



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Özlem EĞLEN

TUR OPERATÖRLERİ VE OTELLER ARASINDAKİ BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNİ
ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2025



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Özlem EĞLEN

TUR OPERATÖRLERİ VE OTELLER ARASINDAKİ BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNİ
ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. Ayşe Eren Özdemir

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2025

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Özlem EĞLEN'in bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Doç. Dr. Onur DİRLİK	(İmza)
Üye (Danışmanı)	: Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR	(İmza)
Üye	: Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR	(İmza)
Üye	: Doç. Dr. Janset AYTEMUR	(İmza)
Üye	: Dr. Öğrt. Üyesi Serdar ARSLAN	(İmza)

Tez Başlığı:	TUR OPERATÖRLERİ VE OTELLER ARASINDAKİ BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
--------------	--

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 01/07/2025

Mezuniyet Tarihi : 31/07/2025

(İmza)

Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki Bağımlılık İlişkilerini Anlamaya Yönelik Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir, bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Özlem EĞLEN





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



18 / 07 / 2025

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Özlem EĞLEN
Öğrenci Numarası	20185213005
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Programı	Doktora Programı
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR
Doktora Tez Başlığı	Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki Bağımlılık İlişkilerini Anlamaya Yönelik Bir Araştırma
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2716508567
Rapor Tarihi	18.07.2025
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %9 Alıntılar dahil: %20
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 151 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim. Danışman Öğretim Üyesi Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TUR OPERATÖRÜ – OTEL BAĞIMLILIK İLİŞKİSİNİN DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE DÖNÜŞÜMÜ: KÜRESEL VE TÜRKİYE PERSPEKTİFİYLE TARİHSEL BİR İNCELEME

1.1.Kitle Turizminin Ortaya Çıkışı.....	5
1.2. Tur Operatörlüğünün Endüstrileşmesi: Avrupa Merkezli Kitle Turizminin Yükselişi ...	8
1.3. Küresel Bağlamda Otel – Tur Operatörü Bağımlılığının Şekillenmesi.....	10
1.4. Bağımlılık İlişkisinin Yeniden Yapılanması	14
1.5. Türkiye’de Turizm Sektörünün Gelişimi	16
1.5.1. Türkiye’de Planlı Dönem Öncesi Turizm Politikaları.....	16
1.5.2. Türkiye’de Planlı Dönem Sonrası Turizm Politikaları: 1980 Sonrası Dönüşüm ...	19
1.5.2.1. Kurumsal Gelişmeler ve Sektörel Yönetişim: Kamu Politikaları ve Özel Sektör Etkileşimi	20
1.5.2.2. Pandemi Sonrası Dönem ve Geleceğe Yönelik Stratejik Açılımlar	26

İKİNCİ BÖLÜM

TUR OPERATÖRLERİ VE OTELLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

2.1.Kuramsal Çerçeve.....	29
2.2.Kaynak Bağımlılığı Kuramının Temel Kavramları.....	32
2.3.Kaynak Bağımlılığı Kuramı Üzerine Güncel Literatür	34
2.4.Kaynak Bağımlılığı Kuramına Yönelik Eleştiriler	37
2.5.Turizm Sektörü Özelinde Kaynak Bağımlılığı Çalışmaları	39
2.6.Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki İlişkiler	40

2.6.1. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki Güç ve Kontrol İlişkisi.....	47
2.6.2. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki Çatışmalar	50
2.6.3. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki İş Birliği	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA DESTİNASYONUNDA TUR OPERATÖRLERİ ve OTELLER ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu.....	55
3.2.Araştırma Yöntemi	58
3.3.Araştırma Süreci	60
3.3.1. Veri Geliştirme	60
3.3.2. Katılımcı Grubu.....	61
3.3.3. Veri Analizi	65
3.3.4. Veri Seti Geçerliliği ve Güvenilirliği	68
3.3.5. Araştırmanın Bulguları	69
3.3.5.1. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki Bağımlılık Türleri ve Temel Nedenleri.....	71
3.3.5.1.1. Finansal Bağımlılık	71
3.3.5.1.2. Operasyonel Bağımlılık	75
3.3.5.1.3. Pazarlama ve Dağıtım Kanalları Bağımlılığı	78
3.3.5.1.4. Stratejik Bağımlılık	82
3.3.5.2. Bağımlılık İlişkisini Etkileyen Faktörler ve Roller	85
3.3.5.2.1. Pazar Yapısı ve Güç Dengesi.....	85
3.3.5.2.2. Dijitalleşme ve Online Satışlar	88
3.3.5.2.3. Dış Çevrenin Baskısı.....	91
3.3.5.3. Tur Operatörleri ve Otellerin Bağımlılık İlişkisini Yönetme Stratejileri	94
3.3.5.3.1. Otellerin Bağımlılığı Yönetme Stratejileri.....	95
3.3.5.3.2. Tur Operatörlerinin Bağımlılığı Yönetme Stratejileri	99
SONUÇ	103
KAYNAKÇA.....	112
EK 1- GÖRÜŞME SORULARI	131
EK 2- TURİZM HABER SİTELERİ TARAMA SONUÇLARINDAN ÖRNEKLER..	132
EK 3- İNCELENEN TURİZM İSTATİSTİK RAPORLARI	134

EK 4- TUR OPERATÖRLERİ VE OTELLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR	
ÖNCÜ KAVRAMLAR VE BELİRLEYİCİ FAKTÖRLER.....	136
ÖZGEÇMİŞ.....	137



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki İlişkinin Tarihsel Gelişimi.....	58
--	----



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Görüşme ve Görüşmecilere Ait Bazı Bilgiler (Birinci Tur Görüşmeler).....	62
Tablo 3.2. Görüşme ve Görüşmecilere Ait Bazı Bilgiler (İkinci Tur Görüşmeler).....	64
Tablo 3.3. Görüşme ve Görüşmecilere Ait Bazı Bilgiler (Üçüncü Tur Görüşmeler)	65
Tablo 3.4. Bulguların Sınıflandırılmasında Kullanılan Temalar ve Alt Temalar.....	70



KISALTMALAR LİSTESİ

B2B	Şirketten şirkete ticaret (Business to Business)
B2C	Şirketten tüketiciye ticaret (Business to Consumer)
CRS	Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EY	Ernst & Young
ICT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
IATA	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
KBK	Kaynak Bağımlılığı Kuramı
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
OTA	Online Seyahat Acentesi
TGA	Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
UNWTO	Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
WTO	Dünya Ticaret Örgütü

ÖZET

Bu tez çalışmasının temel amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren iki ana aktör olan tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkilerini, Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde analiz etmektir. Tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişki, turizm sektörünün işleyişini belirleyen temel dinamiklerden biri olarak kabul edilmekte olup, bu ilişkinin tarihsel gelişimi, oluşum nedenleri ve çeşitli çevresel faktörlerden nasıl etkilendiği araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Araştırma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüş olup, Antalya destinasyonunda faaliyet gösteren tur operatörleri ve otel işletmelerinin yönetici pozisyonlarında bulunan katılımcılarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Veriler, içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve veri çeşitlendirme tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, bağımlılık türleri ve temel nedenler, bağımlılık ilişkisini etkileyen faktörler ve rolleri, aktörlerin bağımlılığı yönetme stratejileri kapsamlı bir biçimde analiz edilmiştir.

Araştırma bulguları, tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkisinin finansal, operasyonel, pazarlama ve dağıtım kanallarına dayalı ve stratejik olmak üzere dört temel boyutta ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bağımlılık türlerinin her biri, aktörlerin pazardaki konumlanmalarını, rekabet stratejilerini ve bağımlılığı yönetme biçimlerinde farklı roller oynamaktadır. Özellikle finansal bağımlılık, tur operatörlerinin sunduğu garanti kontratlar ve ön ödeme sistemleri aracılığıyla otellerin gelir yapısını şekillendirmekte; operasyonel bağımlılık ise iki aktörün değer zinciri içerisindeki tamamlayıcı rollerinden kaynaklanmaktadır. Pazarlama ve dağıtım kanalları bağımlılığı, tur operatörlerinin geniş müşteri erişimi ve dijital satış kanallarındaki hakimiyeti üzerinden analiz edilmektedir; stratejik bağımlılık ise uzun vadeli sözleşmeler, kriz dönemlerine özgü dayanışma mekanizmaları ve güven temelli iş birlikleri ile kendini göstermektedir. Ayrıca, bulgular dijitalleşme, online rezervasyon sistemlerinin yaygınlaşması ve dış çevresel faktörlerin bu bağımlılık yapılarını önemli ölçüde dönüştürdüğünü ve yeniden şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bağımlılık İlişkileri, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Otel, Tur Operatörü, Turizm Sektörü

SUMMARY
A STUDY ON UNDERSTANDING THE DEPENDENCY RELATIONSHIPS
BETWEEN TOUR OPERATORS AND HOTELS

The primary aim of this thesis is to analyze the dependency relationships between two key actors in the tourism sector—tour operators and hotels—within the framework of Resource Dependence Theory (RDT). The relationship between tour operators and hotels is regarded as one of the core dynamics shaping the functioning of the tourism industry. Accordingly, this study focuses on the historical development of this relationship, its underlying causes, and the ways in which it is influenced by various environmental factors. The research employs a qualitative methodology and is based on in-depth interviews conducted with senior executives from tour operators and hotel enterprises operating in the Antalya destination. The data were analyzed using content analysis, and data triangulation techniques were employed to enhance validity.

The findings indicate that the dependency relationship between tour operators and hotels manifests in four main dimensions: financial, operational, marketing and distribution channels, and strategic dependence. Each of these dependency types plays a distinct role in shaping the market positioning, competitive strategies, and dependency management practices of the involved actors. Financial dependence is primarily driven by the structure of guarantee contracts and advance payment systems provided by tour operators, which significantly influence the revenue models of hotels. Operational dependence stems from the complementary roles these two actors play within the tourism value chain. Marketing and distribution channel dependence is shaped by tour operators' extensive customer reach and their dominance in digital sales platforms. Strategic dependence is characterized by long-term contracts, crisis-specific solidarity mechanisms, and trust-based partnerships.

Furthermore, the findings reveal that digitalization, the widespread adoption of online booking systems, and external environmental factors have significantly transformed and redefined these dependency structures.

Keywords: Dependency Relations, Resource Dependence Theory, Hotel, Tour Operator, Tourism Sector

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca bilimsel rehberliği, yönlendirmeleri ve sabrı ile bana yol gösteren değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR'e, akademik yolculuğumda bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım, fikirleriyle çalışmamı geliştirmeme katkı sağlayan değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR ve Sayın Doç. Dr. Janset AYTEMUR'a çok teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde iş birliği yaptığım kurum ve kişilere, veri toplama sürecinde destek sağlayan tüm katılımcılara, akademisyen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bu zorlu sürecin her anında sabırları, anlayışları ve sonsuz destekleriyle yanımda olan sevgili eşim, oğlum, babam ve ablama gösterdikleri inanç ve sevgi için müteşekkirim. Onların varlığı bu yolculuğu mümkün kılmıştır. Bu tezi, hayatım boyunca en büyük destekçim olan, bu başarıyı görmeyi çok arzu eden ancak ne yazık ki doktora eğitimim sürecinde kaybettiğim sevgili annemin aziz hatırasına ithaf ediyorum.

Bu tez, yalnızca bireysel bir çabanın ürünü değil; birlikte yürünmüş bir yolun, paylaşılan emeklerin bir sonucudur.

GİRİŞ

Örgütler arası ilişkiler, örgütlerin kaynaklara erişim sağlama, çevresel belirsizliklerle başa çıkma, stratejik rekabet avantajı elde etme çabalarının bir yansıması olarak, yönetim ve örgüt kuramı literatüründe önemli bir araştırma alanı olmuştur (Oliver, 1990; Provan vd., 2007). Bu ilişkiler; iş birliği, rekabet, müzakere, bağımlılık ve güç gibi dinamiklerin etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu yapılar olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin dış çevre ile kurdukları bu stratejik ilişkiler, yalnızca kaynak akışını değil, aynı zamanda karar alma süreçlerini, örgütlerin davranışları ve performans sonuçlarını da doğrudan etkilemektedir (Gulati ve Gargiulo, 1999). Bu bağlamda, Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK), örgütler arası ilişkilerin doğasını ve bu ilişkilerde ortaya çıkan güç asimetrisini açıklamada önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kurama göre örgütler, varlıklarını sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için dış çevreden temin etmeleri gereken kritik kaynaklara bağımlıdır. Bu kaynaklara sahip olan aktörler ise, diğer örgütler üzerinde doğrudan ya da dolaylı etki oluşturma potansiyeline sahiptir (Casciaro ve Piskorski, 2005). Bağımlılık, örgütlerin yaşamsal kaynaklara erişiminde dış aktörlere karşı geliştirdiği ilişkiyel üzerinden şekillenen dışsal kontrol süreci olarak tanımlanabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bağımlılık, yalnızca ekonomik değişim süreçlerinden ibaret olmayıp; örgütlerin karar alma özerkliğini sınırlayan, ilişkiyel güveni etkileyen ve kurumsal uyumu zorlaştıran çok katmanlı bir ilişki biçimini yansıtmaktadır (Casciaro ve Piskorski, 2005; Provan vd., 2007). Bu nedenle, bağımlılık ilişkilerinin incelenmesi, örgütler arası dinamikleri anlamının etkili bir yolu olarak değerlendirilmektedir (Hillman vd, 2009). Çok yönlü aktörlerin yer aldığı bağımlılık ilişkileri karar alma süreçlerini karmaşıklaştırmakta ve örgütsel düzeyde bir belirsizlik ortamı oluşturmaktadır (Beritelli ve Laesser, 2011). Turizm dağıtım ağlarında örgütler arası güç asimetrisi, kritik kaynakların değişimi sırasında ortaya çıkmakta ve bu ilişkiler, daha az güçlü aktörler açısından stratejik olarak yönetilmesi gereken yapılar oluşturmaktadır (Ford vd., 2012). Araştırmanın temel dayanağını oluşturan bağımlılık, zorunluluk (kaynağa erişim gerekliliği), karşılıklılık (ilişkinin yönü), kontrol etkisi (taraflar arası güç dengesi) ve aktör özellikleri (örgütsel yapı, ölçek ve uzmanlaşma) gibi temel bileşenler üzerinden değerlendirilmiştir. Mevcut araştırma bağlamında, tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkisi, yalnızca kaynak erişimiyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda ilişki içinde bulunduğu çoklu aktörlerle

etkileşim hâlinde şekillenen farklı düzeylerdeki zorunluluklar, karşılıklı beklentiler ve asimetrik güç ilişkileri ile şekillenen bir yapı sergilemektedir.

Bu çerçevede, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişki, dış çevreye koşullarına bağımlılık ve taraflar arasındaki güç asimetrisi açısından örnek teşkil etmektedir. Turizm sektörünün yoğun hizmet üretimi, sezonluk dalgalanmalar ve dijitalleşme gibi özellikleri, bu ilişkileri hem sürdürülebilir hem de kırılgan hâle getirmektedir. Özellikle kitle turizminin yüksek hacimli yapısı, tur operatörlerinin dağıtım gücünü artırarak otellerin müşteri akışını sürdürme ve kapasite kullanımında bu aktörlere olan bağımlılığını pekiştirmektedir. Andriotisy (2003), tur operatörlerinin, turist gönderen ülkelerden destinasyonlara yönelen uluslararası akışlarda en güçlü ve etkili aktörlerden biri haline geldiğini belirtmektedir. Bu güç, turizm sürecindeki itici ve çekici faktörleri ticari faydaya dönüştürebilme becerilerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle birçok destinasyon, turizm endüstrilerinde dış kaynaklı tur operatörlerinin müdahalesine açık hale gelmektedir. Knowles ve Curtis (1999), ikinci nesil güneş ve deniz odaklı kitle turizmi destinasyonlarının başlıca zayıf yönlerinin; tur operatörlerine olan bağımlılıkları, düşük fiyatla pazarlama stratejileri, çevresel bozulma ve yeni rakiplerin ve yeni turist beklentilerinin ortaya çıkmasına neden olan pazar değişimleri olduğunu belirtmektedir. Yanı sıra araştırmada kitle turizmi, yalnızca bir endüstri pratiği değil; aynı zamanda bağımlılık ilişkilerinin yerleşik ve kurumsal hâle gelmesini sağlayan tarihsel ve sektörel bir zemin sunmaktadır. Bu yönüyle kitle turizmi, bağımlılık ilişkisini kurumsallaştıran bir çerçeve sunmakta; aynı zamanda ilişki dinamiklerini anlamada tarihsel ve sektörel bir bağlam işlevi görmektedir.

