M. ve Kozak M.: 2013 **Genel Turizm İlkeler Kavramlar**, 14. Basım, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Kozak, N.: 2012 **Turizm Pazarlaması**, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık
- Kültür ve Turizm Bakanlığı: **Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Eylem Planı: 2007**, Ankara. 2007

- Kültür ve Turizm Bakanlığı: “Turizm Gelirleri ve Giderleri” (Çevrimiçi) 2024 <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html> 01.04.2024
- Kültür ve Turizm Bakanlığı: “Tesis İstatistikleri” (Çevrimiçi) 2024 <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html> 01.04.2024
- Kültür ve Turizm Bakanlığı: “Yıllık İstatistikler” (Çevrimiçi) 2024 <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201143/yillik-istatistikler.html> 01.04.2024
- Kültür ve Turizm Bakanlığı: “Turizm Geliri, Gideri ve Ortalama Harcama 2004-2023” (Çevrimiçi) 2024 <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html> 25.03.2024
- Kwek, A., Wang, Y. ve Weaver, D.: 2019 “Face and Facework in Ethnic Chinese Shopping-Intensive Package Tours: Dynamics and Outcomes”, **Tourism Management**, 74, 396-407.
- Lichstein, P. R. ve Young, G.: 1996 “‘My Most Meningful Patient’ Reflective Learning on a General Medicine Service”, **Journal of General Internal Medicine**, 11, 406-409
- Lo, A. ve Lam, T.: 2004 “Long-haul and Short-haul Outbound All-inclusive Package Tours”, **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 9(2), 161-176.
- Loban, S.: 1997 “A Framework for Computer-Assisted Travel Counseling”, **Annals of Tourism Research**, 24(4), 813-834.
- Lohmann, G. ve Duval, D.: 2011 “Critical Aspects of the Tourism-Transport Relationship”, **Contemporary Tourism Reviews**, 1-37.
- Lopez-Guzman, T., Orgaz-Agüera, F., Martin, J. A. M. ve Ribeiro, M. A.: 2016 “The All-Inclusive Tourism System in Cape Verde Islands: The Tourists’ Perspective”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 29, 9-16.
- Lujo Hotel: 2024 “Lujo Hotel” (Çevrimiçi) <https://www.lujohotel.com/tr/> 01.04.2024

- Lujo Hotel.: 2024 “Gastronomi” (Çevrimiçi)
<https://www.lujohotel.com/tr/gastronomi/#inRoomDining>
01.04.2024
- Mak, J.: 2004 **Tourism and The Economy**, Hawaii: University of Hawaii Press.
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=B6EYxvSvW20C&oi=fnd&pg=PP11&dq=Mak,+J.+\(2004\).+Tourism+and+the+Economy.+Hawaii:+University+of+Hawaii%27i+Press.&ots=ly4Ntnhd3s&sig=DWKgUAlZWWm4vx2GCSQSm3lzuZU&redir_esc=y#v=onepage&q=package%20tour&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=B6EYxvSvW20C&oi=fnd&pg=PP11&dq=Mak,+J.+(2004).+Tourism+and+the+Economy.+Hawaii:+University+of+Hawaii%27i+Press.&ots=ly4Ntnhd3s&sig=DWKgUAlZWWm4vx2GCSQSm3lzuZU&redir_esc=y#v=onepage&q=package%20tour&f=false) 27.11.2023
- Mammadov, R.: 2012 “The Importance of Transportation in Tourism Sector”, **7th Silk Road International Conference “Challenges and Opportunities of Sustainable Economic Development in Eurasian Countries”**, 381-386.
- McFadden, D.: 1986 “The Choice Theory Approach to Market Research”, **Marketing Science**, 5(4), 275-297.
- MEB.: 2011 **Konaklama ve Seyahat İşletmeleri, Turizm İşletmeleri**, Ankara.
- Medina-Munoz, R., Medina-Munoz, D. ve Garcia-Falcon, J.: 2003 “Understanding European Tour Operators’ Control on Accommodation Companies: an Empirical Evidence”, **Tourism Management**, 24, 135-147.
- Medlik, S.: 2003 **Dictionary of Travel, Tourism & Hospitality**, 3. Baskı, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Menekşe, R.: 2005 “Her Şey Dahil Sisteminin ve Sistemden Faydalananlar Açısından Etkilerinin Otel Yöneticilerinin Gözünden Değerlendirilmesi (Marmaris Örneği)”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1, 97-124.
- Merciu, F.-C., Paunescu, C., Dorobantu, M. ve Merciu, G.-L.: 2022 “Assessing the Value of Railway Heritage for Sustainable Development: The Case Study of the Oravita-Anina Railway, Romania”, **Sustainability**, 14, 1-43.