Turizm sektörü, farklı düzeylerdeki aktörlerin karşılıklı bağımlılık ve etkileşim içinde faaliyet gösterdiği, çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahip endüstriyel bir sistemdir. Bu yapı içerisinde, tur operatörleri ve oteller, turizm değer zincirinin iki temel bileşeni olarak öne çıkmakta ve birbirleriyle yüksek düzeyde koordinasyon ve iş birliği içerisinde çalışmaktadır. Tur operatörleri, turistlerin tatil destinasyonlarına yönlendirilmesi, seyahat süreçlerinin planlanması ve hizmetlerin paketlenmesinden sorumlu olurken; oteller bu sürecin ayrılmaz bir parçası olarak konaklama hizmetlerini sunmakta ve deneyim zincirinin nihai halkasını oluşturmaktadır (Buhalis, 2000; Karsavuran ve Dirlik, 2017). Bu iki aktör arasında ortaya çıkan ilişki, yalnızca operasyonel bir iş birliğinden ibaret olmayıp, finansal, stratejik, pazarlama ve dağıtım gibi çoklu boyutları içeren karmaşık bir bağımlılık ilişkisi biçiminde tanımlanabilir. Söz konusu bağımlılık ilişkisinin nedenleri, tarihsel gelişimi, dışsal çevresel faktörler karşısında geçirdiği dönüşüm ve bu ilişkiyi yönetme stratejileri, hem teorik hem pratik düzeyde turizm araştırmaları açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışma, turizm sektöründe faaliyet gösteren iki temel aktör olan tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkisini, KBK çerçevesinde Türkiye turizm sektörü ve Antalya bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. KBK, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek ve çevresel belirsizlikleri yönetebilmek için dış çevreden kaynak temin etmeleri gerektiğini savunmakta ve bu kaynak ilişkilerini nasıl yönettiklerine, aynı zamanda bu bağımlılığı azaltmak için hangi stratejileri geliştirdiklerine dair güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişki, hem dış çevreye bağımlılık hem de ilişki içi güç asimetrisi potansiyeli taşıması bakımından, KBK perspektifiyle analiz edilmesi gereken önemli bir örnektir. Bu doğrultuda çalışma, söz konusu ilişkinin tarihsel gelişimini, bağımlılık dinamiklerini ve dijitalleşme, piyasa koşulları ve kurumsal yapılar gibi dış çevre faktörlerinin etkisiyle geçirdiği dönüşümleri kapsamlı biçimde analiz etmektedir. Böylece tur operatörü–otel ilişkisi üzerinden, KBK’nın örgütler arası ilişkileri açıklama gücü uygulamalı düzeyde değerlendirilmektedir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümü, kitle turizminin tarihsel gelişimini ve yapısal dönüşümünü uluslararası ve Türkiye bağlamında incelemektedir. Sanayi Devrimi ile başlayan toplumsal dönüşümler, Avrupa merkezli seyahat hareketlerinin kitleselleşmesini beraberinde getirmiş; Türkiye’de ise planlı kalkınma dönemleriyle birlikte turizm politikaları yön değiştirmiştir. Bu tarihsel arka plan, turizm aktörlerinin kurumsal pozisyonlarını ve birbirlerine duydukları bağımlılığı anlamada kritik bir temel sunar. İkinci bölüm, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkileri KBK doğrultusunda ele almakta; kuramın temel kavramlarını, açıklayıcı gücünü, literatürdeki konumunu ve eleştirel yaklaşımları detaylı biçimde sunmaktadır. Güç ilişkileri, iş birliği dinamikleri ve çatışma durumları hem kuramsal tartışma hem de sektörel uygulama örnekleri ile somutlaştırılmıştır. Böylece çalışmanın kuramsal temeli sağlamlaştırılmıştır. Üçüncü bölümde araştırma sorusuna nitel araştırma yöntemleri ile cevap aranmıştır. Çalışma kapsamında, Antalya destinasyonunda faaliyet gösteren tur operatörleri ve otel yöneticileri ile nitel araştırma kapsamında derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel yöntemin tercih edilmesi, bu karmaşık bağımlılık ilişkisinin yalnızca sayısal göstergelerle değil; aynı zamanda aktörlerin deneyim, algı ve stratejik bakış açıları üzerinden çok katmanlı biçimde anlaşılmasına olanak tanımaktadır.

Araştırma bulguları, Türkiye’de tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkinin yalnızca ekonomik temelli bir bağımlılık ilişkisinden ibaret olmadığını; tarihsel süreçler, dış çevre koşulları, kültürel yapılar ve dijital dönüşümün etkisiyle şekillenen çok boyutlu ve dinamik bir bağımlılık ilişkisine dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Tur operatörleri ve oteller arasındaki

ilişkinin sürdürülebilirliğinin sadece kaynaklara erişimle açıklanamayacağı; güvenin tesis edilmesi, çevresel belirsizliklere karşı esneklik kazanılması, dijital yeterliliklerin geliştirilmesi ve stratejik uyumun sağlanması gibi birbirine bağlı faktörlerin bütüncül biçimde yönetilmesine bağlı olduğu görülmüştür.

Bu tez, örgütler arası ilişkilerde bağımlılık olgusuna yeni bir açılım oluşturarak kuramın açıklayıcılık sınırlarını genişletmekte ve özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki turizm aktörlerinin ilişki pratiklerine yönelik özgün ve bağlamsal bir perspektif geliştirmektedir. Tur operatörleri ve oteller arasındaki bağımlılık ilişkisini KBK çerçevesinde ele alarak akademik literatüre katkı sağlamayı ve söz konusu ilişkilerin daha sürdürülebilir biçimlerde nasıl yapılandırılabilceğine dair değerlendirmeler sunmayı amaçlamaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TUR OPERATÖRÜ – OTEL BAĞIMLILIK İLİŞKİSİNİN DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE DÖNÜŞÜMÜ: KÜRESEL VE TÜRKİYE PERSPEKTİFİYLE TARİHSEL BİR İNCELEME

1.1.Kitle Turizminin Ortaya Çıkışı

Turizm endüstrisi, seyahat edenlerin (turist, iş insanı, toplantı delegeleri vb.) ürün-hizmet talebini ve tüketimini karşılayan ekonomik etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Bu sektör, her biri kendi piyasa yapısına sahip pek çok alt sektörü kapsayan karmaşık bir örgütlenme yapısından oluşmaktadır. Sektörün dinamik yapısı, turistik ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılmasında ve kullanım haklarının düzenlenmesinde (Kozak ve Çuhadar, 2002: 72) rol oynayan örgütlerin oluşturduğu sistemi daha karmaşık bir hale getirebilmektedir. Rızaoğlu'na (2004: 239) göre, turizm sektöründe dağıtım kanalları, turistik ürünleri tüketicilere ulaştırmayı ve onların üretim yerine gelebilmelerini sağlamayı amaçlayan faaliyetlerden oluşur. Bu süreçte, tüketicilerin bilgilendirilmesi ve ürünü görmeden satın alması temel bir gerekliliktir. Dağıtım kanalları, turistik ürünler ile tüketiciler arasında bağ kurar; bu bağlamda, ürünleri oluşturan, paket turlar hazırlayan, dağıtım sürecini yöneten ve satış sonrası hizmetlerle tüketici ilişkilerini sürdüren kişi ve kuruluşları içerir. Özellikle, hizmet sağlayıcıların ürünlerini doğrudan pazarladığı veya tüketicilerin doğrudan üreticilerden satın aldığı durumlar, sektördeki ilişkiler ağını karmaşık ve belirsiz hale getirebilir. Bu nedenle, turizm sektörüne özgü dağıtım kanalı yapısının doğru anlaşılması önem taşımaktadır. Dağıtım kanalı üyeleri, üreticiler ile tüketiciler arasında ilişkiler kurarak ürünlerin hareketini sağlamaktadır (İçöz, 1996: 25). Karmaşık yapının zaman içinde gelişmesiyle birlikte, turizm endüstrisi belirli üretim ve tüketim modelleri etrafında biçimlenmeye başlamıştır. Bu modellerin en belirginini ise, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren küresel ölçekte yaygınlık kazanan kitle turizmi olmuştur. Kitle turizmi, sadece bir talep artışını değil; aynı zamanda hizmetlerin standardize edilmesi, ölçek ekonomilerinin kullanılması ve aktörler arası yeni bağımlılık türlerinin ortaya çıkması anlamına gelmektedir.

Turizmin modern yapısının şekillenmesinde kuşkusuz en önemli dönüm noktalarından biri, 18. yüzyılın ikinci yarısında başlayan Sanayi Devrimi olmuştur. Bu süreç yalnızca üretim biçimlerini değil, aynı zamanda insanların zaman algısını, mekânsal hareketliliğini ve sosyoekonomik yapılarını da temelden dönüştürmüştür. Artan makineleşme ile birlikte hem üretim hacmi büyümüş hem de yeni ulaşım sistemleri, insanların coğrafi hareketliliğini kolaylaştırmıştır (Akoğlan-Kozak vd., 2013). Bu dönemde ortaya çıkan en kritik değişimlerden

biri, insanların yaşam biçiminde gözlemlenen dönüşümdür. Kırsaldan kente göçün hız kazanmasıyla şehir hayatının temposu yükselmiş; buna paralel olarak bireylerin boş zaman ve dinlenme ihtiyacı artmıştır. Sanayi sonrası toplumda, boş zamanın kurumsallaşması ve özellikle işçi sınıfına yönelik ücretli tatil uygulamalarının yaygınlaşması, seyahati yalnızca elit bir sınıfa özgü olmaktan çıkarıp toplumun daha geniş kesimlerine yaymıştır (Olalı ve Timur, 1988). Bu dönüşüm, modern anlamda turizmin ve daha özelde kitle turizminin önünü açmıştır.

Sanayi Devrimi'nin tetiklediği bu toplumsal ve teknolojik değişimler yalnızca turizmin doğuşunu değil, aynı zamanda onun yapısal gelişim çizgisini de şekillendirmiştir. Zaman içinde turizm endüstrisi yalnızca yaygınlaşmakla kalmamış; çeşitli boyutlarda derinleşerek özgün bir ekonomik ve toplumsal sistem haline gelmiştir. Bu kapsamda, turizmin tarihsel gelişim süreci içerisinde gözlemlenen temel değişim dinamikleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Olalı ve Timur, 1988: 44):

- Boyutsal Gelişme: Turistik tüketici sayıları ve turizm harcamaları gibi turizmin hacim yönünden artışı,
- Hızlı Gelişme: Turizmin gelişiminin diğer toplumsal olayların gelişimine göre daha hızlı olması,
- Yenilikler: Teknolojik gelişmelere – uzun menzilli uçuşlar, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri gibi – bağlı olarak turizmin gelişimini sağlayan yenilikler,
- Niteliksel Gelişme: Turizm hem arz hem de talep boyutunda uluslararası hatta kıtalararası bir özellik kazanmış olması.

Bu niteliksel dönüşüm, turizmin yalnızca bireysel ya da bölgesel bir faaliyet olmaktan çıkıp, küresel ölçekte standartlaştırılmış ve organize edilen bir endüstri hâline gelmesini sağlamıştır. Özellikle ulaşım sistemlerindeki devrimsel gelişmeler, turistik hareketliliğin en kritik belirleyicilerinden biri olmuştur. Buharlı trenler ve gemiler sayesinde uzak mesafeler hem daha kısa sürede hem de daha ekonomik biçimde aşılabılır hâle gelmiş; böylece seyahat hem pratik hem de erişilebilir bir etkinliğe dönüşmüştür. Gelişmekte olan teknolojik kolaylıklar, turizm faaliyetlerinin sistematik bir biçimde planlanmasına ve sunulmasına olanak tanımıştır.

Dönemin çarpıcı örneklerinden biri olan Thomas Cook'un 1860'larda başlattığı paket turlar, ulaşım ve konaklama hizmetlerini bir araya getirerek modern turizmin ilk örgütlü uygulamalarından biri sayılmıştır. Cook'un organizasyonları, yılda binlerce kişiyi seyahate dâhil ederek turizmi bireysel bir ayrıcalık olmaktan çıkarıp toplumsal düzlemde kitlesel bir pratik hâline getirmiştir (Poon, 1993). Aynı dönemde öne çıkan bir diğer dönüşüm ise, Fordist üretim modelinin turizme yansması olmuştur. Üretimin standardizasyonu, zaman yönetimi ve maliyet optimizasyonu gibi endüstriyel ilkeler, kısa sürede turizm ürünlerine de uyarlanmış; bu

durum “paket tur” gibi kitlesel tüketim kalıplarının doğmasına zemin hazırlamıştır. Artık tatil, bireyin kendi başına planlayacağı özgün bir deneyim olmaktan çıkmış; profesyonel tur operatörleri tarafından önceden yapılandırılmış, içeriği belirli hizmet paketlerine dönüşmüştür. Bu model hem üretici hem de tüketici açısından planlama, güvenlik ve verimlilik sağlayan bir yapı sunmuştur (Leiper, 1979). Turizmdeki dönüşüm, turizmin endüstriyel üretim ilkeleriyle iç içe geçerek kurumsallaşmasına olanak tanımış ve modern turizmin yapısal temellerini atmıştır. Son dönemde yapılan çalışmalar, Sanayi Devrimi'nin yalnızca tarihsel bir başlangıç değil, aynı zamanda yapısal bir kırılma noktası olduğunu ortaya koymaktadır. Ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, endüstriyel organizasyonların yeniden yapılanması ve üretim süreçlerindeki dönüşüm, turizm sektörünün yapısını da kökten etkilemiştir. Hjalager'in (2010) çalışmasında da vurgulandığı üzere, sanayi sonrası dönemde dijital teknolojilerin yükselişi, seyahat organizasyonlarını daha veri temelli hâle getirmiş; müşteri davranışlarının modellenmesi ve dijital ulaşım ağları sayesinde turizmin üretim-tüketim döngüsü daha karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Bu bağlamda Sanayi Devrimi, yalnızca teknolojik bir sıçrama değil; aynı zamanda turizmin toplumsal kabulünü, kurumsal organizasyonunu ve ekonomik ölçeğini radikal biçimde yeniden tanımlayan bir başlangıç noktası olmuştur.

Kitle turizmine yönelik ilk kuramsal yaklaşımlar, bu turizm biçimini genellikle Fordist üretim ve tüketim sistemlerinin turizmdeki karşılığı olarak değerlendirmiş; bu bağlamda tur operatörlerinin piyasaya sunduğu standart paketlerin, turistin deneyimini öngörülebilir ve homojen bir forma soktuğu ileri sürülmüştür (Poon, 1993). Bu yaklaşımda kitle turizmi, çevreyi ve yerel kültürleri tahrip eden, kitlesel ve yüzeysel bir tüketim biçimi olarak ele alınmıştır. Nitekim MacCannell (1976), modern turistin turizm endüstrisinin sunduğu yapay deneyimlere maruz kaldığını savunarak, kitle turizmini kültürel yabancılaşmanın bir yansıması olarak değerlendirmiştir. Benzer biçimde Urry (1990), turistin seyahatinde seyahat ettikleri yerleri önceden biçimlenmiş kalıplar ve beklentiler doğrultusunda algıladıklarını ileri sürerek, kitlesel turizmin dünyayı metalaştıran bir bakış açısı ile gördüğünü vurgulamıştır. Eleştirel yaklaşımlar da turizmin gelişmekte olan ülkelerde merkez-çevre bağımlılığını yeniden ürettiğini öne sürmüş; örneğin Britton (1982), turizm gelirlerinin çoğunun dış aktörlere aktarıldığını ve yerel ekonomilerin kırılganlaştığını ortaya koymuştur.

1990'lardan itibaren gelişen literatür, kitle turizmine yönelik daha esnek ve yeni yorumlara dayalı kuramsal açılımlar getirmiştir. Poon (1993), teknolojik dönüşüm ve değişen tüketici tercihleriyle birlikte “eski” kitle turizmi modelinin yerini daha deneyim odaklı, esnek ve bireyselleşmiş bir “yeni turizm” paradigmasına bıraktığını öne sürerken, bu geçişin kitle turizmini tamamen dışlamadan dönüştürülebilir bir yapı sunduğunu vurgulamıştır. Bu

bağlamda Vainikka (2013), kitle turizminin sabit ve tek biçimli bir yapı olmadığını, farklı ölçeklerde ve biçimlerde evrilebilen dinamik bir olgu olduğunu ileri sürerek, literatürdeki kutuplaşmış yaklaşımlara eleştirel bir perspektif sunmuştur. Benzer şekilde Butler'ın (1980) Turizm Bölgesi Yaşam Eğrisi modeli, kitlesel büyümenin destinasyon üzerindeki uzun vadeli etkilerini göstererek, sürdürülebilir yönetim ihtiyacına dikkat çekmiştir. Günümüzde ise post-Fordist ve postmodern yaklaşımlar, turist davranışlarının çeşitliliğini, deneyim arayışını ve farklılaşan motivasyonları merkeze alarak, kitle turizminin dönüşen yapısını çok boyutlu biçimde analiz etmektedir (Karamustafa ve Örnek, 2019). Böylece kitle turizmi, yalnızca eleştiri nesnesi değil, yönetilebilir ve uyarlanabilir bir sistem olarak yeniden değerlendirilmektedir.

1.2. Tur Operatörlüğünün Endüstrileşmesi: Avrupa Merkezli Kitle Turizminin Yükselişi

Page'e göre (2003: 41), günümüz turizm trendlerinin çoğu savaş sonrası döneme, özellikle de tatillere olan talebin artmasına dayandırılabilir. Bu dönemde, gelir, boş zaman ve uluslararası seyahat fırsatlarında bir artış meydana gelmiştir. Kitle turizmi, temelde gelişmiş batı ve kuzey Avrupa ülkelerinden Akdeniz'e paket turlar şeklinde gelişmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki tur operatörleri, oteller ve havayolu şirketleriyle sözleşmeler yaparak paket turlar hazırlamışlar ve bu turları broşür vb. ile seyahat acentelerindeki tüketicilere sunmuştur. Bu nedenle tur operatörleri Avrupa kitle turizm pazarının önemli aktörleri haline gelmişlerdir. Zamanla, tur operatörlerinin nihai ürünleri olan paket tur üzerindeki kontrollerini artırmak için hava yolu şirketleri ve destinasyonlardaki konaklama şirketleri ile birleşmelerini beraberinde getirmiştir. Böyle bir gelişme, Avrupa'daki turizm yatırımlarını artırmış ve tur operatörlerinin çok uluslu şirketler olmasına neden olmuştur. Tur operatörleri, alınan riskleri azaltmak için geliştirmekte olan destinasyon ülkelerdeki kıyı tatil beldeleri ve otellerin işletilmesi ve yönetilmesinde de görev almıştır. Ancak, bir yatırım yapılmadıkça ve risk alınmadıkça konaklama şirketlerini kontrol etmek her zaman mümkün olmamıştır. Ayrıca yatırım risklerini ortadan kaldıran franchising, yönetim sözleşmeleri vb. bütünleşme yöntemleri charter operasyonları için sınırlı olmuştur. Sonuç olarak tur operatörleri, havayolu şirketlerini veya koltuk kapasitesini kontrol etmek istediklerinde ağır yatırım gereksinimleri ve yönetimsel maliyetlerle karşı karşıya kalmışlardır (Sezgin ve Yolal, 2012: 83).

Kitle turizminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, Avrupa kıtasının merkezî bir rol oynadığı dikkat çekmektedir. Bu durumun temelinde, Sanayi Devrimi sonrası ekonomik refah artışı, ulaşım sistemlerindeki teknolojik ilerlemeler ve kurumsallaşan seyahat alışkanlıkları yer almaktadır. Özellikle 19. yüzyılda Thomas Cook'un öncülüğünde geliştirilen paket tur

organizasyonları, Avrupa'nın bu alandaki öncü konumunu pekiştirmiştir. Buharlı tren ve gemiyi ulaşım için kullanan Thomas Cook, 1862 yılında Uzak Doğu, Hindistan ve Amerika dahil olmak üzere üç kıtaya yönelik uluslararası paket turlar düzenlemiştir. 1897 yılına gelindiğinde Cook, yılda 20.000 kişiyi seyahate dâhil eden bir sistem oluşturmuştur (Poon, 1993: 31). Dünyadaki ilk örnekler, Avrupa merkezli kitle turizminin kurumsallaşmasında önemli bir eşik teşkil etmiştir. Ancak bu sürecin olgunlaşması zaman almış, asıl sıçrama ise 20. yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşmiştir. Weaver ve Lawton (2007: 66-67), bu dönemi "Cook Sonrası Dönem" olarak adlandırmakta; bu sürecin, Sanayi Devrimi teknolojilerinin seyahat endüstrisine uyarlanması bir sonucu olduğunu belirtmektedir. Ancak Sezgin ve Yolal'ın (2012: 74) da vurguladığı üzere, 19. yüzyılın ikinci yarısı ile 20. yüzyılın ortaları arasında, bazı bireysel girişimler ve teknolojik gelişmeler dışında henüz sanayileşmiş bir kitle turizminden söz etmek güçtür. Bu nedenle bu dönem, daha çok kitlesel turizmin ön hazırlıklarının yapıldığı bir geçiş süreci olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla dönem, kitlesel turizmin ön koşullarının oluştuğu ancak henüz kitlesel ölçekte organize edilmediği bir hazırlık evresi olarak değerlendirilebilir.

Modern anlamda kitle turizminin kitlesel ölçekte ticarileşmesi ise, II. Dünya Savaşı'nın ardından Avrupa'da yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşümlerle hız kazanmıştır. Savaşın ardından Kuzeybatı Avrupa'dan artan sayıda turist Akdeniz'e yönelmesiyle birlikte İspanya, İtalya, Fransa, ardından Malta, Yunanistan ve Kıbrıs gibi destinasyonlar önemli turizm merkezlerine dönüşmüştür. Türkiye ise bu eğilime 1980'lerde dâhil olmuştur. Akdeniz kıyılarının Kuzey Avrupa'ya kıyasla daha ılıman bir iklim sunması, bu yönelimin başlıca nedenlerindendir. Akdeniz Havzası, küresel turizmin en önemli destinasyon bölgelerinden biri hâline gelmiştir (Obrador-Pons vd., 2009: 1). Süreç, sadece mekânsal bir genişlemeye değil; aynı zamanda turistik altyapıların yeniden inşa edildiği sosyo-ekonomik bir dönüşüme de işaret etmektedir (Bramwell, 2004'ten akt. Egresi, 2016: 5).

Akdeniz özelinde gözlemlenen bu dönüşüm, aslında Avrupa merkezli kitle turizminin üç temel ekseninde geliştiğine işaret etmektedir. İlk olarak, boş zamanın demokratikleşmesi ve tatil hakkının geniş toplumsal kesimlere yayılması süreci gelmektedir. Bu bağlamda kitle turizmi, toplumsal katılımın artışına işaret eden niceliksel bir olgu olarak değerlendirilir (Bramwell, 2004: 7). İkinci unsur, turizm üretiminde ölçek ekonomilerine dayalı Fordist sistemin uygulanmasıdır. Bu sistem, standardize edilmiş hizmetlerin büyük hacimlerde sunulması, maliyetlerin düşürülmesi ve geniş tüketici kitlelerine ulaşılması anlamına gelmektedir. Üçüncü ve son unsur ise, sıcak iklim, sahil keyifleri, özgürlük ve rahatlama gibi temalara dayalı bir turist duyarlılığıdır. Bu durum, klasik seyahat ve kültürel gezi anlayışına

alternatif bir deneyim sunarak, “güneş, kum ve deniz” üçlüsünü merkeze alan bir tatil kültürünün oluşmasına neden olmuştur (Obrador-Pons vd., 2009: 2). Üç unsur birlikte savaş sonrası dönemde Avrupa’da kitle turizmi için verimli bir zemin hazırlamıştır. Sezgin ve Yolal (2012: 74), pazarlama anlayışının da bu süreçte değiştiğini; savaş öncesinde satış odaklı stratejiler hâkimken, savaş sonrası müşteri odaklı yaklaşımların benimsendiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda nüfusun refah düzeyindeki artış, ücretli tatil uygulamalarının yaygınlaşması ve artan boş zaman gibi sosyal değişkenler ile uçak üretimindeki teknik ilerlemeler, kitlesel seyahati mümkün kılan temel faktörler olmuştur (Yale, 1995: 37).

Ayrıca kitle turizminin bu dönüşümünde ulaştırma teknolojilerindeki gelişmelerin etkisinden bahsedilmektedir. Havacılık ve deniz taşımacılığındaki ilerlemeler, seyahat sürelerini kısaltmış, güvenliğini artırmış ve maliyetleri düşürmüştür (Holloway, 1998’den akt. Sezgin ve Yolal: 81). II. Dünya Savaşı sırasında kazanılan deneyimler, savaş sonrası dönemde hava taşımacılığı endüstrisinin hızlı gelişimine katkı sağlamıştır. Deneyimli pilotlar, geniş hava alanları ağı, gelişmiş harita ve yön bulma sistemleri ile jet motorlu uçakların yaygınlaşması, turizmi daha erişilebilir ve yaygın hale getirmiştir (Gee vd., 1997: 300). Hava taşımacılığı, endüstriyel turizmdeki diğer tüm taşımalarından farklılaşmaktadır ve bunun nedeni endüstriyel turizm hareketlerine hâkim olan kapsayıcı turlardır. Uluslararası bir paket turun en önemli iki bileşeninden biri otel yatağı iken, diğeri uçak koltuğudur. Turizm endüstrisi ve kitle turizmi göz önünde bulundurulduğunda hava taşımacılığı ile bağlantılı iki önemli gelişme bulunmaktadır (Sezgin ve Yolal, 2012: 78).

Birincisi IATA’nın 1945 yılında kuruluşudur. IATA’nın temel hedefleri, dünya çapında güvenli, düzenli ve ekonomik ulaşımın organize edilmesi ve havayolları arasında koordinasyonun sağlanmasıdır. Üyelik yükümlülüğü, tarifeli hava taşımacılığında standardizasyon getirmiştir (Walker, 1996: 38). Hava taşımacılığının kitle turizmi açısından ikinci ve daha önemli gelişimi, charter uçuşları ve 1960 yılında charter ve tarifeli şirketlere yeni istikametler için verilen eşit haklardır (Renshaw, 1997: 43). Söz konusu haklar sayesinde tekelleci hava taşımacılığı pazarı tur operatörleri için daha makul hale gelmiştir. Bayrak taşıyıcıları, şiddetli rekabet nedeni ile tur operatörlerine kapsayıcı turlar için kontenjan vermek zorunda kalmıştır (Sezgin ve Yolal, 2012: 78).

1.3. Küresel Bağlamda Otel – Tur Operatörü Bağımlılığının Şekillenmesi

Kitle turizmi, genellikle geniş bir müşteri kitlesine hitap eden, standartlaştırılmış turizm ürünlerinin büyük ölçekte paketlenip satılmasıdır (Poon, 1993; Vanhove, 1997’den akt. Egresi, 2016: 5). Bu modelde turist deneyimi, yoğunlukla önceden planlanmış hizmet bileşenlerinin

(uçuş, transfer, konaklama, yemek ve bazı durumlarda aktivite) bütünleşik bir biçimde sunulmasıyla oluşur. Dolayısıyla turist, destinasyonda geçireceği zamanı büyük ölçüde tur operatörü tarafından kurgulanmış bir çerçeve içinde deneyimler (Cohen, 1972; Krippendorf, 1987). Diğer bir ifade ile turistlerin seyahat deneyimleri bireysel tercihlerden ziyade kitlesel tüketim mantığına dayanır. Kitle turizmi çerçevesinde turist deneyimlerinin standardizasyonu, tur operatörleri ile oteller arasındaki karşılıklı bağımlılığı pekiştirici bir rol oynamaktadır. Özellikle kitlesel turizmin yoğun olduğu destinasyonlarda, otellerin doluluk oranlarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde tur operatörlerinin kapasite planlamalarına ve yönlendirme gücüne bağlı hale gelmektedir. Aynı şekilde, tur operatörleri de müşteri memnuniyetini ve operasyonel sürekliliği sağlayabilmek adına belirli kalite ve hizmet standartlarını sunabilecek konaklama tesislerine ihtiyaç duyar. Bu karşılıklı bağımlılık ilişkisi, her iki tarafın da pazardaki rekabetçiliğini koruyabilmesi açısından işlevsel bir zorunluluk hâline gelir (Buhalis, 2000; Medina-Muñoz vd., 2003). Bu yönüyle kitle turizmi, turistik deneyimin homojenleşmesini teşvik ederken, tur operatörleri ile oteller arasındaki iş ilişkisini de yüksek dereceli ve çoğu zaman asimetrik bir bağımlılığa dönüştürmektedir.

Geniş müşteri kitlelerine yönelik, standartlaştırılmış turizm ürünlerinin büyük ölçekte organize edilmesiyle tanımlanan kitle turizmi, özellikle ulaşım, konaklama ve eğlence hizmetlerini düşük maliyetle bir araya getirerek paket turlar şeklinde sunulmakta; böylece ölçek ekonomilerinden faydalanılmaktadır. Bu turizm türü, düşük fiyatları elde edebilmek için ulaşım, konaklama, restoran ve eğlence hizmetlerini bir araya getiren bir yapıdır. Büyük uçakların kullanılması ve çeşitli otel, restoran, eğlence ve turistik cazibe merkezlerinin bir arada toplanması sayesinde ölçek ekonomileri oluşturulmaktadır. Ayrıca, bu düşük fiyatlar güçlü markalaşma, kitle pazarlaması ve geniş çaplı reklamlarla da desteklenmektedir (Robinson ve Novelli 2005'ten akt. Egresi, 2016: 5). Bu üretim modeli, esasen Fordist ekonomik düzenin turizme yansıyan biçimi olarak şekillenmiştir. Kısacası modernleşme ile birlikte şekillenen Fordist üretim tarzı, kitlesel turizmin temel üretim modeli olarak ortaya çıkmıştır. Fordizm, turizmde ürün standardizasyonunu teşvik ederken, kitle turizmini de endüstriyel üretimin bir alt kolu hâline getirmiştir (Akoğlan-Kozak vd., 2013).

Avrupa merkezli kitle turizmi, 20. yüzyılın ortalarından itibaren yalnızca Akdeniz kıyılarıyla sınırlı kalmayıp, küresel ölçekte farklı coğrafi bölgelere yayılarak çeşitlenmiştir. Bu genişleme, kitle turizminin üretim ve tüketim biçimlerinin yerel koşullara göre yeniden yapılandırılmasına yol açmış; böylece hem destinasyon profili hem de tüketici tercihleri bakımından heterojenleşmiş bir kitle turizmi modeli ortaya çıkmıştır (Hall ve Page, 2014). Özellikle 1960 sonrası uluslararası turizm büyük bir gelişme göstermiş ve talebin artması

Crick'e (1989: 314) göre tüm ülkeler için turizmin önemini artırmıştır. Yarcın (1994: 4) ve Önal vd.'e göre (2006: 1), döviz ve dış seyahat kısıtlamaları ile vizelerin kalkması, gelir ve serbest zaman artışı ile ücretli izin turizm talebini yükseltmiştir. Uluslararası hava taşımacılığındaki ilerlemeler, turizm endüstrisindeki gelişmeler ve uluslararası ticaretin büyümesi turizmin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Yarcın, 1994: 4; Önal vd., 2006: 1). 1960'lı yıllarda uluslararası turizm, tatil seyahatlerinin düzenlenmesiyle kitle turizmine dönüşmüştür (Yarcın, 1996: 18). Kitle turizmi, seyahatin türünü, turizm ve dinlence talebinin karşılanma biçimini değiştirmiştir. Endüstrinin yapısı ve talep özellikleri standart turistik ürünlerin oluşumunu hızlandırmış ve zaman içinde standartlaşma artarak birbirinin aynı paket turlar satılmaya başlanmıştır. Kitle turizm pazarının büyüdüğü 1960-1970 döneminde, paket tur yabancı bir ortamda turiste güven veren, yabancı bir çevrede olduğunu hissettirmeyen, gezme ve görme özelliği fazla olmayan, ucuz standart bir tatil ürününe dönüşmüştür. Potansiyel turist, fiziki ve psikolojik olarak uzak ülkeler ve destinasyonlardaki tatil olanakları hakkında yeterli bilgisi olmaması nedeniyle hangi destinasyonu seçmenin daha yararlı olacağı konusunda da kesin ve ayrıntılı bilgiye sahip olamamaktadır. Bu nedenle potansiyel turist için niteliği bilinen, standart, markası tanınan bir turistik ürün olan paket tur güvence oluşturmaktadır. Paket tur sayesinde, tatil deneyimini yaşamamış, ürünü önceden deneme olanağı olmayan turist, Batı standartlarının güvencesinde bir hizmet paketi satın almış olmaktadır. Paket tur ucuz olmasının yanı sıra, yarattığı marka imajı ve güven ile talebi yükseltmiştir (Leiper, 1979: 395). Ancak bu tarihsel süreci yalnızca arz-talep dengesi ekseninde değerlendirmek, kitle turizminin yapısal dinamiklerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Kitle turizminin küresel yayılımı, çok uluslu sermaye ağlarının, finansal yatırımların ve uluslararası turizm şirketlerinin stratejileriyle iç içe geçmiş bir şekilde ilerlemiştir. Ioannides ve Debbage (1997) ile Mosedale (2011), bu süreci "yeniden yapılanma" olarak kavramsallaştırmakta; tur operatörleri, havayolu şirketleri ve yatırım gruplarının, gelişmekte olan destinasyonların fiziksel, ekonomik ve sosyal yapılarında kapsamlı değişimlere neden olan hegemonik aktörlere dönüştüğünü vurgulamaktadır. Bu bakımdan, kitle turizmi sadece bir tüketim eğilimi değil, aynı zamanda küresel kapitalist sistemin yeniden üretim araçlarından biridir.

Bu bağlamda, kitle turizmi artık yalnızca Avrupa'dan kaynaklanan hareketlilikle sınırlı bir yapı olmaktan çıkmış; Asya, Latin Amerika, Afrika ve Pasifik bölgelerinde de belirgin biçimde örgütlenen bir küresel olgu hâline gelmiştir. Özellikle Çin, Hindistan ve Brezilya gibi gelişen ekonomilerde orta sınıfın yükselişi, bu ülkelerden kaynaklanan büyük ölçekli turist akımlarını mümkün kılmıştır (UNWTO, 2018). Bu yeni tüketici segmenti hem kitlesel hizmetleri talep etmekte hem de dijital teknolojiler aracılığıyla destinasyon seçiminde daha

aktif bir rol üstlenmektedir. Böylece kitle turizmi yalnızca Batı menşeli bir pratik değil, küresel serbest piyasa sistemi içinde çok merkezli bir yapı kazanmıştır. Farklı bölgelere özgü olarak şekillenen kitle turizmi biçimleri, kültürel kodlar, tüketici davranışları ve mekânsal örüntüler açısından önemli çeşitlilikler göstermiş, örneğin Asya-Pasifik bölgesinde grup halinde seyahat etme kültürü yayginken, Karayipler’de her şey dâhil resort turizmi baskın hale gelmiştir (Connell ve Rugendyke, 2008). Benzer şekilde, Afrika’da safari ve doğa temelli kitle turizmi türleri gelişirken, Güneydoğu Asya’da sırt çantalı turistlerle iç içe geçmiş düşük maliyetli kitlesel tatil biçimleri dikkat çekmeye başlamıştır. Kitlesel turizmdeki çeşitlenme, turizm endüstrisindeki standartlaşma eğilimlerinin post-Fordist esnekliklerle yeniden harmanlanmasına neden olmuştur. Özellikle deneyimsel turizm, kültürel etkileşimler, sosyal medya ile yaratılan destinasyon algıları ve kişiselleştirilmiş hizmet talepleri, klasik anlamdaki homojen kitle turizmi anlayışının yeniden tanımlanmasına neden olmuştur (Pine ve Gilmore, 1999; Vainikka, 2013). Böylece hem ölçek ekonomilerinden faydalanan ama aynı zamanda bireysel tatmin sağlayan hibrit modeller gelişmiştir.