- Merriam, S. B.: 1995 “What Can You Tell From An N of 1?: Issues of Validity and Reliability in Qualitative Research”, **PAACE Journal of Lifelong Learning**, 4, 51-60.
- Meyer, D.: 2003 “The UK Outbound Tour Operating Industry and Implications for Pro-Poor Tourism”, **PPT Working Paper**, 17.
- Meyer, D.: 2007 “Pro-Poor Tourism: From Leakages to Linkages. A Conceptual Framework for Creating Linkages Between The Accommodation Sector and ‘Poor’ Neighbouring Communities”, **Current Issues in Tourism**, 10 (6), 558-583.
- Middleton, V. T.: 1991 “Whither The Package Tour?”, *Tourism Management*, 12 (3), 185-192.
- Middleton, V., Fyall, A., Morgan, M. ve Ranchhod, A.: 2009 **Marketing in Travel and Tourism**, 4th Edition, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann: Elsevier Publishers.
- Mühlbacher, H ve Botschen, G.: 1988 “The Use of Trade-Off Analysis for Design of Holiday Travel Packages” **Journal of Business Research**, 17 (2), 117-131.
- Million Insights: 2023 “Package Holidays Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type” (Çevrimiçi) https://www.millioninsights.com/snapshots/package-holiday-market-report?utm_source=abnewswire&utm_medium=referral&utm_campaign=abn_Shweta_21mar2022_packageholiday_rd2 19.11.2023
- Mitchell, J. Font, X. ve Li, S.: 2015 “What is The Impact of Hotels on Local Economic Development? Applying Value Chain Analysis to Individual Businesses”, **Anatolia-An International Journal of Tourism and Hospitality Research**, 26 (3), 347-358.
- Mok, C. ve Armstrong, R. W.: 1995 “Leisure Travel Destination Choice Criteria of Hong Kong Residents”, **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 4(1), 99-104.

- Moutinho, L., Caber, M., Silva, M. ve Albayrak, T.: 2015 “Impact of Group Package Tour Dimensions on Customer Satisfaction (an anns application)”, **Tourism Analysis**, 20, 619-629.
- Nazneen, S., Hong, X. ve Ud Din, N.: 2020 “COVID-19 Crises and Tourist Travel Risk Perceptions” SSRN 3592321, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3592321 23.05.2021
- Neuman, W. L.: 2014 **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**, Pearson New International Edition; Seventh Edition, Pearson Education Limited.
- Noy, C.: 2008 “Samling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research”, **International Journal of Social Research Methodology**, 11 (4), 327-344.
- Ojeda, E. J. R.: 2013 “El Todo Incluido: Importance Y Efectors en El Modelo Turistico de Las Islas Canarias”, **I Foro Internacional De Turismo Maspalomas Costa Canaria**, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Okumuş, B., Taheri, B., Giritlioğlu, İ. ve Gannon, M. J.: 2020 “Tackling Food Waste in All-Inclusive Resort Hotels”, **International Journal of Hospitality Management**, 88 (2020) 102543, 1-10.
- Olsen, B.: 1997 “Environmentally Sustainable Development and Tourism: Lessons from Negril, Jamaica”, **Human Organization**, 56(3), 285-293.
- On Birinci Kalkınma Planı: 2019 **Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı**, 100. Yıl Türkiye Planı, (2019-2023).
- Onwuegbuzie, A. J. and Leech, N. L.: 2007 “A Call for Qualitative Power Analyses”, **Quality & Quantity**, 41(1), 105-121.

- Otar, H.: 2008 **Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Herşey Dahil Sisteminin İşgörenlerin İş tatmini Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ön Esen, F.: 2013 “Turizm Öğrencilerinin Her Şey Dahil Sistemine Yönelik Tutumları”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 30, 1-24.
- Özdemir, A., Işık, S., Bato Çizel, R. ve Mehter Aykın, S.: 2011 “Effects of the All-Inclusive System (AIS) on the Financial Structure of Accommodation Enterprises in Antalya”, **European Journal of Social Sciences**, 24 (4), 503-515.
- Özdemir, A.: 2010 **Her Şey Dahil Sisteminin Konaklama İşletmelerince Tercih Edilme Nedenleri ve Ekonomik Etkileri: Antalya Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Özdemir, B., Çizel, B. ve Bato Çizel, R.: 2012 “Satisfaction with All-Inclusive Tourism Resorts: The Effects of Satisfaction with Destination and Destination Loyalty”, **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 13 (2), 109-130. Doi: 10.1080/15256480.2012.669313
- Özdemir, B.: 2001 **Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi ve Her Şey Dahil (All-Inclusive) Uygulamasının Mutfak Yönetimine Etkileri Üzerine Sektörel Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdemir, M.: 2010 “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 323-343.
- Özgüneş, E. ve Bozok, D.: 2018 “Turistik Destinasyonlar için Nostaljik Bir Öneri: Buharlı Trenler”, **Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi**, 8(2), 40-51.