Seyahat olgusunun yayılmaya başlaması ile artan konaklama talebi, otel işletmeciliğinin karlılığını arttırmış, ekonomik kurallar gereği bu alana yapılan yatırım sayısında da artış olmuştur. Arz artışı konaklama işletmeleri arasında rekabete yol açmıştır. Bir konaklama işletmesi için müşteriye ulaşmanın en ucuz yolu, seyahat aracıları ile iş birliği yapmaktır. Böylece, oldukça yüksek tutarlara ulaşan ve riskli olan harcamaları seyahat aracısına devretmiş olmaktadır. Buna karşın, satış garantisi elde etmek adına komisyon oranlarını artırmaları ya da resmi satış fiyatlarını sabit tutarken seyahat aracılarına anlamlı indirimlerle net fiyatlar sunmaları, ticaretin doğal bir gerekliliğidir. Bazı seyahat acenteleri, piyasada her iki durumun da geçerli olduğunu fark etmiş ve artan talep gören işletmelerle yapılacak ön anlaşmalar sayesinde daha uygun fiyatlar elde edebileceklerini görmüştür. Bu gerçeklerden yola çıkarak, önceden hazırladıkları paketleri, potansiyel müşterilere uygun fiyatlarla sunmaya başlamışlardır. Bunlar turu hazırlayan, satışa sunan ve gerçekleştiren işletmelerdir. Tur operatörleri ilk başlarda hazırladıkları turları kendileri satma yoluna gitmişlerdir. Zamanla, tur operatörlerinin iş hacimleri, müşteri portföyleri ve sermayeleri büyüdükçe daha geniş tüketici kitlelerine ulaşarak, daha fazla kazanç sağlama olanaklarını araştırmaya başlamışlardır. Geniş müşteri kitlelerine ulaşabilmek için geniş coğrafi alanlarda etkinlik göstermeleri gerekmiştir; bu da tur operatörlerinin ürünlerini tüketicilere ulaştırmalarında güçlükler yaşamalarına neden olmuştur. Bunun üzerine, zaten konaklama işletmelerinin veya ulaştırma şirketlerinin biletlerini satarak bunlardan aldıkları komisyonlar ile kazanç sağlayan seyahat acentaları, kendilerinin aynı fiyata düzenlemelerine olanak olmayan bu ürünlerin de satışını yapmaya ve satış üzerinden

bir komisyon almaya talip olmuşlardır. Bu iş birliği sonucunda seyahat sektörü “Seyahat Acentaları” ve “Tur Operatörleri” olmak üzere iki ana dala ayrılmıştır (Sadıç, 2017). Seyahat acentaları yerel hizmet sunumunda yabancı tur operatörlerine bağımlıdır. Seyahat acentaları turizm sektöründe otel işletmelerinin pazarlama konusunda en büyük yardımcılarıdır. Seyahat acentaları özellikle havayolu şirketleri, kruvaziyer gemiler ve tur operatörleri için önem taşıyan araçlardır (Akat, 1990: 99).

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren tur operatörlerinin büyümesi ve çok uluslu yapılarla birleşmesi, onların destinasyonlar üzerindeki etkilerini artırmıştır. Turistik ürünlerin finansal olarak desteklenmesi, talep yaratma gücü ve dağıtım üzerindeki kontrolleri sayesinde otel işletmeleri üzerindeki baskıları giderek artmıştır (Kent vd., 1987; Mill, 1995; Budeanu, 2005). Böylece tur operatörleri hem üretici hem de pazarlayıcı olarak tüm sistemi kontrol altına almıştır (Baker ve Cameron, 2008; Mosedale, 2008). Özellikle her şey dahil paket sistemler hem tüketicilere maliyet avantajı hem de tur operatörlerine operasyonel denetim kolaylığı sağlamaktadır. Tur operatörlerinin otel fiyatlarını belirleme, ödeme zamanlamalarını düzenleme ve satış komisyonlarını etkileme gücü, onları sistemin merkezi aktörleri haline getirmiştir (Ascher, 1985; Buhalis, 2000; Bastakis vd., 2004).

1.4. Bağımlılık İlişkisinin Yeniden Yapılanması

Kitle turizminin gelişimi günümüzde yalnızca düşük maliyetli hizmetlerin paketlenmesiyle sınırlı değildir. Dijital rezervasyon platformlarının yaygınlaşması, sosyal medya aracılığıyla yaratılan destinasyon imajları ve kullanıcı yorumlarının etkisi, modern turizm tüketicisinin karar süreçlerini derinden etkilemektedir (Navío-Marco vd., 2018; Baka, 2020). Bu bağlamda turizm, veriyle yönetilen bir deneyim ekonomisine dönüşmektedir. Özellikle Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (CRS) gibi dijital sistemler hem tur operatörlerinin hem de otellerin pazarlama ve operasyonel stratejilerini yeniden şekillendirmiştir (Giddy, 2019). Güncel dijital altyapılar, klasik dağıtım kanallarının yanında yeni bağımlılık ilişkileri yaratmaktadır. Özellikle dijital platformlar (Online Seyahat Acenteleri - OTA vb.), algoritmik görünürlük, kullanıcı yorumları, dinamik fiyatlandırma sistemleri ve veri analitiği gibi dijital kontrol mekanizmaları nedeni ile oteller açısından yeni türden bağımlılıkların oluşmasına ve dijitalleşmenin taraflar arasındaki güç dengesini yeniden yapılandırmasına yol açmaktadır. Bu platformlar aracılığıyla yüksek rezervasyon hacmi elde eden oteller, çevrim içi görünürlüklerini sürdürebilmek adına platformların komisyon oranları, kampanya baskıları ve fiyat paritesi politikalarına uymak zorunda kalmakta; böylece dijital sistemlerin kurallarına bağımlı hâle gelmektedirler. Bu durum, fiziksel dağıtım zincirinin

ötesinde, dijital platformların algoritmalarına bağlı olarak görünürlük ve müşteri erişimi sağlama konusunda ortaya çıkan yeni bağımlılık biçimlerini işaret etmektedir (Gretzel vd., 2015). Bu süreç aynı zamanda neoliberal ekonomi politikalarının etkisiyle, turizm endüstrisinin ulusaşırı şirketler eliyle daha yoğun biçimde merkezileşmesine yol açmaktadır. Otellerin ve tur operatörlerinin dikey ve yatay bütünleşmeleri, yalnızca hizmet sunumunu değil, destinasyonlardaki yerel ekonomik ve çevresel yapıları da dönüştürmektedir (Bianchi, 2018). Bu bağlamda, kitle turizminin gelişimi, yalnızca pazar talepleriyle değil, aynı zamanda küresel ekonomik yapıların ve sermaye hareketlerinin yönlendirdiği bir yeniden yapılanma süreci olarak değerlendirilmelidir. Özellikle çok uluslu tur operatörlerinin ve büyük zincir otellerin ve charter uçuş ağlarının entegrasyonu, kitle turizmini sadece tüketici eğilimleri ile değil, turizm yatırımlarının belirli bölgelere yoğunlaşmasını ifade eden kapitalist sistemin kar odaklı mekânsal stratejileri ile bağlantılı hale getirmiştir (Ioannides ve Debbage, 1997; Mosedale, 2011). Bu durum, destinasyonların bu aktörlere bağımlı hale gelmesine, yerel işletmelerin dış pazar dinamiklerine entegre edilmesine ve karar alma süreçlerinde yerel kontrolün azalmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, deneyimsel ve kişiselleştirilmiş tatil anlayışı, klasik kitle turizmi yapısını dönüşüme uğratmaktadır. Turistler artık yalnızca tüketici değil, deneyimlerinin ortak üreticisi haline gelmişlerdir (Vainikka, 2013; Seeler vd., 2021). Bu durum, turizmde post-Fordist esneklik ihtiyacını artırmakta, sektör aktörlerinin birbirine olan stratejik bağlılığını yeniden şekillendirebilmektedir. Son dönemde ise kitle turizmi, sadece “güneş, kum, deniz” üçlüsüne dayalı sahil tatili anlayışından uzaklaşmış; kültürel, deneyimsel, estetik ve sosyal içerikli temalarla zenginleşmiştir. Post-Fordist yaklaşım bağlamında, tüketici artık sadece pasif bir hizmet alıcısı değil; aynı zamanda deneyimlerinin aktif üreticisidir (Vainikka, 2013; Seeler vd., 2021). Bu dönüşüm, kitle turizminin esnekliğini artırmakta; aynı zamanda dijitalleşmenin etkisiyle kişiselleştirilebilir hale gelmesine olanak tanımaktadır. Günümüzde turizm sektörü, yalnızca ürün sunan değil, aynı zamanda tüketicinin beklentilerini veri odaklı biçimde analiz eden, yönlendiren ve yeniden şekillendiren bir yapı hâlini almıştır (Navío-Marco vd., 2018).

Kitle turizmi, geleneksel bir yapıya sahip ve belirli kalıplara sıkışmış bir olgu olarak değerlendirilirken, günümüzde esnek ve dinamik bir yapı olarak kabul edilmektedir. Vainikka (2013), turistlerin yalnızca pasif tüketiciler değil, aynı zamanda kendi deneyimlerinin aktif üreticileri olduğunu ve seyahat paketlerinin esneklik kazanmasıyla birlikte turistlerin zamanlarını ve aktivitelerini daha fazla kontrol edebildiğini belirtmektedir. Buna paralel olarak, kitle turizmin yalnızca eğitici, estetik ve macera dolu bir deneyim sunmadığı, aynı zamanda eğlence, sosyalleşme ve hedonistik öğeler içerebileceği vurgulanmaktadır. Destinasyon perspektifinden bakıldığında, kitlesel turizm destinasyonları giderek daha dinamik hale

gelmekte ve geleneksel "sahil tatili" anlayışının ötesine geçerek çeşitlenmektedir. Özellikle Akdeniz bölgesinde, kitlesel turizm turist deneyiminin çeşitlendirilmesi yoluyla "sahilin ötesine" taşınmıştır. Paydaşlar arasındaki ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, kitlesel turizmin temel olarak hizmet ve ürün sunumu ile ilgili olduğu, ancak bunun tek başına kitlesel turizmi tanımlayan veya belirleyen bir faktör olmadığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, turizm sektöründeki üreticilerin rolü, turistlerin davranışlarını yönlendirmekten ziyade onların ihtiyaçlarını karşılamak olarak ele alınmaktadır (Vainikka, 2013: 277 - 279). Sonuç olarak, kitle turizmi küresel ölçekte tek tip bir model olmaktan çıkmış; bölgesel, kültürel ve ekonomik faktörlere bağlı olarak yeniden şekillenen, farklı biçimlerde örgütlenen çok merkezli bir turizm sistemine evrilmiştir. Bu süreç, sadece tüketim pratiklerini değil; aynı zamanda turizm aktörleri arasındaki bağımlılık ilişkilerine yansıyan sonuçları da beraberinde getirmiştir.

1.5. Türkiye’de Turizm Sektörünün Gelişimi

Küresel düzeyde dönüşen kitle turizmi yapısı, yalnızca uluslararası destinasyonlarda değil, aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerdeki turizm politikalarının ve stratejilerinin de biçimlenmesinde belirleyici bir unsur hâline gelmiştir. Özellikle 20. yüzyılın ortalarından itibaren hız kazanan bu dönüşüm, farklı ülkelerin turizm sektörlerini yalnızca bir ekonomik kalkınma aracı olarak değil, aynı zamanda uluslararası entegrasyonun bir parçası olarak da yeniden kurgulamalarına yol açmıştır. Bu bağlamda, Türkiye'nin turizm politikaları ve sektör yapılanması, küresel turizm trendlerine duyarlılıkla şekillenen; aynı zamanda kendi iç dinamikleri, ekonomik yapısı ve sosyo-kültürel koşullarıyla biçimlenen özgün bir gelişim sürecine sahiptir. Türkiye örneği, küresel kitle turizminin nasıl yerel ölçeklere adapte edildiğini ve bu süreçte devletin yönlendirici rolünü anlamak açısından dikkat çekici bir vaka sunmaktadır. Aşağıda, Türkiye'deki turizm sektörünün tarihsel gelişimi, özellikle planlı ve plansız dönemler çerçevesinde ele alınarak incelenecektir.

1.5.1. Türkiye’de Planlı Dönem Öncesi Turizm Politikaları

Turizm, hizmet sektörü içerisinde önemli bir yer tutmakta olup, birçok gelişmekte olan ülkede olduğu gibi Türkiye ekonomisi açısından da stratejik bir sektördür. Dünya turizm pazarında üst sıralarda yer alan ve bir “turizm ülkesi” olarak kabul edilen Türkiye'nin, sahip olduğu zengin doğal, tarihî ve kültürel kaynakları etkin biçimde değerlendirerek ekonomik kalkınmaya katkı sağlamayı amaçladığı görülmektedir. Bu doğrultuda özellikle 1980’li yıllarda uygulamaya konulan dışa açılma politikaları ve sektöre yönelik teşvik düzenlemeleri,

Türkiye’de turizm sektörünün hızlı bir yükseliş trendine girmesine zemin hazırlamıştır (Dalgın vd., 2015: 176).

Türkiye’de turizm sektörünün gelişiminde devlet, temel olarak özel turizm altyapısının oluşturulması, yatırımların teşvik edilmesi ve her düzeyde turizm eğitiminin planlanarak yürütülmesi gibi önemli işlevleri üstlenmiştir. Buna karşın, turizmde üst yapı yatırımları, belirlenen yasal çerçeve ve düzenlemeler doğrultusunda özel sektörün sorumluluğuna bırakılmıştır. 1963 yılına kadar olan dönem, Türkiye’de “planlı kalkınma öncesi turizm politikaları” olarak tanımlanmakta; bu dönemin sonunda turizmin kamu kurumsal yapısı altında yeniden örgütlenmesi amacıyla, 1963 yılında Turizm ve Tanıtma Bakanlığı’nın kurulmasıyla birlikte planlı döneme geçilmiştir (Çizel, 2008: 80-81). Bakanlığın kurulması, turizm faaliyetlerinin daha sistemli ve sürekli biçimde yürütülmesi amacıyla sektörü beşer yıllık kalkınma planlarına dahil etmiştir (Yarcan, 1996: 55). Ancak bu planlara turizm perspektifinden bakıldığında, belirlenen yıllık hedeflerin büyük ölçüde gerçekleştirilemediği ve birbirini izleyen planların amaç ve strateji bakımından tutarlılık göstermediği görülmektedir. Her ne kadar 1960’lı ve 1970’li yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) aracılığıyla beş yıllık kalkınma planlarında kitle turizmi politik düzlemde benimsenmişse de bu dönem boyunca kitle turizmine yönelik fiziksel yatırımlar hayata geçirilememiştir. Bu nedenle 1980 öncesi dönemde izlenen turizm politikaları, genelde başarısız olarak değerlendirilmiştir.

1963 yılında yürürlüğe giren Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile birlikte, turizm sektörü planlı kalkınma sürecine resmi olarak entegre edilmiş; bu süreçte sektörle ilgili çeşitli hedefler ve tedbirler uygulamaya konulmuştur. Söz konusu dönemde öne çıkan temel politika eğilimi, Türkiye’nin liberal ekonomik tercihlerine paralel olarak özel sektörün teşvik edilmesi ve altyapı yatırımlarının kamu eliyle gerçekleştirilmesidir. Söz konusu dönemde Seyahat Acenteleri Kanunu’nun yürürlüğe girmesi, turizm istatistiklerinin derlenmesi ile günümüzün önemli turizm merkezleri arasında yer alan Güney Antalya Turizm Gelişim Bölgesi’ndeki yerleşimlerin planlanması kaydedilen başlıca önemli gelişmelerdir (Çizel, 2008: 82)¹.

Planlı kalkınma öncesi döneme (1923–1962) bakıldığında, turizm alanında kurumsal ve yapısal anlamda kayda değer bir atılımın gerçekleştirilemediği görülmektedir. Ancak 1950–1960 yılları arasında, dönemin ekonomik politikalarının da etkisiyle, sınırlı ölçekte bazı turizm faaliyetleri planlanmaya başlanmıştır (Kozak vd., 2001: 111). Her ne kadar bu dönemde turizm

¹ 1968 yılında Antalya kıyı bölgesi turizm gelişme bölgesi olarak seçilmiş ve bölgenin master planı hazırlanmıştır. 1975 yılında, finansman kaynakları için Dünya Bankası’na ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Projesi’ne (UNDP) başvurulmuştur. Dünya Bankası, Güney Antalya Turizm Gelişim Projesi için Türkiye’ye 26 milyon dolar kredi tahsis etmiştir. Ancak projeye 1980 yılına kadar başlanamamıştır (Çizel, 2008: 76).

sektörü gelişme ivmesi kazanamamış olsa da turizmin kamu gündeminde yer bulmaya başladığı bir dönem olması açısından önemlidir. Söz konusu yıllarda atılan adımlar, daha sonra şekillenecek planlı kalkınma döneminin kurumsal ve hukuksal altyapısını oluşturmuştur (Öztürk-Sözen, 2007'den akt. Dalgın vd., 2015: 177). Planlı dönemin ilk evresinde (1963–1977), turizm yatırımları daha çok turizm potansiyeli yüksek alanlarda yoğunlaşmıştır. Ancak bu süreçte izlenen tanıtım politikaları büyük ölçüde siyasi bir perspektiften şekillenmiş; ekonomik ve ticari etki yaratamamıştır. Ayrıca yetersiz mali kaynaklar nedeniyle altyapı yatırımları sınırlı kalmış, fiziksel planlama eksiklikleri giderilememiş ve turizm eğitime gereken önem verilememiştir. Bu durum, 1979–1983 yıllarını kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'na kadar devam etmiş; söz konusu planla birlikte sektöre yönelik politikaların kapsamı genişletilmiştir. Yeni dönemde, özel sektör yatırımlarının teşvik edilmesi, yabancı sermaye girişlerine açık olunması, altyapı projeleri ve fiziki planlamalara öncelik verilmesi, sosyal kitle turizmi anlayışının desteklenmesi, doğal ve tarihi çevrenin korunması, kıyı bölgelerinin planlı kullanımı ve turizm eğitiminin yaygınlaştırılması gibi çok boyutlu hedefler benimsenmiştir (Öztürk-Sözen, 2007: 67). Bu dönemin devamında geliştirilen kalkınma planları, yavaş da olsa turizm sektörüne daha sistematik şekilde yer vermeye başlamıştır. Başlangıçta yatak kapasitesi ve turistik tesis sayısı gibi nicel hedefler üzerinden şekillenen planlama anlayışı, zamanla sektörün gereksinim duyduğu daha geniş kapsamlı politikaları içerecek şekilde evrilmiştir (Usta, 1993'ten akt. Dalgın vd., 2015: 176).