- Özkan Buzlu, M.: 2019 **Her Şey Dahil Otellerde İsrar: Beş Yıldızlı Kıy Otellerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Öztekin, H. ve İlhan, İ.: 1994 “Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 5(2), 12-15.
- Öztürk, A. B. ve Niekerk, M. V.: 2014 “Volume or Value: A Policy Decision for Turkey’s Tourism Industry”, **Journal of Destination Marketing & Management**, Regional Spotlight, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.04.001>, 1-5.
- Öztürk, Y., Allahyari Sani, R., Okumuş, F. ve Rahmi, R.: 2019 “Travel Motivations of Iranian Tourists to Turkey and Their Satisfaction Level with All-Inclusive Package Tours”, **Journal of Vacation Marketing**, 25 (1), 25-36. Doi: 10.1177/1356766717725562
- Özyürek, A., Bedge, Z., Yavuz, N. F. ve Özkan, İ.: 2016 “Uzaktan Eğitim Uygulamasının Öğrenci Bakış Açısına Göre Değerlendirilmesi”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(2), 595-605.
- Pagliara, F., La Pietra, A., Gomez, J. ve Vasallo, J.: 2015 “High Speed Rail and the Tourism Market: Evidence From the Madrid Case Study”, **Transport Policy**, 37, 187-194.
- Palhares, G.: 2003 “The Role of Transport in Tourism Development: Nodal Functions and Management Practices”, **International Journal of Tourism Research**, 5, 403-407.
- Pallet, W. J., Taylor, W. W. ve Jayawardena C.: 2003 “People and Quality: The Case of Delta Hotels”, **International Journal of Hospitality Management**, 15 (6), 349-351.
- Patton, M. Q.: 2002 **Qualitative Research & Evaluation Methods**, 3.Edition, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Patton, M. Q.: 2005 “Qualitative Research”, **Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science**, 3, 1633-1636.

- Pattullo, P.: 2000 “The Problems of Two Aspects of Intensive Tourism (Cruise and All-Inclusives) in The Caribbean”, **Proceedings of an International Conference on Environmental Conservation in Small Territories**, In Calpe 2000: Linking the Fragments of Paradise.
- Pearce, P., Wu, M. Y., Carlo, M. ve Rossi, A.: 2013 “Contemporary Experiences of Chinese Tourist in Italy: An On-Site Analysis in Milan”, **Tourism Management Perspectives**, 7, 34-37.
- Pelit, E., Erkiş, E., Ayduğan, N. ve Bozdoğan, İ.: 2011 “Tourism Academicians’ Assessments on Advantages and Disadvantages of All-inclusive System Applied in Turkish Tourism Sector”, **Management and Education**, 7 (3), 117-124.
- Picazo, P., ve Moreno-Gil, S.: 2018 “Tour Operators’ Marketing Strategies and Their Impact on Prices of Sun and Beach Package Holidays”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 35, 17-28.
- Pocol, C. B., Pinoteau, M., Amuza, A., Burlea-Schiopoiu, A. ve Glogovetan, A.I.: 2020 “Food Waste Behavior Among Romanian Consumers: A Cluster Analysis”, **Sustainability**, 12, 1-17. Doi: 10.3390/su12229708
- Polit, D. F. ve Beck, C. T.: 2004 **Nursing Research: Principles and Methods**, 7. Edition, Lippincott Williams & Wilkins.
- Poon, A.: 1993 **Tourism, Technology and Competitive Strategies**, New York: CAB International.
- Price, K.: 2022 “Why All-Inclusive Hotels are on The Rise Again” (Çevrimiçi) <https://www.hospitalityinvestor.com/strategy/why-all-inclusive-hotels-are-rise-again> 27.11.2023
- Quellette, J. A. ve Wood, W.: 1998 “Habit and Intention in Everyday Life: The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior”, **Psychological Bulletin**, 124 (1), 54-71.
- Quiroga, I.: 1990 “Characteristics of Package Tours in Europe”, **Annals of Tourism Research**, 17, 185-207.

- Ranasinghe, R., Damunupola, A., Wijesundara, S., Karunarathna, C., Nawarathna, D., Gamage, S., Ranaweera, A. ve Idross, A. A.: 2020 “Tourism After Corona: Impacts of Covid 19 Pandemic and Way Forward for Tourism, Hotel and Mice Industry in Sri Lanka”, **Hotel and Mice Industry in Sri Lanka** (April 22). 1-19
- Rayna, T. ve Striukova, L.: 2009 “Luxury Without Guilt: Service Innovation in the All-Inclusive Hotel Industry”, **Serv Bus**, 3, 359-372.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. ve Johnson, G.: 2009 “Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice”, **Journal of Management**, 35 (3), 718-804. DOI: 10.1177/0149206308330560
- Riege, A. ve Perry, C.: 2000 “National Marketing Strategies in International Travel and Tourism”, **European Journal of Marketing**, 34 (11), 1290-1304.
- Saatçioğlu, C.: 2006 **Ulaştırma Sistemleri ve Politikaları: Türkiye-Avrupa Birliği Uygulamaları**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Samarathunga, W. H. M. S. ve Gananapala, W. K. A. C.: 2014 “Impact of All-Inclusive Tour Packages With Special Reference to Bentota Tourist Resort”, **Sustainable Tourism in the Global South: Communities, Environments and Management**, Ed.: M. Aslam, M. J. M. Cooper, N. Othman ve A. A. Lew, Cambridge Scholars Publishing. 308-325.
- Sandelowski, M.: 2000 “Focus on Research Methods Whatever Happened to Qualitative Description?”, **Research in Nursing & Health**, 23, 334-340.
- Schmidt, C.: 1979 “The Guided Tour: Insulated Adventure”, **Journal of Contemporary Ethnography**, 7(4), 441-467.
- Schuchat, M. G.: 1983 “Comforts of Group Tours”, **Annals of Tourism Research**, 10, 465-477.
- Seguí-Llinàs, M. ve Capellà-Cervera, J. E.: 2006 “Spanish Package Holiday Tourism to China: Spatial Patterns and Tourist Attractions”, **Tourism Geographies**, 8(3), 233-252.

- Sezgin, E. ve Yolal, M.: 2012 “Golden Age of Mass Tourism: Its History and Development”, **Visions for Global Tourism Industry – Creating and Sustaining Competitive Strategies**, IntechOpen, 73-90.
- Sharpley, R.: 2006 **Travel and Tourism**, First Published London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications.
- Sheldon, P. J. ve Mak, J.: 1987 “The Demand For Package Tours: A Mode Choice Model”, **Journal of Travel Research**, 25(3), 13-17.
- Silverman, D.: 2015 **Interpreting Qualitative Data**, 5. Edition, London, Sage Publications.
- Sinclair, M.: 1998 “Tourism and Economic Development: A Survey”, **The Journal of Development Studies**, 34(5), 1-51.
- Smith, T. ve Spencer, A. J.: 2011 “Predictors of Value for Money in Jamaican All-Inclusive Hotels”, **International Journal of Humanities and Social Science**, 1(4), 93-102.
- Sorupia, E.: 2005 “Rethinking The Role of Transportation in Tourism”, **Proceedings of The Eastern Asia Society for Transportation Studies**, 5, 1767-1777.
- Statista: 2023 “Package Holidays – Worldwide” (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/package-holidays/worldwide> 19.11.2023
- Steck, B. ve Wood, K.: 2010 **Tourism: More Value for Zanzibar: Value Chain Analysis: Summary Report**, Zanzibar, Tanzania, SNV, ZATI and VSO.
- Šuleić, J. Djordjevic, A. ve Zecevic, B.: 2019 “Transport Services in The Creation of Package Tours by Tour Operators”, **Ekonomika Preduzeća**, 67(7-8), 493-505.
- Süklüm, N.: 2006 **Türkiye’de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan “Herşey Dahil” Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi ve Bir Alan Araştırması**,

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Süklüm, N.: 2014 **Konaklama İşletmelerinde Herşey Dahil Sisteminin Müşteri Karlılık Analizi Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Sweeney, I.: 2005 **Hotel Rate Structures. International Encyclopedia of Hospitality Management**, First Published, Ed.: A. Pizar, Oxford, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Şahin, B.: 2008 “Her Şey Dahil Pansiyon Sisteminin Turistler ve Türk Turizm İşletmeleri Açısından Etkilerinin Değerlendirilmesi”, **Verimlilik Dergisi**, 4 (2008), 101-113.
- Şener, S., Bahçeci, V., Doğru, H., Sel, Z. G., Ertaş, M., Songür, S. ve Tütüncü, Ö.: 2017 “Turizm Alanındaki Nitel Araştırmaların Güvenirlik ve Geçerlik Ölçütleri Kapsamında Değerlendirilmesi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 28(1), 7-26.
- Şenol, H.: 2011 **Konaklama İşletmelerinde Herşey Dahil Sisteminin Hedef Maliyetleme Bağlamında Analizi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Tatilbudur: 2023 “Tam Pansiyon Plus Oteller” (Çevrimiçi) <https://www.tatilbudur.com/tam-pansiyon-plus-oteller#:~:text=Tam%20Pansiyon%20Plus%20Otellerin%20Sundu%C4%9Fu%20Hizmetler&text=%C3%96ncelikle%20bu%20konsept%3B%20kahvalt%C4%B1%2C%20%C3%B6%20Fle,birlikte%3B%20alkoll%C3%BC%20i%C3%A7eceklerden%20%C3%BCret%20al%C4%B1nmaktad%C4%B1r> 12.09.2023
- Tavares, J. M. ve Kozak, M.: 2015 “Tourists’ Preferences for The All-Inclusive System and Its Impacts on The Local Economy”, **European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation**, 6(2), 7-23.