Esasen 1980'li yıllara kadar turizm sektörüne devlet bünyesinde gereken stratejik önem verilmediği açıkça gözlenmektedir. Bu dönemde Türkiye'nin turizme yönelik uluslararası yatırımları çekme konusunda yetersiz kaldığı bilinmektedir. Özellikle yerli ekonomist ve yöneticilerin yabancı sermayeye karşı mesafeli tutumu, bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. 1980'ler öncesinde kamuoyunda yaygın olan düşünceye göre, yabancı sermaye yerli sermaye yatırımlarını tehdit etmekte ve bu yatırımları baskılayarak yok etme potansiyeline sahip görülmektedir. Bu çerçevede, ülkeye yatırım yapmayı planlayan yabancı yatırımcıların temel motivasyonunun Türkiye'nin ekonomik kalkınmasına katkı sunmak değil, öz sermayelerini maksimize etmek olduğu yönünde bir algı oluşmuştur. Dolayısıyla bu dönemde yerli sermayeye öncelik verilmesi gerektiği düşüncesi egemen olmuş, yerli yatırımcıların korunması amaçlanmıştır (Bozer, 2001: 145).

Planlı döneme (1960 ve sonrası) geçilmesiyle birlikte Türkiye, diğer Akdeniz ülkeleri gibi kitle turizmi pazarında etkin bir aktör olmayı hedeflemiş; ancak uzun süre bu hedefe ulaşamamıştır. İspanya ve Yunanistan gibi ülkelerin elde ettiği döviz gelirleriyle kıyaslandığında, Türkiye'nin bu dönemde rekabet gücünün düşük kaldığı anlaşılmaktadır.

(Yarcan, 1994: 1). Kalkınma planlarında “kitle turizmi” kavramına sıklıkla yer verilmiş olmasına rağmen, bu modelin nasıl uygulanacağı ve hangi araçlarla geliştirileceği gibi stratejik detaylar eksik kalmıştır. Nitekim 1960–1980 döneminde Türkiye’nin turizm pazarı ve endüstrisi, yavaş ve sınırlı bir gelişim seyri izlemiştir. Sektör, büyük ölçüde küçük ölçekli işletmelerden oluşmuş, yabancı turist sayısı ve turizm gelirleri sınırlı kalmış, iç turizm talebi ise durağan seyretmiştir. Bu dönemde seyahat işletmeleri sektörü küçük ölçekli firmalardan ibaret kalmış, konaklama kapasitesi ciddi şekilde artırılmamış, yerli ve yabancı sermaye yatırımları çok az sayıda tesisle sınırlı kalmış, dolayısıyla sektörde bütünsel bir yapı oluşmamıştır. 1924 yılında Türkiye’ye gelen yabancı ziyaretçi sayısı 17.000 civarında iken, bu rakam 1957’de 157.000’e ulaşmış, ancak 1972 yılında bir milyon sınırı aşılabilmektedir. Ancak 1983 yılı sonrasında, uygulamaya konulan teşvik politikaları sayesinde Türkiye’ye gelen turist sayısında ve turizm gelirlerinde belirgin artışlar gözlemlenmiştir (Özdemir, 1991: 39; İçöz, 1996: 20).

1.5.2. Türkiye’de Planlı Dönem Sonrası Turizm Politikaları: 1980 Sonrası Dönüşüm

Dünya turizm pazarında üst sıralarda yer alan ve bir turizm ülkesi olarak kabul edilen Türkiye, sahip olduğu eşsiz doğal, tarihi ve kültürel varlıklarını değerlendirmeyi hedeflemiş; bu doğrultuda özellikle 1980’lerdeki dışa açılma politikaları ve sektörü teşvik edici düzenlemeler sayesinde turizmde hızlı bir yükseliş trendi yakalamıştır (Gülbahar, 2008’den akt. Dalgın vd., 2015: 176). Reformların en somut yansıması, Türkiye’ye yönelik doğrudan yabancı yatırımların artış göstermesiyle kendini belli etmiştir.

1980’e kadar Türkiye’ye gelen yabancı yatırımcı sayısı sınırlı olup, 100’ün altında kuruluş ülkeye yatırım yapmıştır. Ancak bu tablo, 24 Ocak 1980 kararlarıyla değişmeye başlamıştır. Bu tarihte alınan Ekonomik İstikrar Kararları sayesinde yatırımlar ivme kazanmış, 1986 yılına kadar yılda 100 milyon doları aşan yatırım rakamları telaffuz edilir hale gelmiştir (Arıman, 2001’den akt. Dalgın vd., 2015: 177-178). Uygulamaya konulan ekonomik reformlar, yalnızca makroekonomik istikrarı sağlamakla kalmamış, aynı zamanda hizmet sektörleri içerisinde yer alan turizmin de rekabet gücünü artırmıştır (Keyder, 1987; Pamuk, 2010). Söz konusu yapısal dönüşümle birlikte, Türkiye’nin yatırım ortamı daha cazip hale gelmiş, özellikle turizm gibi döviz kazandırıcı sektörlerle doğrudan yabancı yatırımların ilgisi artmıştır. World Bank Group (1984) ve OECD (1992) raporlarında da belirtildiği üzere, bu dönem Türkiye’nin dışa açılma sürecinde kritik bir eşik olmuştur.

Turizm sektörünün, Türkiye’de şu andaki potansiyeline özellikle 1980 sonrası dönemde benimsenen dışa dönük kalkınma stratejileri ve uygulanan liberal politikalar sayesinde ulaştığı

bilinmektedir. Türkiye'nin aktif dış pazar turizmi, 1980 sonrası ekonomik açılım süreciyle birlikte önemli bir gelişme göstermiş ve ülke ekonomisine çok büyük katkı sağlayan gelir kaynaklarından biri durumuna gelmiştir (Çımat ve Bahar, 2003: 2). Bu gelişmeler, 1980'lerin ikinci yarısından itibaren Türkiye'nin hizmetler ihracatı içinde turizmin payının sürekli artmasına zemin hazırlamış; 1990'lara gelindiğinde ise Türkiye, Akdeniz havzasındaki destinasyonlar arasında ciddi bir alternatif olarak öne çıkmaya başlamıştır (TÜİK, 1998). Ekonomik dönüşüm sürecinde yalnızca piyasa mekanizmalarının serbestleşmesiyle sınırlı kalmamış; devletin sektörel müdahaleleri ve hukuki çerçeve oluşturma çabalarını da eş zamanlı olarak geliştirmiştir. Kamu politikalarının bu yeni yönelimi, turizmin planlı kalkınma süreçleriyle uyumlu biçimde desteklenmesine olanak tanımış, sektörün kurumsallaşması ve yatırımcılar açısından cazip hâle gelmesi adına çeşitli yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmuştur.

1.5.2.1. Kurumsal Gelişmeler ve Sektörel Yönetişim: Kamu Politikaları ve Özel Sektör Etkileşimi

Uzun yıllar kitle turizm pazarına giremeyen Türkiye'nin turizm endüstrisi 1980'li yıllarda bir yapı değişikliği içine girmiştir. Bu değişikliğin temel nedeni, bu yıllarda kitle turizmi için gerekli özel turizm altyapısının ve uygun turizm üstyapısının oluşturulmuş olmasıdır. Bu yapı değişikliği, turizm endüstrisinin çalışma biçim ve koşullarının uluslararası standartlara uyum göstermesi şeklinde olmuştur. Geleneksel küçük turizm işletmeleri yerlerini ekonomik ölçeği büyük, uzmanlaşmış, yurtdışı bağlantılı yerli ve yabancı işletme türlerine bırakmıştır. Endüstride yatırım ve yönetim ölçekleri büyümüş, turistik ürün çeşitliliği ile turist profili değişmiş; ülkenin geleneksel olarak kültürel odaklı ürünleri, giderek doğal kaynakların kullanıldığı tatil odaklı ürünlere dönüşmüştür. Türkiye'nin yurtdışı turizm imajı dinlence ve tatil ülkesi olarak biçimlenmiştir. Bu dönüşüm yalnızca ürün çeşitliliğiyle sınırlı kalmamış, aynı zamanda turizm deneyimlerinin mekânsal dağılımını da etkilemiştir. Kısaca, konaklama yatırımlarının artışı, seyahat acentalarının tur operatörlerine dönüşmesi, yerli ve yabancı sermayenin tur operasyonlarında işbirliği ve firma ortaklıkları kurması, yerli charter ve tarifeli havayollarının kuruluşu, ülke turistik ürün türünün tatilci ürünlere dönüşümü, ülke imajının tatil merkezi olarak biçimlenmesi, bölgesel düzeyde özel turizm altyapısının oluşturulması, yatırım ölçeklerinin büyümesi, yerli turizm endüstrisinde bütünleşmiş işletmelerin ortaya çıkması şeklinde özetlenebilecek gelişmeler, Türkiye turizm endüstrisinin köklü bir yapı değişikliğine geçişinin göstergeleri olmuştur.

Türkiye'de kitle turizmi öncelikle örnek bölge olarak seçilen Güney Antalya Bölgesi'nde geliştirilmeye başlanmıştır (Yarcan, 1994: 2). Kitle turizmine uygun özel turizm

altyapısı ve olanakları Güney Antalya Bölgesi'nde yaratılmış, bölgenin turistik ürünü hızla tatilci ürünlere dönüşmüştür. Bu bölgede yapılan yatırımlar, ülkenin ilk büyük turizm altyapısı projesi için yapılmıştır. 1980-1984 yıllarında proje gerçekleştirilmiş ve Antalya kıyı bandında özel turizm altyapısının büyük bölümü bitirilerek bölge yerli ve yabancı turizm yatırımcılarına açılmıştır. Yatırımlar süresince ve izleyen yıllarda yerli turizm endüstrisinde yapı değişikliği başlamış, Antalya bölgesine yönelik yabancı turizm talebi hızla artmıştır (Çizel, 2008: 76)². Bu gelişmeler, sadece ekonomik büyümeye değil; aynı zamanda bölgesel kalkınmanın hızlanmasına da katkı sunmuştur. 1980 sonrası dönemde uygulamaya konulan liberal ekonomik politikalar ve yasal teşvik mekanizmaları, yalnızca sektörel dönüşümün önünü açmakla kalmamış, aynı zamanda turizm yatırımlarının bölgesel düzeyde yönlendirilmesini de mümkün kılmıştır. Sektörel dönüşümün yönünü belirleyen ve özel sektörün katılımını artıran bu düzenlemelerin en dikkat çekici örnekleri, 1972 yılında kabul edilen “Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu” ile 1982 tarihli “Turizm Teşvik Kanunu”dur. Bu iki yasal düzenleme ile birlikte, hem turistik işletmelerin belirli bir kurumsal çerçeveye kavuşturulması hem de kitlesel turizmin Türkiye’de gelişim sürecine girmesi sağlanmıştır. Özellikle Seyahat Acentaları Kanunu, sektörde faaliyet gösteren işletmelere yönelik yapısal düzenlemeler getirmiş; Turizm Teşvik Kanunu ise vergi indirimleri, muafiyetler ve kamu arazisi tahsis gibi çeşitli teşvik mekanizmaları aracılığıyla sermaye sahiplerinin turizm sektörüne yönelmesini kolaylaştırmıştır (Gülbahar, 2008’den akt. Dalgın vd., 2015: 179). Yasal düzenlemeler, yalnızca sektörel bir yasal çerçeve oluşturmakla kalmamış, aynı zamanda özel sektör yatırımlarının yönlendirilmesini ve kurumsal yapının gelişimini mümkün kılmıştır. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren, bu hukuki altyapının sağladığı istikrar ortamı, Türkiye’nin turizm

² 1980 yılında dünya genelinde uluslararası turizm hareketleri içerisinde yer alan kişi sayısı 285 milyon ve turizm harcamaları toplamı ise 92 milyar \$ iken, Türkiye’yi ziyaret eden kişi sayısı sadece 1.2 milyon ve ülkenin dünya turizm pazarından almakta olduğu pay ise binde üç ile 327 milyon \$ idi. 1990 yılına gelindiğinde, 455 milyon kişinin katıldığı uluslararası turizm pazarının parasal büyüklüğü 255 milyar dolara ulaşmıştır. 1990 yılında, Türkiye’yi ziyaret edenlerin sayısı 4.8 milyon kişiye, elde edilen turizm geliri ise 3.2 milyar dolara ulaşmıştır. Buna göre, Türkiye 1980-1990 yılları arasında ziyaretçi sayısını 4 kat ve elde ettiği gelirleri ise yaklaşık on kat artırmak suretiyle uluslararası turizm pazarından aldığı payı binde üçlerden yüzde 1.25’lere çıkarmayı başarmıştır. Kaydedilen başarıları dikkate alarak 1980-1990 yılları arasındaki on yılı Türkiye turizminin hamle dönemi olarak adlandırmak mümkündür. 1980-1990 yılları arasındaki dönemde sağlanan başarıda en önemli faktörün yatırımcılara sağlanan teşvikler olduğu iddia edilebilir. Belirtilen yıllarda sağlanan yatırım teşvikleri neticesinde, 1980 yılı itibarıyla Türkiye’deki turizm belgeli tesis sayısı 1260’a ve 77 yatak kapasitesi ise 498 bine ulaşmıştır (Çizel, 2008: 76).

endüstrisinde niceliksel ve niteliksel büyümeyi aynı anda tecrübe etmesini kolaylaştırmıştır. Uluslararası turizm dinamiklerine daha fazla entegre olabilen bir sektör yapısının inşasının, özellikle 1982 sonrası dönemde alınan yapısal kararların, yatırım teşviklerinin ve pazarlama stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Tosun, 2001; Akal, 2009).

1982-2003 yılları arasında yaşanan gelişmeler, yalnızca yatırımların artması ve turist sayısının yükselmesi ile değil; aynı zamanda Türkiye'nin uluslararası turizmdeki konumunun yeniden şekillenmesiyle de ön plana çıkmaktadır. Söz konusu dönem, turizmde kurumsallaşmanın hız kazandığı, pazarlama ve imaj çalışmalarının çeşitlendiği ve ülkenin uluslararası turizm pastasındaki payını büyütmeyi başardığı kritik bir evre olarak öne çıkmaktadır (Kozak, 2002; WTO, 2005). Nitekim bu yıllarda turizm işletmelerinin sayısında dikkate değer bir artış yaşanmış, yatak kapasitesi 65.934'ten 420.697'ye yükselmiş; gelen yabancı turist sayısı ise 1,2 milyondan 14 milyona çıkmıştır. Aynı şekilde, sektöre bağlı alt hizmet alanlarında da kayda değer ilerlemeler kaydedilmiştir. Gelişmeler sonucunda Türkiye, özellikle Batı Avrupa'da bir "moda destinasyon" olarak anılmaya başlamış; ülke içinde ise turizm, artan istihdam potansiyeliyle öne çıkan bir sektör haline gelmiştir.

Gerçekleştirilen turizm yatırımları yalnızca altyapı ve üstyapı projeleriyle sınırlı kalmamış; aynı zamanda tanıtım, pazarlama ve ürün iyileştirmeye yönelik uygulamalarla da desteklenmiştir. Turizm endüstrisinde yatırım kavramı bu dönemde genişlemiş, altyapı ve konaklama tesislerinin yanında, mevcut kaynakların modernizasyonu, ürün çeşitlendirilmesi ve doğrudan satış olanaklarının geliştirilmesi gibi kapsamlı hedefler öne çıkmıştır (Barutçugil, 1986: 131). Dönüşümün arkasında yatan temel etkenlerden biri, dışa açık ekonomi politikalarının turizm sektörünü doğrudan etkilemesi ve küresel pazarla entegrasyonu hızlandırması olmuştur. Aynı dönemde turizmin tanıtımı ağırlıklı olarak uluslararası tur operatörleri eliyle gerçekleştirilmiş; düşük fiyatlı turizm paketleri aracılığıyla Türkiye'ye yönelik talep artırılmıştır. Avrupa'daki büyük tur operatörleri Türkiye'yi yalnızca bir tarih ve kültür destinasyonu olarak değil, aynı zamanda dinlence ve tatil ülkesi olarak konumlandırmıştır (Yarcan, 1996: 55–56). Bu stratejik pazarlama yaklaşımı, Türkiye'nin Avrupa pazarında dinlence odaklı turizm paketleriyle öne çıkmasına neden olmuştur (Çizel, 2008: 83).