- TCDD Taşımacılık A. Ş. Genel Müdürlüğü: 2021 “T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü 2021 Faaliyet Raporu” (Çevrimiçi) <https://adminapi.tcddtasimacilik.gov.tr/files/pdfs/TCDD-Tasimacilik-2021-Faaliyet-Raporu.pdf> 04.04.2024
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş.: 2020 “Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme”, **Ufkun Ötesi Bilim Dergisi**, 20(1), 153-172.
- Tellioğlu, S. ve Etlioğlu, M.: 2019 “Herşey Dahil Otellerdeki Satınalma Yöneticilerinin Satınalma Davranışlarını ve Kararlarını Etkileyen Faktörler”, **SBEDERGİ: Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, 3(4), 132-149.
- Tercan, T. ve Yesenkulova, G.: 2021 “Investigation of All-Inclusive System in Hotel Enterprises in Terms of Waste”, **ECONOMIC Series of The Bulletin of The L. N. Gumilyov ENU**, 3, 212-224.
- Tolay, L.: 2012 “Herşey Dahil Sistemin Orta Öğretim Seviyesinde Turizm Eğitimine Etkileri”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 4(3), 82-96.
- Tosun, C. ve Çalışkan, C.: 2011 “Profile of Sustainability in Alanya (Turkey) as a Tourist Destination”, **An Analysis for Achieving a Better Level of Sustainable Tourism Development at Local Scale**, Plan Bleu, UNEP/MAP Regional Activity Centre.
- Tourism Intelligence International: 2000 “How The British Will Travel 2005”, **Tourism Intelligence International**, Bielefeld.
- Tuna, M., Türkmendağ, Z. ve Keleş, A.: 2019 “Kıyı Otellerinde Fiyatı Etkileyen Unsurların Belirlenmesi: Paydaş Bakış Açısı”, **Turizm Akademik Dergisi**, 6 (2), 153-168
- Tuncer, A.: 1998 “Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Paket Tur Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 9, 55-62.
- Turizm Ajansı: 2023 “Palandöken: Turizmde “Her Şey Dahil” Sistemden Vazgeçilmeli” (Çevrimiçi)

- <https://www.turizmajansi.com/haber/palandoken-turizmde-her-sey-dahil-sistemden-vazgecilmeli-h61680#ebulten> 27.11.2023
- Turizm Gazetesi: 2021 “İngilizler de “Her Şey Dahil”ci Oluyor” (Çevrimiçi)
<https://www.turizmgazetesi.com/haber/ingilizler-de-her-sey-dahil-ci-oluyor/81031> 27.11.2023
- Turizm Gazetesi: 2021 “Marriott “Her Şey Dahil”i Büyütüyor, Karayıpler’de 20 Otel İşletecek” (Çevrimiçi)
[https://www.turizmgazetesi.com/haber/marriott-hersey-dahil-i-buyutuyor-karayıpler-de-20-oteli-isletecek/81371?utm_medium=email&utm_source=EmailMarketing&utm_campaign=\(A\)+++“2021’de+olmayan+iflaslar%2c+2022’de+yaşanacak”](https://www.turizmgazetesi.com/haber/marriott-hersey-dahil-i-buyutuyor-karayıpler-de-20-oteli-isletecek/81371?utm_medium=email&utm_source=EmailMarketing&utm_campaign=(A)+++“2021’de+olmayan+iflaslar%2c+2022’de+yaşanacak”) 27.11.2023
- Turizm Gazetesi: 2021 “Talep Olduğu Sürece “Her Şey Dahil” Edecek, Sistem Para Kazandırmalı” (Çevrimiçi)
[https://www.turizmgazetesi.com/haber/talep-oldugu-surece-hersey-dahil-devam-edecek-sistem-para-kazandirmali/81370?utm_medium=email&utm_source=EmailMarketing&utm_campaign=\(A\)+++“2021’de+olmayan+iflaslar%2c+2022’de+yaşanacak”](https://www.turizmgazetesi.com/haber/talep-oldugu-surece-hersey-dahil-devam-edecek-sistem-para-kazandirmali/81370?utm_medium=email&utm_source=EmailMarketing&utm_campaign=(A)+++“2021’de+olmayan+iflaslar%2c+2022’de+yaşanacak”) 27.11.2023
- Turizm Gazetesi: 2023 “Her Şey Dahil’in Yaratıcısı Club Med, Sistemi Farklı Bir Alana Taşıyor” (Çevrimiçi)
<https://www.turizmgazetesi.com/haber/hersey-dahil-in-yaraticisi-club-med-sistemi-farkli-bir-alana-tasiyor/85174> 27.11.2023
- Turizm Güncel: 2023 “Deniz Uğur: Her Şey Dahil Sistemi Gözden Geçirilmeli” (Çevrimiçi) <https://www.turizmguncel.com/haber/deniz-ugur-her-sey-dahil-sistemi-gozden-gecirilmeli> 19.11.2023
- Turizm Günlüğü: 2018 “Rus Tatilciler “Her Şey Dahil Sistem” Hakkında Ne Düşünüyor” (Çevrimiçi)

- <https://www.turizmgunlugu.com/2018/08/24/rus-tatilciler-her-sey-dahil-sistem-hakkinda-ne-dusunuyor/> 27.11.2023
- Turizm Günlüğü: 2018 “Şehri Keşfetmek Hariç Her Şey Dahil” (Çevrimiçi)
<https://www.turizmgunlugu.com/2018/09/17/sehri-kesfetmek-haric-her-sey-dahil/> 27.11.2023
- Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik: 2019 “Karar Sayısı: 1134” (Çevrimiçi)
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/21.5.1134.pdf>
01.06.2023
- Turner, S. M. ve Troiano, C. S.: “The Attraction of All-Inclusive Resorts”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 28 (3), 25-27.
- TURSAB: 2024 “Türkiye’nin Yatak Kapasitesi 1966-...” (Çevrimiçi)
<https://www.tursab.org.tr/istatistikler-icerik/yatak-kapasitesi>
01.04.2024
- Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı: 2021 “81 İl Valiliğine Kademeli Normalleşme Tedbirleri Genelgesi Gönderildi” (Çevrimiçi) <https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-kademeli-normallesme-tedbirleri-genelgesi-gonderildi>
01.04.2024
- Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı: 2022 “81 İl Valiliğine Kapalı Alanlarda Maske Kullanımı Genelgesi Gönderildi” (Çevrimiçi) <https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-kapali-alanlarda-maske-kullanimi-genelgesi-gonderildi#:~:text=Bu%20%C3%A7er%C3%A7evede%2027.04.2022%20tarihinden,maske%20zorunlulu%C4%9Fu%20uygulamas%C4%B1n%C4%B1n%20sona%20erdirlimi%C5%9Ftir.>
01.04.2024
- Türkiye İstatistik Kurumu: 2022 “Turizm İstatistikleri, I. Çeyrek: Ocak- Mart, 2022” (Çevrimiçi)
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-I.-Ceyrek:-Ocak---Mart,-2022-45786> 01.04.2024

- Türkiye İstatistik Kurumu: 2022 “Turizm İstatistikleri, II. Çeyrek: Nisan- Haziran, 2022” (Çevrimiçi) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-II.-Ceyrek:-Nisan-Haziran-2022-45787> 01.04.2024
- Türkiye İstatistik Kurumu: 2022 “Turizm İstatistikleri, III. Çeyrek: Temmuz- Eylül, 2022” (Çevrimiçi) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-III.-Ceyrek:-Temmuz---Eylul,-2022-45788> 01.04.2024
- Türkiye İstatistik Kurumu: 2023 “Turizm İstatistikleri, IV. Çeyrek: Ekim- Aralık, 2022” (Çevrimiçi) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-IV.Ceyrek:-Ekim-Aralik-ve-Yillik,-2022-49606> 01.04.2024
- Türkiye İstatistik Kurumu: 2023 “Turizm İstatistikleri, I. Çeyrek: Ocak- Mart, 2023” (Çevrimiçi) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-I.-Ceyrek:-Ocak---Mart,-2023-49602> 01.04.2024
- Türkiye İstatistik Kurumu: 2023 “Turizm İstatistikleri, II. Çeyrek: Nisan- Haziran, 2023” (Çevrimiçi) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-II.-Ceyrek:-Nisan---Haziran,-2023-49603> 01.04.2024
- Türkiye İstatistik Kurumu: 2023 “Turizm İstatistikleri, III. Çeyrek: Temmuz- Eylül, 2023” (Çevrimiçi) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-III.-Ceyrek:-Temmuz---Eylul,-2023-49604> 01.04.2024
- Türkiye İstatistik Kurumu: 2024 “Turizm İstatistikleri, IV. Çeyrek: Ekim- Aralık, 2023” (Çevrimiçi) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-IV.-Ceyrek:-Ekim---Aralik,-2023-53661> 01.04.2024
- Türnüklü, A.: 2000 “Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 6(4), 543-559.