Rekabetin yoğunlaştığı 1990'lı yıllara gelindiğinde, uluslararası düzeyde yaşanan talep dalgalanmalarına karşı daha dayanıklı bir hizmet modeli geliştirme ihtiyacı doğmuştur. Bu çerçevede, turistik işletmelerin mali sürdürülebilirliğini güvence altına almak üzere "her şey dahil" (all-inclusive) sistemi Türkiye'de uygulanmaya başlanmıştır. Bu model, ilk kez Marco Polo Tatil Köyü'nde pilot olarak denenmiş, ardından Magic Life oteller zinciri aracılığıyla hızla

yaygınlaşmıştır (Çiftçi vd., 2007: 269). Özellikle Körfez Savaşı (1991), terör olayları (1993–94) ve Türkiye ekonomisinde yaşanan krizlerin etkisiyle gerileyen talep ortamı, bu sistemin benimsenmesini zorunlu hâle getirmiştir. Antalya ve çevresindeki turistik tesisler, düşük fiyatlı ve kapsamlı paket anlaşmaları üzerinden doluluk oranlarını artırmayı hedeflemiş; bu strateji sayesinde Türkiye'nin Avrupa'daki rekabet gücü önemli ölçüde artmıştır. Türkiye'nin güney ve güneybatı kıyılarındaki beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri daha önceki dönemde yaşanan olumsuzluklar nedeni ile karşı karşıya kaldıkları maddi kayıplara tekrar uğramamak için kendilerini güvence altına almak, doluluk oranlarını arttırmak amacıyla uluslararası tur operatörleriyle düşük fiyatlı paket tur anlaşmaları yaparak bu modele yönelmiştir. Antalya bölgesi bu yayılımın öncüsü olmuş; büyük Avrupa tur operatörlerinin baskısı modelin benimsenmesini hızlandırmıştır (Üngüren vd., 2009: 98).

Yalnızca konaklama politikalarında değil, kamu planlama belgelerinde de bu dönemde yön değişiklikleri gözlenmiştir. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1985–1989) turizmin çeşitlendirilmesine yönelik ilk tematik vurgu yapılırken; Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1990-1994) golf, kış, dağ, yayla, yat turizmi ve termal turizm gibi alternatif alanlara odaklanılmış ve bu alanlara yatırım yapılması teşvik edilmiştir. Kalkınma planlarında görülen bu çeşitlendirme eğilimi, hem turizm gelirlerini yıl geneline yaymak hem de doğal kaynaklara dayalı sürdürülebilir bir turizm modeline geçişi desteklemek amacı taşımaktadır. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde (1996-2000), Avrupa Birliği turizm politikalarıyla uyumu sağlama ve doğal sermayenin korunması başlıca öncelikler olarak benimsenmiştir (Dalgın vd., 2015: 179).

2003 ile 2006 yılları arasını kapsayan dönemde Türkiye turizmi hem işletme anlayışı hem çevresel konulara gösterilen hassasiyet hem de yatırımların yönlendirilmesi açısından önemli bir yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Sektörle etkileşim halinde bulunan Kültür Bakanlığı ile Turizm Bakanlığı'nın birleşmesi ve Turizmi Teşvik Kanunu'nun gözden geçirilmesi, bu yeniden yapılanmanın temel unsurları arasında yer almıştır. Ayrıca, turizm sektörünün ulaştığı ekonomik, sosyal, hukuki ve mali boyutlar ile sektöre sağlanan yoğun teşviklerin, planlama ve altyapı yatırımlarının yönetiminde daha etkin ve uzmanlaşmış bir örgütlenme ihtiyacını ortaya çıkarması, Bakanlığın organizasyon yapısında reform yapılmasını zorunlu kılmıştır. Kurumsal dönüşüme paralel olarak, sektör paydaşlarının devlet politikalarının dışına çıkarak doğrudan yatırım, tanıtım ve planlama süreçlerinde daha aktif roller üstlenmeleri, Türkiye turizminin daha katılımcı ve dinamik bir yapıya evrilmesinde belirleyici olmuştur. Dönemin bir diğer özelliği, Batı Avrupa dışındaki yeni pazarlara yönelimin artmasıdır. Rusya Federasyonu, Doğu Avrupa ve İran gibi pazarlar, Türkiye'nin

turizm hedef haritasına girmiştir. Bu çerçevede, turizm yatırımlarının teşvik edilmesi amacıyla tek elden planlama, projelendirme, işletim modellerini üretme şeklinde tanımlanabilecek yeni bir planlama anlayışı benimsenmiş; parsel ölçeğinden alan ve bölge ölçeğine yönelen mekânsal stratejiler hayata geçirilmiştir. Özellikle Turizm Kentleri gibi projeler, bu dönemdeki yeni planlama anlayışının somutlaşmış örnekleridir. Söz konusu projelerle, doğal, kültürel ve sosyo-ekonomik kaynakların koruma-kullanma dengesi gözetilerek turizme kazandırılması hedeflenmiştir. Ayrıca, bu alanlarda kamu arazisi tahsisleri yapılması aşamasından başlayarak örgütlenme, finansman ve altyapı çözümleriyle yeni turizm yerleşmeleri oluşturulması hedeflenmiştir. Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerine dayanılarak geliştirilen Turizm Kentleri projesi, dünyadaki yeni eğilimler doğrultusunda Türkiye turizminin yönünü belirleyen stratejik bir araç olmuştur (Çizel, 2008: 83-84).

Mekânsal ve yönetsel dönüşümleri takip eden bir diğer önemli gelişme, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) çerçevesinde teknik altyapı eksiklerinin giderilmesine, doğal ve tarihi çevrenin tahribatının önlenmesine ve turizm merkezleri üzerindeki kentleşme baskısının azaltılmasına yönelik politikaların benimsenmesidir. Bu dönemde ayrıca, turizm eğitiminde kalite ve belgelendirme uygulamaları ön plana çıkarılmış ve kamu-özel sektör iş birliğiyle ulusal düzeyde bir turizm örgütünün kurulması yönünde girişimler başlatılmıştır (Öztürk-Sözen, 2007'den akt. Dalgın vd., 2015: 179). Devamı niteliğinde olan Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013) ise, uluslararası turizmde yaşanan yeni eğilimleri takip etmeyi ve kitle turizmi dışındaki turizm biçimlerini desteklemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda, 2007 yılında yayımlanan ve kapsamı itibarıyla bugüne kadarki en stratejik politika dokümanı olan "Türkiye Turizm Stratejisi 2023", ülkenin alternatif turizm potansiyeline dikkat çekmiştir (Soyak, 2013:12). Kıyı turizminin yanında; sağlık, termal, doğa, yayla, kongre, kruvaziyer ve yat turizmi gibi çok sayıda alt sektörün geliştirilmesine yönelik hedefler belirlenmiştir. Bu belge, Türkiye'nin sahip olduğu doğal ve kültürel varlıkların turizmde daha etkin ve sürdürülebilir biçimde değerlendirilmesini sağlayacak politika ve eylem planlarını içermektedir (Türkiye Turizm Stratejisi 2023, 2007: 1).

Bu çok boyutlu stratejilerin etkileri, 2014–2018 dönemine yayılan Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda da gözlemlenmiştir. Söz konusu dönemde turist sayısı hedeflenen düzeylere ulaşsa da kişi başına turizm gelirininki düşüklüğü nedeniyle ekonomik verimlilik beklentileri tam olarak karşılanamamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 22). Bu nedenle, planın önceliklerinden biri sağlık turizminin yaygınlaştırılması olmuş ve yurtdışı tanıtımlarına ağırlık verilmesi öngörülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 11). On Birinci Kalkınma Planı (2019–2023), bu eğilimi daha da pekiştirerek, yüksek gelir getirici turizm türlerine stratejik öncelik

tanımıştır. Gastronomi, golf, sağlık, kruvaziyer, inanç ve alışveriş turizmi gibi alanlara odaklanan plan, Uzak Doğu gibi yeni pazarlardan da daha etkin biçimde yararlanmayı hedeflemiştir. Bu plan, önceki kalkınma planlarında benimsenen kitle turizmi anlayışından farklı olarak, destinasyon bazlı tanıtımı öne çıkarmış; bu sayede kişi başına düşen harcamanın artırılmasını amaçlamıştır. Ayrıca, çevreye duyarlı ve sürdürülebilir turizm anlayışının yaygınlaştırılması da planın temel ilkeleri arasında yer almıştır (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019; Batuhan, 2020: 82). Onuncu Kalkınma Planı döneminde yaşanan olumsuz iç ve dış siyasi gelişmelere rağmen turizm sektörünün yıllık ortalama yüzde 4,9 büyüme oranına ulaşmış olması, yeni plan döneminde turizm sektörü açısından olumlu bir gösterge olarak değerlendirilmektedir (Batuhan, 2020: 82)³.

Son olarak, 2024–2028 dönemini kapsayan On İkinci Kalkınma Planı, önceki dönemlerin deneyimlerini temel alarak turizmde dijitalleşmeyi, çeşitliliği ve sürdürülebilirliği stratejik yön olarak benimsemiştir. Plan kapsamında dijital dönüşümün hızlandırılması, yeni pazarların geliştirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması gibi öncelikler belirlenmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). Her ne kadar On İkinci Kalkınma Planı ile turizmin yapısal olarak dönüşümü hedeflenmiş olsa da sahadaki uygulamalar bu hedeflerin tam olarak gerçekleşmesini engelleyen önemli sorunlarla karşı karşıya kaldığına işaret etmektedir. Türkiye’de dış aktif turizm faaliyetinde niceliksel olarak önemli bir büyüme ve başarı sağlanmıştır. Ancak dış aktif turizm gelişimi ile bağlantılı birçok makro sorun da bulunmaktadır. Bu sorunların en önemlileri şunlardır (Kuşluvan, 2016: 186):

- Plansızlık, yetersiz altyapı, kapasite üzeri yoğunlaşma ve gelişme, rant arayışı ve kayırmacılık gibi nedenlerden dolayı çevre kalitesinin bozulması,
- Nitelikli ve eğitimli iş görenlerin turizm sektörüne çekilememesi ve sektörde kalmaması,
- Mevsimsellik,
- Paket turlar nedeniyle turizmin ekonomik faydalarının yerel halka yayılamaması,
- Konaklama işletmelerinin, pazara hâkim olan büyük tur operatörlerine ve çevrimiçi seyahat acentalarına bağımlılığı,

³ Onuncu Kalkınma Planı döneminde yaşanan jeopolitik gerginlikler, 15 Temmuz darbe girişimi ve iç siyasi gelişmeler sonucunda turizmde 45 milyar dolarlık gelir hedefinin uzağında kalarak 29,5 milyar dolar gelir elde eden Türkiye’nin, On Birinci Kalkınma Planındaki hedefi başlangıçta 70 milyon turist ve 70 milyar dolar gelir olarak belirlenmiştir. Ancak, daha sonra yapılan revizyonla hedef 75 milyon turist ve 65 milyar dolar gelir olarak değiştirilmiştir. Yapılan revizyonla turist başına ortalama harcama hedefi 1000 dolardan 867 dolara indirilmiştir (Batuhan, 2020: 82).

- Ziyaretçilere karşı zaman zaman gösterilen fırsatçı ve etik olmayan tutum ve davranışlar,
- Turizm gelişiminin katılımcı bir yapıda olmaması ve kamu yönetiminde bürokratik karmaşanın ve koordinasyon eksikliğinin yaşanması.

Bu sorunlar, pandemi sonrası dönemde daha da belirgin hale gelmiş ve sektörde yapısal bir dönüşüm ihtiyacını gündeme getirmiştir.

1.5.2.2. Pandemi Sonrası Dönem ve Geleceğe Yönelik Stratejik Açılımlar

Türkiye turizm sektöründe 2020 yılı itibarıyla beklenmedik ve sarsıcı bir dönüm noktası yaşanmıştır. Küresel sağlık krizinin etkileriyle birlikte, sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve kriz dayanıklılığı gibi kavramlar turizm politikalarının merkezine yerleşmeye başlamıştır. Özellikle 2020 sonrası gelişmeler, turizm sektöründe daha kapsayıcı, çevresel duyarlılığı yüksek ve dijitalleşmeye dayalı yeni politikaların oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Nitekim, bu yapısal dönüşüm ihtiyacını en açık biçimde ortaya koyan gelişme, 2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan Kovid-19 pandemisinin, Türkiye turizmi üzerindeki sarsıcı etkileriyle kendini göstermesidir. Pandeminin etkisiyle birlikte Türkiye turizminde yalnızca sayısal gerilemeler değil; aynı zamanda paradigmatik değişimler yaşanmış, sektör tüm bileşenleriyle birlikte yeniden şekillenme sürecine girmiştir.

Pandemi sürecinde uygulanan seyahat kısıtlamaları, karantina önlemleri ve sağlık riskleri nedeniyle Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısında dramatik bir düşüş yaşanmıştır. 2019 yılında yaklaşık 51 milyon yabancı turistin ziyaret ettiği Türkiye, 2020 yılında bu sayının yaklaşık 16 milyona gerilemesiyle turizm gelirlerinde de ciddi bir daralma yaşamıştır (https://en.wikipedia.org/wiki/Tourism_in_Turkey). Sektördeki dramatik gerileme, yalnızca sayısal göstergeleri değil, aynı zamanda turizm anlayışını ve tüketici tercihlerinin doğasını da yeniden şekillendirmiştir. Pandemi sürecinde turistlerin seyahat davranışları değişmiş; kalabalıktan uzak, daha izole ve doğayla iç içe olabilecekleri alternatif turizm biçimlerine yönelim artmıştır. Özellikle kamp turizmi, yat turizmi ve sanal müze ziyaretleri gibi deneyimsel ve bireysel tercihlere dayalı turizm türlerinde dikkat çekici bir talep artışı gözlemlenmiştir (Geranaz ve Yılmaz, 2022: 880). Yeni eğilim, turizm politikalarının yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmış ve sektör aktörlerinin esnek, yenilikçi ve krizlere dayanıklı stratejiler geliştirmesini gerekli kılmıştır. Dönüşümün en dikkat çekici yönlerinden biri de dijitalleşmenin turizm sektöründe çok daha merkezi bir rol oynamaya başlamasıdır. Pandemi döneminde oteller, tur operatörleri ve acenteler dijital platformlar üzerinden hizmet sunumunu yaygınlaştırmış; online rezervasyon sistemlerine yönelik yatırımlar hız kazanmıştır. Bu süreçte

kendi web siteleri üzerinden doğrudan rezervasyon oranlarını artırmaya çalışan işletmelerin sayısında artış olmuş, sektör dijital platformlara olan bağımlılığı daha da pekiştirmiştir. Bu yeni dijital yönelim hem tanıtım hem de pazarlama stratejilerinde ciddi bir kırılma noktası oluşturmuştur (Yaba ve Yılmaz, 2022: 146). Ekonomik düzlemde ise pandeminin etkileri, yalnızca turizm gelirlerinin düşüşüyle sınırlı kalmamış; aynı zamanda istihdam kayıpları ve bölgesel kalkınma dinamiklerinde de ciddi aksaklıklar yaratmıştır. Turizm sektörü doğrudan ve dolaylı olarak birçok sektörü etkilediği için yaşanan daralma, gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) üzerinde olumsuz bir baskı yaratmıştır. Bu durum, turizmin Türkiye ekonomisindeki stratejik yerini ve kırılganlıklarını bir kez daha ortaya koymuştur (Yavuz, 2022: 80).

2020 sonrası dönemde turizm politikalarının yeniden ele alınması, yalnızca sektörel ihtiyaçlardan değil, aynı zamanda küresel ölçekte değişen tüketici eğilimleri ve sürdürülebilirlik gereksinimlerinden kaynaklanmıştır. Türkiye, bu bağlamda 2023 yılı itibarıyla güncellenen politika belgelerinde, dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve turizm çeşitliliğini merkezine alan bir stratejik yönelime girmiştir. Örneğin, 2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda turizm sektöründe dijital altyapıların güçlendirilmesi, sağlık ve gastronomi gibi yüksek gelir getirici alternatif turizm türlerinin desteklenmesi, kırsal alanlarda turizm yatırımlarının yaygınlaştırılması ve çevresel duyarlılığın artırılması hedefleri açıkça belirtilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022: 147–149). Bu politik öncelikler, pandemi sonrası dönemin gerektirdiği yapısal dönüşüm ihtiyacına doğrudan yanıt üretmeyi amaçlamakta; aynı zamanda özel sektörün karar alma süreçlerine daha etkin katılımını teşvik ederek kamu-özel iş birliklerini ön plana çıkarmaktadır.