- UNWTO: 2020 **How COVID-19 is Changing the World: a Statistical Perspectives, II.**
- Ural, A. ve Kılıç, İ.: 2011 **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, 3. Baskı Ankara, Detay Yayıncılık.
- Usta, Ö.: 2012 **Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık
- Uyar, M.: 2013 **Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her Şey Dahil Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkilerinin Ölçülmesi: Alanya Örneği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Üner, E. H. ve Güzel Şahin, G.: 2016 “Türkiye Gastronomi Turizmi Potansiyelinin Her Şey Dahil Satış Sistemi İçinde Değerlendirilmesi”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 4(3), 76-100.
- Üner, M. M., Sökmen, A. ve Birkan, İ.: 2006 “Türkiye’de Her Şey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 17(1), 35-50.
- Üner, M. M., Sökmen, A. ve Güler, D.: 2007 “Her Şey Dahil Sisteminde Farklı Uygulamalar ve Antalya Ölçeğinde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 18(1), 53-63.
- Üngüren, E., Algür, S. ve Doğan, H.: 2009 “Konaklama ve Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Her Şey Dahil Sistemine Yönelik Tutumları: Antalya Örneği”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009 (2), 95-112.
- Üste, M. ve Tekin, Y.: 2017 **Konaklama Sektörü Komisyonu**, 3. Turizm Şurası Tam Zamanı, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Van Wijk, J. ve Persoon, W.: 2006 “A Long-Haul Destination: Sustainability Reporting Among Tour Operators”, **European Management Journal**, 24 (6), 381-395.

- Vanhove, N.: 2005 **The Economics of Tourism Destinations**, Oxford, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Vansteenwegen, P.: 2009 “Planning in Tourism and Public Transportation”, **4OR**, 7(3), 293-296.
- Velissariou, E., Dimitrios, B. and Lazaros, R.: 2020 “Advantages & Disadvantages of All-Inclusive Holidays for Tourist and Hotels: Case Study in All-Inclusive Hotel-Resorts in The Island of Skiathos, Greece”, **Journal of Tourism & Management Research**, 5 (3), 717-730.
- Voss, K.: 2003 “Her Şey dahil Geçici Bir Trend Değil”, **Resort Turizm ve Seyahat Dergisi**, 10, 14.
- Wall-Reinius, S., Ioannides, D. ve Zampoukos, K.: 2017 “Does Geography Matter in All-inclusive Resort Tourism? An Investigation of The Marketing Approach of Major Scandinavian Tour Operators”, **Tourism Geographies**, 21 (3), 1-19, DOI: 10.1080/14616688.2017.1375975
- Wang, K. C., Hsieh, A. T. Chou, S. H ve Lin, Y. S.: 2007 “GPTCCC: An Instrument for Measuring Group Package Tour Service”, **Tourism Management**, 28, 361-376.
- Wang, K. C., Hsieh, A. T. ve Chen, W. Y.: 2002 “Is The Tour Leader an Effectives Endorser for Group Package Tour Brochures?”, **Tourism Management**, 23, 489-498.
- Wang, K. C., Hsieh, A. T. ve Huan, T. C.: 2000 “Critical Service Features in Group Package Tour: An Exploratory Research”, **Tourism Management**, 21, 177-189.
- Wang, K. C., Hsieh, A. T., Yeh, Y. C. ve Tsai, C. W.: 2004 “Who is The Decision-Maker: The Parents or The Child in Group Package Tours?”, **Tourism Management**, 25, 183-194.
- Wang, L., Filimonau, V. ve Li, Y.: 2021 “Exploring The Patterns of Food Waste Generation by Tourists in a Popular Destination”, **Journal of Cleaner Production**, 279, 123890, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123890>
- Westlake, J. ve Robbins, D.: 2005 “Transportation”, **Tourism Principles and Practice**, Ed.: C. Cooper, J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert & S. Wanhill, 3. Baskı, Essex, Pearson Education Limited.

- WHO.: 2020 “Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 51” (Çevrimiçi) https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10 06.05.2021
- Williams, C.: 2007 “Research Methods”, **Journal of Business & Economic Research**, 5(3), 65-72.
- Wong, C. S. ve Kwong, W. Y.: 2004 “Outbound Tourists’ Selection Criteria For Choosing All-Inclusive Package Tours”, **Tourism Management**, 25, 581-592.
- Wong, S. ve Lau, E.: 2001 “Understanding the Behavior of Hong Kong Chinese Tourists on Group Tour Packages”, **Journal of Travel Research**, 40 (1), 57-67.
- Woosnam, K. M. ve Erul, E.: 2017 “Residents’ Perceived Impacts of All-Inclusive Resorts in Antalya”, **Tourism Planning & Development**, 14(1), 65-86.
- WTO: 2004 **Clarifying The Treatment of Travel Agency, Tour Operator, Travel Agency Services and Package Tours in SNA**, Balance of Payments and TSA and Their Mutual Relationship.
- Xu, Y.: 2009 **Examining The Effects of Bundling Strategies on Travelers’ Value Perception and Purchase Intention of a Vacation Package**, Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Yalçın, S., Yavuz, H. Ç. ve İlgün Dibeç, M.: 2015 “Content Analysis of Papers Published in Educational Journals with High Impact Factors”, **Education and Science**, 40 (182), 1-28.
- Yamamoto, D. ve Gill, A. M.: 1999 “Emerging Trends in Japanese Package Tourism”, **Journal of Travel Research**, 38, 134-143.
- Yarcan, Ş. ve Çetin, G.: 2021 **Tour Operating Business**, İstanbul: İstanbul University Press.
- Yaşar, M.: 2018 “Nitel Araştırmalarda Nitelik Sorunu”, **MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5 (2), 55-73.