Dolayısıyla, planlı kalkınma döneminden günümüze dek uzanan süreçte, Türkiye'deki turizm politikaları yalnızca makro düzeyde ekonomik büyümeyi hedefleyen stratejilerle sınırlı kalmamış; aynı zamanda sektörün kurumsallaşması, profesyonelleşmesi ve uluslararası turizm ağlarıyla entegrasyonu doğrultusunda yeniden şekillendirilmiştir. Özellikle 1980 sonrası dönemde izlenen dışa dönük kalkınma stratejileri, turizmi dış pazarlara entegre etme çabalarıyla birlikte özel sektörün daha belirleyici bir aktör haline gelmesine neden olmuştur. Bu bağlamda, kitle turizminin gelişmesiyle birlikte sektörde ortaya çıkan yeni ilişki biçimleri yalnızca kamu-özel sektör iş birliklerinde değil, özel sektör içi ilişkilerde de kendini göstermeye başlamıştır. Özellikle tur operatörleri ile oteller arasındaki etkileşim ve uluslararası turizm pazarına entegrasyonla birlikte artan dış talep, sektördeki güç dengeleri, karar alma mekanizmaları ve kaynak dağılımı üzerinde belirleyici etkiler yaratmıştır. Bu noktada, sektörün yapısal dönüşümünü anlamak kadar, söz konusu dönüşümün aktörler arası ilişkilerde nasıl tezahür ettiğini incelemek de önem kazanmaktadır. Nitekim otellerin dağıtım, tanıtım ve müşteri erişimi

gibi konularda tur operatörlerine duyduğu yapısal bağımlılık, sadece ekonomik değil; aynı zamanda yönetsel ve stratejik sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür ilişkileri açıklamak adına, örgüt kuramlarından biri olan KBK, turizm sektörü özelinde dikkat çekici analitik olanaklar sunmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

TUR OPERATÖRLERİ VE OTELLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

2.1. Kuramsal Çerçeve

KBK, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrelerinden temin etmek zorunda oldukları kaynaklara olan yapısal bağımlılıklarını merkezine alan bir örgüt kuramıdır. Bu yaklaşım, örgütleri çevrelerinden izole yapılar olarak değil; aksine, çevresel aktörlerle sürekli etkileşim ve karşılıklı bağımlılık içinde olan açık sistemler olarak ele alır (Pfeffer ve Salancik, 2003). Kuram, özellikle kıt, değerli ve örgütün denetimi dışında bulunan kaynakların temininde ortaya çıkan güç ilişkilerine, stratejik uyum biçimlerine ve çevresel belirsizliklerin yönetimine odaklanmaktadır (Casciaro ve Piskorski, 2005: 167). Örgütlerin çevrelerine karşı mutlak bağımlılıktan ziyade, bu bağımlılık durumunu çeşitli yapısal ve stratejik müdahalelerle yeniden biçimlendirme çabaları kuramın merkezinde yer almaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin dış çevredeki kaynakları elde etme ve bu kaynakların sürekliliğini güvence altına alma yönündeki çabaları; iş birlikleri, ittifaklar, birleşmeler, yönetim kurulu üyelikleri ve diğer kurumsal düzenlemelerle şekillenmektedir (Pfeffer, 1982). Dolayısıyla KBK, yalnızca kaynakların edinimini değil, aynı zamanda bu kaynakların kontrolü yoluyla oluşan güç asimetrisini ve bu asimetrisinin örgüt içi ve örgütler arası ilişkilere yansımalarını (Pfeffer, 1987), örgütlerin varlıklarını sürdürme biçimlerini (Pfeffer, 1982), çevrenin yarattığı tehlike ve riskler karşısında örgütlerin birtakım faaliyetleri neden yaptıklarını (Üsdiken, 2010: 83) sorgulamaktadır.

Bu kuramsal yaklaşımın kökleri, Pfeffer ve Salancik'in 1978 yılında yayımladığı "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" adlı çalışmaya dayanmaktadır. Bu eser, çevresel kısıtların örgütlerin davranışları üzerindeki belirleyici etkisini açıklamakla birlikte, örgütlerin bu kısıtları aşmak adına geliştirdikleri stratejik hamleleri de bütüncül bir bakış açısıyla tartışmaktadır. Kuramın gelişiminde Emerson (1962), Jacobs (1974) ve Blau (1968) gibi erken dönem sosyal teorisyenlerin çalışmaları etkili olmuş; Pfeffer'in örgüt içi güç yapıları (1972a, 1972b, 1972c, 1973, 1976) ve örgütler arası ilişkiler üzerine yaptığı kapsamlı değerlendirmeler ile derinlik kazanmıştır (Pfeffer ve Leblebici, 1973; Pfeffer ve Nowak, 1976). Öncü çalışmalar ile KBK'nın temelinde üç ana varsayım yer almaktadır. İlk olarak, örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan kaynakların büyük çoğunluğu dış çevrede konumlanmakta ve bu kaynaklara erişim, örgütlerin hayatta kalabilmesi için kritik bir öneme sahip olmaktadır (Pfeffer, 1982: 193). Bu noktada, çevre yalnızca bir kaynak havuzu

olarak değil; aynı zamanda örgütlerin talepleri karşısında dönüşmek zorunda kaldığı dinamik bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 3). Dolayısıyla, örgütler ile çevreleri arasındaki ilişki, pasif bir bağımlılık ilişkisinden öte; karşılıklı etkileşim ve uyumun ön planda olduğu bir denge arayışı olarak ele alınmaktadır. İkinci olarak kuram, örgütlerin çevresel bağımlılıklarını tamamen kabullenen edilgen yapılar olmadığını; aksine, bu bağımlılık durumuna karşı çeşitli stratejik tepkiler geliştirerek çevrelerini biçimlendirmeye çalıştıklarını öne sürmektedir (Pfeffer, 1982; Pfeffer ve Salancik, 2003). Bu stratejiler arasında tedarik zincirlerinin çeşitlendirilmesi, örgütler arası ittifakların kurulması, ortak girişimler ve hatta bazı durumlarda dikey bütünleşme gibi kurumsal manevralar yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin çevreye tamamen teslim olmadıkları; aksine çevreyi yeniden yapılandırabilecek araçlara sahip oldukları vurgulanmaktadır. Son olarak, kuram örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerde güç kavramına özel bir vurgu yapmaktadır. Bu çerçevede, bir örgütün çevresel kaynaklar üzerindeki kontrol düzeyi arttıkça, bu örgütün diğerlerine nazaran daha avantajlı ve baskın bir konum elde ettiği ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 11-13). Gücün kaynağı yalnızca maddi kaynaklara erişim değil; aynı zamanda bilgi, statü, sosyal sermaye gibi maddi olmayan kaynakların kontrolü ile de ilişkilidir. Bu durum, örgütlerin davranış kalıplarını biçimlendiren güç asimetrisinin doğrudan bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Pfeffer, 1987). Zira çevreden elde edilen maddi ve maddi olmayan kaynaklara duyulan ihtiyaçlar örgütleri söz konusu dışsal kaynaklara bağımlı hale getirmekte ve örgütler arası güç farklılığına yol açmaktadır. Bu güç örgütlerin kararlarına ve davranışlarına yansımaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 12). KBK'ya göre örgütlerin faaliyetleri, örgütler arasında oluşan güç ilişkisi tarafından etkilenmektedir (Pfeffer, 1982).

KBK'nın temel önermeleri, örgütlerin çevrelerinden tam anlamıyla bağımsız olarak varlık gösteremeyeceklerini savunmaktadır. Örgütlerin kendi kendilerine yetememesi, onları dış çevrede konumlanan kaynaklara karşı yapısal bir bağımlılık ilişkisine sürüklemekte ve bu durum, kaynak üzerinde kontrol sahibi olan örgütlerin daha güçlü bir konuma yükselmesini beraberinde getirmektedir (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Pfeffer ve Salancik, 2003). Kuramın güçlü yönlerinden biri, yalnızca örgütler arası değil, aynı zamanda örgüt içindeki güç dinamiklerini de açıklayabilecek bir çerçeve sunmasıdır. Kaynaklara yönelik bağımlılığın yönetilmesinde, örgüt içi hiyerarşiler ve bireyler arası güç farklılıkları belirleyici olmaktadır. Örneğin yöneticilerin görev süreleri, kişisel özellikleri, yönetim kurullarının bileşimi ve büyüklüğü gibi faktörler (Pfeffer, 1972a; 1973; Pfeffer ve Leblebici, 1973; Pfeffer ve Salancik, 1977), örgütün çevresel koşullara tepkisinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, kaynak bağımlılığı yalnızca dışsal bir durum değil, aynı zamanda örgüt içi karar alma süreçlerini de etkileyen

yapısal bir dinamik olarak değerlendirilmektedir. Pfeffer (1982: 193) bu durumu, çevresel koşulların örgütlerin davranışları üzerindeki belirleyiciliğini vurgulayarak açıklar. Zira örgütlerin kaynaklara ulaşmak için çevreyle kurduğu ilişki, zamanla örgütün içsel yapısını da şekillendirmektedir. Pfeffer ve Salancik'in (2003: xiii) belirttiği gibi, dışsal bağımlılıklar örgüt içindeki güç dengelerini yeniden üretmekte ve karar süreçlerine doğrudan yansımaktadır. KBK, örgütsel gücün oluşumunu çevresel kaynaklar ile kurulan ilişkiler üzerinde temellendirmektedir. Güç, burada yalnızca kaynaklara erişim değil, aynı zamanda çevrenin kontrolü anlamına gelmektedir. Örgütler, hayatta kalabilmek için gereksinim duydukları kaynaklara ulaşmak zorundadırlar ve bu kaynaklar genellikle başka örgütlerin denetimi altındadır. Bu durum, örgütleri karşılıklı etkileşim ve pazarlık ilişkilerine yönlendirirken; kaynakları kontrol eden aktörler, diğer örgütler üzerinde baskı ve yönlendirme gücü elde etmektedirler. Dolayısıyla, kaynakların kısıtlaştığı ya da güvensiz biçimde temin edildiği koşullarda, örgütlerin varoluşsal güvenliği büyük ölçüde tehdit altına girmektedir. Beklenmedik çevresel dalgalanmalara uyum sağlayamayan örgütler, sürdürülebilirlik açısından dezavantajlı duruma düşmektedir. Bu nedenle, KBK yalnızca kaynak edinme stratejilerini değil; aynı zamanda çevre koşullarına karşı örgütsel dayanıklılığı ve stratejik uyum becerisini de tartışmaya yönelmektedir. Davis ve Cobb'un (2010) da vurguladığı üzere, KBK'nın diğer örgüt kuramlarından ayırt edici yönü, çevrenin örgütler üzerindeki kontrol edici rolünü ön plana çıkarması ve bu kontrolü güç, bağımlılık ve stratejik yönetim çerçevesinde açıklamasıdır. Bu yaklaşım, örgütlerin çevrelerini sadece uyum sağlaması gereken bir bağlam olarak değil; aynı zamanda yönetilmesi ve stratejik olarak biçimlendirilmesi gereken bir dış sistem olarak ele almaktadır. Bu noktada, Johnson'un (1995) da ifade ettiği gibi, çevre, örgütün faaliyetlerini etkileyen tüm aktörleri ve değişkenleri kapsayan çok katmanlı bir sistemdir. Kaynaklar, diğer örgütler, örgütsel ağlar, ilişkisel yapılar, belirsizlikler ve etkileşim desenleri bu çevresel sistemin başlıca bileşenlerini oluşturmaktadır. Örgütlerin bu çevresel bileşenlerle kurduğu ilişki, örgütlerin davranışlarının temel belirleyeni haline gelmektedir. Özetle, Pfeffer (1987: 26–27) kaynak bağımlılığı ilişkilerinin temel argümanlarını şu şekilde açıklamaktadır:

- Örgütler ve aralarındaki ilişkiler, toplumu anlamının temel birimlerini oluşturur.
- Bu örgütler, birbirleriyle kurdukları bağımlılıklar ağı tarafından sınırlandırılmaktadır.
- Bağımlılık, belirsizlikle birleşerek sürdürülebilir başarıyı tehdit eden bir yapı oluşturur ve örgütler bu bağımlılığı yönetebilmek adına çeşitli stratejik aksiyonlar geliştirirler.
- Bu bağımlılık kalıpları hem örgüt içi hem de örgütler arası güç ilişkilerini şekillendirerek, örgütlerin davranışları üzerinde belirleyici bir etki yaratır.

Özetle KBK, örgütleri yalnızca dış çevrelerine uyum sağlayan yapılar olarak değil, aynı zamanda çevresel belirsizlikler karşısında stratejik tepkiler geliştiren, kaynak akışını yönlendirme gücüne sahip aktörler olarak tanımlar. Çevredeki kıt ve değerli kaynaklara erişim, bu kaynakları kontrol edebilme kapasitesi ve söz konusu kaynaklar üzerindeki rekabet, örgütlerin dış çevreyle olan ilişkilerinin niteliğini belirlemektedir. Kuram, bu ilişkilerden doğan güç asimetrisini, örgütlerin hem kendi iç yapılarında hem de diğer örgütlerle kurdukları ilişkilerde nasıl yeniden ürettiklerini anlamaya yönelik kapsamlı bir perspektif sunar. Kaynaklara duyulan ihtiyaç örgütleri çevreleriyle karşılıklı bağımlı hale getirirken, aynı zamanda güç, kontrol ve belirsizlik gibi yönetsel boyutları da gündeme taşımaktadır. Örgütlerin bu türden kaynak bağımlılıklarını nasıl yönettikleri, onları hem dirençli hem de uyarlanabilir yapılar hâline getirir. Bu kuramsal yapıdan hareketle, izleyen bölümde kaynak bağımlılığının analizinde temel işlev gören kavramlar ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Temel Kavramları

KBK kapsamında güç bağımlılık düzeyine bağlı olarak oluşan ve örgütler arası ilişkileri şekillendiren temel değişkenlerden biridir. Pfeffer (1981), gücü bir örgütün diğer bir örgütün davranışlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlar. Kaynakları kontrol eden örgüt, bu kaynağa muhtaç olan örgüt üzerinde karar süreçlerini yönlendirebilecek düzeyde baskı kurabilir. Dolayısıyla, örgütler arası güç dağılımı, kaynakların dağılımı ve erişim biçimiyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda güç, yalnızca örgüt dışı ilişkilere değil, örgüt içindeki birimlerin yönetsel etkinliğine de yansımaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: xiii).

Kaynakların dış çevrede yer alması ve örgütler açısından yaşamsal öneme sahip olması, örgütleri bu kaynakları kontrol eden diğer aktörlere karşı bağımlı hâle getirmektedir. Bağımlılık (dependency), kuramın temel kavramı olup, bir örgütün yaşamsal önem taşıyan kaynakları kendisinin dışındaki bir aktörden temin etmesi hâlinde ortaya çıkan ilişkiyi ifade eder. Bu ilişki yapısı, örgütü söz konusu kaynağın sağlayıcısına karşı duyarlı ve etkilenebilir kılar. Kaynakların kıtlığı, stratejik önemi ve yedeklenebilirlik düzeyi bağımlılık ilişkilerinin yönünü ve yoğunluğunu belirler (Pfeffer, 1982: 39). Örgütün bu kaynaklara doğrudan erişememesi durumunda, dış aktörlerin örgüt üzerindeki etkisi artmakta; bu da güç ilişkilerinin asimetrik bir hâl almasına yol açmaktadır. Pfeffer ve Salancik'e (2003) göre kaynaklar açısından bir örgütün diğer örgüte olan bağımlılığını belirleyen üç önemli faktör bulunmaktadır: (1) söz konusu kaynağın örgüt açısından yaşamsal öneme sahip olması; (2) bu kaynağın tahsisi ve kullanımına yönelik karar alma özgürlüğü üzerinde sahip olunan kontrol; (3) ve kaynak kontrolünün yoğunluk derecesi. Birinci faktör bağımlılığa sebep olan kaynakların örgüt faaliyetlerini

sürdürmesi açısından önemlidir. Yazarlara göre örgütlerin tek bir ürün veya hizmet çeşidi sunmaları, müşterilerine daha fazla bağımlı olmasına neden olmaktadır. Bir başka açıdan örgütlerin bağımlı olduğu tek bir girdinin olması durumunda girdiyi sağlayan tedarikçiye daha fazla bağımlı hale gelmesi kaçınılmaz olabilmektedir. İkinci faktör farklı bir örgüt sahipliğindeki kaynakların tahsisi ve kullanımında karar verme özgürlüğüdür. Kontrol etme özgürlüğünün temelinde bilgiye ve veriye erişim hakkına sahip olma önemlidir. Son faktör ise, kaynağın kimler tarafından kontrol edildiği ve örgütün bu kaynak için yedek tedarikçi bulup bulamayacağıdır. Bu da kaynak kontrolündeki yoğunluk düzeyini ifade eder. Eğer örgütün ihtiyaç duyduğu kaynak yalnızca az sayıda örgüt tarafından kontrol ediliyorsa, bu durum örgütün bağımlılığını artırır ve örgütler arası güç dengesini asimetrik hâle getirir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 53).

Bu doğrultuda, örgütler arası bağımlılık ilişkileri yalnızca kaynak teminine değil, aynı zamanda bu kaynaklar üzerinde denetim gücüne ve bu gücün örgütler arası ilişkilerde nasıl kullanıldığına da işaret eder. Kaynağa sahip olmak, örgütleri yalnızca operasyonel açıdan değil, karar alma ve davranış yönlendirme bakımından da avantajlı konuma getirir. Bu bağlamda, güç ve bağımlılık ilişkilerinin teorik temelleri Jacobs (1974), Blau (1968) ve özellikle Emerson (1962) gibi öncü sosyal teorisyenlerin çalışmalarıyla şekillenmiştir. Emerson (1962), sosyal ilişkilerde aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılığa dikkat çekmiş ve güç ile bağımlılık arasındaki ters yönlü ilişkiyi vurgulamıştır. Bir aktörün, başka bir aktör için stratejik öneme sahip ve ikame edilemez kaynakları elinde bulundurması, o aktöre ilişkide üstünlük sağlamaktadır. X'in Y'ye bağımlılığı arttıkça, Y'nin X üzerindeki gücü artmaktadır. Bu bağlamda, güç yalnızca mutlak bir yetki ya da otorite değil, bağımlılık ilişkilerinden türeyen göreceli bir denge hâlidir. Emerson'a göre iki örgüt arasındaki ilişkide, bir aktörün diğerine bağımlılığı arttıkça, karşı tarafın sahip olduğu güç de aynı oranda artmaktadır. Bu çerçevede güç, mutlak bir özellik değil, bağımlılık düzeyinden türeyen göreceli bir konumdur. Kaynakların ikame edilemezliği ve az sayıda aktör tarafından kontrol edilmesi, örgütleri karşılıklı ama asimetrik bağımlılık ilişkilerine sürüklemektedir. Ayrıca, sosyal ilişkilerdeki karşılıklılığa bağlı olarak, X'in Y üzerindeki gücü ile Y'nin X'e bağımlılığı eşit kabul edilmektedir (Emerson, 1962: 32).