- Yayla, İ.: 2011 **Turistlerin Her Şey Dahil Sistemini Tercih Etme Nedenleri Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yaylı, A. ve Yayla, İ.: 2012 “Turistlerin Her Şey Dahil Sistemini Tercih Etme Nedenleri”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 4 (1), 143-162.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.: 2016 **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 10. Baskı, Ankara: Seçkin
- Yıldırım, K.: 2010 “Raising The Quality in Qualitative Research”, **Elementary Education Online**, 9 (1), 79-92.
- Yıldız, A.: 2019 **İşletme Alanında Nicel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği Spss Komutlu**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Yılmaz, A. İ.: 2016 **Bir Rekabet Stratejisi Olarak Farklılaştırma: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Yolal, M., Chi, C. G. Q. ve Pesâmaa, O.: 2017 “Examine Destinastion Loyalty of First-Time and Repeat Visitors At All-Inclusive Resorts”, **International of Contemporary Hospitality Management**, 29 (7), 1834-1853.
- Yolal, M., Emeksiz, M. ve Çetinel, F.: 2009 “Marketing of SMHEs in Turkey: A Comparative Analysis”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 18 (4), 372-385.
- Yürük, E. Ö.: 2002 **Her Şey Dahil (All Inclusive) Sistemi ve Sistemin Türk Turizm Sektörüne Etkileri**, T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri, Cilt: I, 291-295. Ankara.
- Zajac, G.: 2016 “The Role of Air Transport in The Development of International Tourism”, **Journal of International Trade, Logistic and Law**, 2(1), 1-8.

Zengin, B. ve Uyar, H.: 2012

“Türk Turizm ve Otelcilik Sektöründe Rekabet ve Rekabeti Etkileyen Faktörlerin Otel İşletmelerine Yönelik Olarak Değerlendirilmesi”, **Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi**, 3 (5), 1-22.



EKLER

EK-1 GÖRÜŞME FORMU

Demografik Bilgiler	
Yöneticinin unvanı	
Yöneticinin tecrübe süresi	
İşletme yaşı	
İşletmenin niteliği	
Oda sayısı	
Personel sayısı	
Pansiyon tipi	
İşletmenin lokasyonu	
İşletmenin hitap ettiği pazar	
Arz Perspektifinde HD sistemi	
Konaklama İşletmelerinde HD'nin Tercih Edilme Nedenleri	HD sistemi uygulanma nedeni/nedenleri nelerdir?
	HD tercih edilmesinde içsel ve dışsal faktörler nelerdir?
	Bazı konaklama işletmelerinde uygulanırken diğer bazılarında uygulanmama nedenleri nelerdir?
HD'nin Fayda-Maliyetleri	HD'nin konaklama işletmelerine olan avantaj ve dezavantajları nelerdir?
	HD'nin destinasyona olan avantaj ve dezavantajları nelerdir?
Konaklama İşletmeleri Perspektifinde İdeal HD Sistemi Özellikleri	İdeal HD sistemi özellikleri nelerdir?
	HD kapsamında sunulan hizmetler nelerdir?
	HD kapsamında sunulan hizmetlerin zaman sınırlaması, lokasyon sınırlaması var mıdır?
	İdeal olan tamamen HD olması mıdır yoksa farklı pansiyon bir arada uygulanması mıdır?
	HD'nin olmazsa olmazı nedir?
Konaklama İşletmeleri Perspektifinde İdeal HD Tesis Özellikleri	İdeal bir HD tesisi nasıl olmalıdır?
	HD uygulayan işletmelerin özellikleri nelerdir?
HD'nin Geleceği ve Kovid-19 Sürecinde HD'de Yaşanan Değişimler	HD'nin geleceğini nasıl görünüyorsunuz?
	HD ne gibi değişikliklerden etkilenmektedir?
	Kovid-19 pandemi sürecinde HD uygulamalarında ne gibi değişiklikler olmuştur?
Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Yöntemleri	Performans değerlendirme kriterleri uyguluyor musunuz? (Nelerdir?)
	İşletme performansını (başarısını) etkileyen faktörler nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Emine KESKİN

Öğrenim Bilgileri:

Derece	Üniversite	Bölüm	Yıl
Doktora	İstanbul Üniversitesi	Turizm İşletmeciliği	2018-
Yüksek Lisans	Süleyman Demirel Üniversitesi	Turizm İşletmeciliği	2014-2016
Lisans	Balıkesir Üniversitesi Burhaniye Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	2009-2013
Ön Lisans	Anadolu Üniversitesi	Aşçılık	2017-2020

Çalıştığı Kurumlar:

Kurum	Unvan	Yıl
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi	Öğretim Görevlisi	2017-