Bağımlılık ilişkilerinin doğası, yalnızca ikili ilişkilerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgütlerin içinde bulunduğu daha geniş sosyal ağlarla da biçimlenmektedir. Pfeffer (1982) ve Burt (1983) gibi araştırmacıların çalışmaları, örgütlerin bu ilişkisel bağımlılıkları yönetebilmek için çeşitli stratejiler geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Zira çevresel belirsizlik, örgütlerin kaynaklara erişiminde karşılaştıkları değişken ve öngörülemeyen dış koşullardır. Belirsizlik

düzeyi arttıkça, örgütler çevrelerinden kaynak edinmekte daha fazla güçlük yaşar ve bu durum bağımlılık düzeylerini artırır. Kurama göre örgütler, belirsizlik koşullarında hem çevresel tehditleri azaltmak hem de kontrol kapasitesini artırmak adına stratejik ittifaklara, ortaklıklara ve yapısal uyumlara yönelir (Pfeffer, 1982: 193). Aynı zamanda bağımlılığı azaltma stratejileri ile örgütlerin çevrelerine olan duyarlılıklarını azaltmak amacıyla birtakım yapısal ve stratejik araçlar kullanılmaktadır. Bunlar arasında alternatif kaynak sağlayıcılarla ilişkiler geliştirmek, dikey bütünleşme yoluyla tedarik zincirini kontrol altına almak, birleşmeler yoluyla piyasadaki bağımlılığı azaltmak ya da örgütler arası ağ yapılarında konum güçlendirmek ve kooptasyon uygulamaları gibi yöntemler öne çıkar (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Pfeffer, 1982: 40). Bu stratejiler, örgütün çevresel etkiler karşısında esneklik kazanmasına olanak tanır. Kooptasyon, kaynak bağımlılığını yönetmek amacıyla uygulanan taktiklerden biridir. Bu kavram, dış çevredeki güçlü aktörleri örgüt yapısına entegre ederek onların etkisini içsel mekanizmalarla sınırlama çabasını tanımlar. Örneğin, bir turizm işletmesinin kendisine müşteri sağlayan bir tur operatörünü yönetim kuruluna dahil etmesi, bu stratejinin tipik bir örneğidir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 43). Bu yolla hem bilgi akışı sağlanmakta hem de dışsal baskıların doğrudan yönetsel kontrol altına alınması mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak, KBK'nın temel kavramları; örgütlerin yaşamsal kaynaklara erişime olan bağımlılığı (*resource dependence*), bu kaynakları kontrol eden aktörlere karşı oluşan bağımlılık düzeyi (*dependence*), taraflar arasındaki güç asimetrisi (*power asymmetry*), dış çevredeki belirsizlikler (*environmental uncertainty*) ve bu belirsizlikleri yönetmeye yönelik stratejiler (ittifaklar, birleşmeler, karar süreçlerine dahil etme gibi) olarak özetlenebilir. Bu kavramsal yapı, özellikle karmaşık ve dinamik endüstrilerde faaliyet gösteren örgütlerin, örneğin turizm sektöründeki aktörlerin, karşılıklı ilişkilerinde güç ve bağımlılık dinamiklerinin nasıl işlediğini çözümlemede önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır.

2.3. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Üzerine Güncel Literatür

KBK, ilk teorik çerçevesinin oluşturulmasının ardından, özellikle 1970'li ve 1980'li yıllarda gerçekleştirilen öncü görgül çalışmalarla akademik alanda derinlik kazanmıştır. Bu kapsamda, kuramın gelişiminde en önemli katkıyı sağlayan araştırmacılar arasında Jeffrey Pfeffer ve çalışma arkadaşları öne çıkmaktadır. Pfeffer'in 1972–1977 yılları arasında gerçekleştirdiği çalışmalarda, örgütsel eylemler ile çevresel faktörler arasındaki ilişki çok boyutlu olarak ele alınmıştır (Pfeffer, 1972a; 1972c; 1973; Pfeffer ve Leblebici, 1973; Salancik ve Pfeffer, 1974; Salancik ve Pfeffer, 1974; 1977; Pfeffer ve Leong, 1977). Ancak bu erken dönem araştırmalar, veri toplama imkânlarının kısıtlı olması nedeniyle bazı kavramsal

zayıflıklar içermektedir. Özellikle şirket birleşmeleri, yönetici devinimleri ve ortak girişimler gibi sınırlı gözlem birimlerine dayanan analizlerde, kuramsal kavramlar ile ampirik ölçümler arasındaki ilişki zaman zaman yetersiz kalmıştır (Üsdiken, 2010: 101).

2000’li yıllar itibarıyla KBK, yalnızca kavramsal derinliğini artırmakla kalmamış; aynı zamanda örgütler arası ilişkilerdeki asimetrik bağımlılık yapılarını açıklama yönünde daha gelişmiş metodolojik yaklaşımlarla desteklenmiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalar, kuramın farklı sektörlerdeki uygulama biçimlerine odaklanmış ve disiplinler arası geçişkenlik sağlamıştır. Chen ve Chen (2002) tarafından kimya, makine, elektronik ve taşımacılık sektörlerinde; Caniëls ve Roevelend (2009) tarafından ise demiryolu, kimya ve çelik üretimi sektörlerinde yapılan araştırmalar, kaynak bağımlılığının nasıl şekillendiğine dair çarpıcı bulgular sunmuştur. Aynı şekilde Marcos-Cuevas vd. (2015), perakende ve havacılık sektöründe KBK’nın açıklayıcı gücünü test etmişlerdir. Özellikle asimetrik bağımlılık ilişkileri, literatürde KBK’nın en sık tartışıldığı temalardan biri olmuştur. Bu bağlamda, Johnsen ve Ford’un (2006, 2008) tekstil ve hazır giyim sektörü üzerine yaptığı araştırmalar, endüstriyel tedarik zincirlerinde güç dengesizliklerinin nasıl stratejik bağımlılıklar yarattığını göstermiştir. Bağımlılığın yalnızca güç eşitsizliklerinden kaynaklanmadığını; aynı zamanda tarafların karşılıklı olarak tanıdığı stratejik roller çerçevesinde biçimlenen bir ilişki dinamiği içinde gelişebileceğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Lee ve Johnsen (2012) ile Jean vd. (2016) tarafından elektronik sektöründe yürütülen çalışmalar, dijital ürünlerin pazarlanmasında ortaya çıkan ağ bağımlılıklarını KBK perspektifiyle değerlendirmiştir. Bu bağlamda ağ bağımlılığı, bir örgütün yalnızca tek bir tedarikçiye ya da müşteriye değil; içinde bulunduğu çok aktörlü iş ağına (network) stratejik düzeyde bağımlı hale gelmesi durumudur. Bu tür ilişkilerde karar alma, kaynak erişimi ve rekabet gücü, ağdaki diğer aktörlerin stratejileriyle yakından ilişkilidir. Gıda ve perakende sektöründe yapılan araştırmalarda (Hingley, 2005a, 2005b; Mouzas ve Ford, 2007; Colurcio, 2009; Colurcio vd., 2012; Touboullic vd., 2012, 2014), KBK’nın küresel ölçekteki açıklayıcılığına yönelik değerlendirmeler dikkat çekmektedir. Jiang vd. (2022), kuramı uluslararası işletmecilik perspektifinden ele alarak, çok uluslu şirketlerin farklı ülke ve bölgelerdeki operasyonlarında karşılaştıkları kaynak bağımlılığı çeşitlerini ve bu bağımlılıkların yönetilme biçimlerini kavramsal bir çerçevede incelemiştir. Bu çalışma KBK Kuramı çerçevesinde, örgütlerin dış çevresinde yer alan kaynak sağlayıcılara karşı bağımlılıklarını en aza indirme yetkinliği olarak kavramsallaştırılan stratejik özerklik ile; örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için dış çevredeki aktörlere duydukları zorunlu erişim ihtiyacına dayalı dışsal bağımlılık arasındaki dengeyi açıklamada önemli bir teorik zemin sunmaktadır.

Benzer biçimde, Hassana vd. (2024) KBK'yı, tedarik zinciri aksaklıkları yaşayan küçük ve orta ölçekli ihracatçı işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini açıklamak amacıyla kullanmıştır. Çok uluslu şirketlere kıyasla daha sınırlı kaynaklara sahip olan bu firmaların kriz anlarında kaynak erişimini optimize etmek için çevresel ilişkilerini nasıl yeniden yapılandıklarını ortaya koymuştur. Chu ve Bai (2025) ise kaynak bağımlılığı yaklaşımını dijital dönüşümün stratejik etkileri bağlamında ele alarak, gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların dijital dönüşümü bir kaynak edinme ve yönetme stratejisi olarak kullandıklarını ve bu dönüşümün tersine inovasyon kabiliyetlerini artırdığını ileri sürmüştür. Clarke vd. (2024) tarafından hazırlanan “Elgar Encyclopedia of Corporate Governance”da ise KBK'nın, hızla değişen dijital ekonomide kurumsal yönetim süreçleri üzerindeki etkileri çok uluslu bağlamda kapsamlı şekilde değerlendirilmiştir. Bu çalışmalar, KBK'nın yalnızca geleneksel tedarik ilişkileri ya da üretim bağlamlarıyla sınırlı kalmadığını; aksine, dijitalleşmenin yarattığı yeni ekonomik yapılar ve çok aktörlü küresel iş ağlarında da açıklayıcı gücünü sürdürdüğünü ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, literatürün metodolojik gelişimi de KBK'nın epistemolojik çerçevesinin yeniden sorgulanmasına neden olmuştur. Güncel akademik literatürde KBK'nın özellikle stratejik yönetim alanında sorgulanmaya henüz başladığı dikkat çekmektedir. Öztürk (2021: 545), bibliyometrik analiz yöntemleriyle gerçekleştirdiği çalışmada, KBK literatürünün özellikle stratejik yönetim alanında yoğunlaştığını; ancak “güç”, “bağımlılık” ve “özerklik” gibi temel kavramların zaman içinde ikincil düzeyde tartışıldığına dikkat çekmiştir. Yazar, bu durumun kuramın teorik bütünlüğü açısından risk oluşturduğunu belirtmiş ve gelecekteki çalışmaların daha kavramsal odaklı yürütülmesi gerektiğini savunmuştur. Literatürdeki benzer bulgulara, George ve Bock (2011) tarafından yapılan meta-teorik analizde de rastlanmaktadır. Yazarlar, stratejik yönetim yazınında KBK'nın çoğunlukla firma düzeyinde karar alma süreçlerine odaklanarak, kuramın temel kavramsal öğelerini yeterince detaylandırmadan uygulandığını belirtmiştir. Aynı şekilde, Hillman vd. (2009) da kuramın uygulamalı çalışmalarda sıklıkla yönetim kurulları, birleşmeler, satın almalar ve tedarik zinciri ilişkileri gibi alanlarda kullanıldığını; ancak bu çalışmaların çoğunun, kuramın temel kavramsal varsayımlarını ve ilişkisel dinamiklerini ampirik düzeyde sistematik biçimde test etmeye dönük metodolojik derinlikten uzaklaştığını vurgulamışlardır. Öte yandan, Nienhueser (2008), Casciaro ve Piskorski (2005) tarafından yapılan çalışmalar, kuramın yeniden teorik çerçeveye kavuşturulması gerektiğini ileri sürerek, güç ve bağımlılık ilişkilerinin organizasyonel karar alma süreçleri üzerindeki etkisinin daha çok nitel analizlerle anlaşılabilceğine dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, KBK, örgütler arası ilişkilerde güç asimetrisi, stratejik kaynak kontrolü ve çevresel belirsizliklerin yönetimi gibi konular çerçevesinde, günümüzde de teorik ve uygulamalı ilgisini korumaktadır. Literatürdeki güncel eğilimler, kuramın yalnızca örgütsel analiz bağlamında değil; aynı zamanda uluslararasılaşma, dijitalleşme ve gibi çok boyutlu alanlara entegrasyonunu da desteklemektedir. Bu yönüyle KBK hem geleneksel endüstriyel ilişkileri hem de yeni nesil iş yapma biçimlerini anlamak için güçlü bir analitik çerçeve sunmaktadır.

2.4. Kaynak Bağımlılığı Kuramına Yönelik Eleştiriler

KBK, örgütlerin çevreleriyle kurdukları ilişkileri açıklamakta oldukça işlevsel bir çerçeve sunmakla birlikte, kuramın kavramsal yapısı ve temel varsayımlarına yönelik çeşitli eleştiriler de literatürde yer bulmuştur. Bu bağlamda en kapsamlı ve dikkat çekici eleştirilerden biri, Casciaro ve Piskorski'nin (2005) "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory" başlıklı çalışmasında yer almaktadır. Yazarlar, KBK'nın özgün formülasyonunda, örgütsel bağımlılığın çoğunlukla tek yönlü olarak ele alınmasını yetersiz bulmuş; bunun yerine örgütler arası ilişkilerde karşılıklı (dyadik) bağımlılığın aynı anda ve bütüncül biçimde analiz edilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Yani eş zamanlı olarak iki tarafın da birbirlerine olan karşılıklı bağımlılıklarının (veya birbirleri üzerindeki güç potansiyellerinin) değerlendirilmesi gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Bu çerçevede geliştirilen iki temel kavram, "*güç dengesizliği (power imbalance)*" ve "*karşılıklı bağımlılık (mutual dependence)*"tır (Casciaro ve Piskorski, 2005: 6). Güç dengesizliği, örgütler arasında mevcut olan bağımlılık düzeylerinin asimetrisini tanımlar. Taraflardan birinin diğerine kıyasla daha fazla kaynak kontrolüne sahip olması, bu yapıyı ortaya çıkarır. Buna karşılık, karşılıklı bağımlılık kavramı, iki tarafın birbirine duyduğu toplam bağımlılığın düzeyini ifade eder. Güç dengesizliği, tarafların birbirlerine karşı sahip oldukları bağımlılık ve güç düzeyleri arasındaki farklılığı ifade eder. Böylece taraflardan birinin diğerine daha fazla bağımlı olması veya birinin diğeri üzerinde daha fazla güce sahip olması güç dengesizliğidir. Bu yapı iki aktörün bağımlılıkları arasındaki fark olarak ya da daha güçlü aktörün daha zayıf aktöre göre gücünün oranı olarak tanımlanabilir. Casciaro ve Piskorski'ye (2005) göre, bu iki yapının ayrıştırılması, örgütler arası ilişkilerde güç dinamiklerinin daha sağlıklı analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Zira yalnızca bir aktörün bağımlılığına odaklanmak, ikili ilişkideki güç yapısının tamamını yansıtmakta yetersiz kalır. Bu noktada, Casciaro ve Piskorski (2005: 170 - 171) güç ve bağımlılık ilişkilerini kavramsal olarak dört farklı konfigürasyonda incelemiş ve şematik biçimde sunmuşlardır. Bu konfigürasyon, güç

dengeşizliği ile karşılıklı bağımlılık düzeylerini birlikte değerlendirmenin örgütler arası ilişkilerin karmaşıklığını ortaya koymada daha analitik bir yaklaşım sunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla karşılıklı bağımlılık, tarafların birbirlerine olan bağımlılık düzeyleri arasındaki farka bakmaksızın, toplam etkiyi ifade etmektedir. İkili ilişkide güç-bağımlılık yapısının betimlemesini teorik olarak yapabilmek için güç eşitsizliği ve karşılıklı bağımlılık eş zamanlı olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Bu konfigürasyon iki önemli nokta bulunmaktadır (Casciaro ve Piskorski, 2005: 171).

1 – Güç, bir aktörün diğerine bağımlılığını göz önünde bulundurarak iki taraflı olarak ele alınmalıdır. Yalnızca bir aktörün diğerine olan bağımlılığını dikkate alan güç dinamikleri güç eşitsizliğini ortaya koyamaz; çünkü bir aktörün diğeri üzerindeki bağımlılığının değişmesi güç eşitsizliğini artırabilir ya da azaltabilir. Örneğin aktör i'nin j'ye olan bağımlılığı j'nin i'ye olan bağımlılığından fazla ise, i'nin j'ye olan bağımlılığının artması ikili ilişkideki güç dengeşizliğini artıracaktır.

2 – İkili güç ilişkisinde bir boyutu sabit tutarken diğer boyutu değiştirmek her iki aktörün de birbirine olan bağımlılıklarının değişmesini gerektirir. Diğer taraftan, bir aktörün bağımlılığındaki değişiklik, diğerinin bağımlılığı sabit iken hem güç eşitsizliğinde hem de karşılıklı bağımlılıkta değişikliğe neden olur. Bu nedenle karşılıklı güç dinamiklerini göz önünde bulunduran ancak bağımlılığı ikili ölçümlerden ziyade bireysel düzeyde ele alan ölçümleri kapsayan analizler güç eşitsizliğindeki değişikliklerin etkisini, karşılıklı bağımlılıktaki değişikliklerin etkisinden ayıramazlar.

Yazarların bir diğer eleştirisi, KBK'nın varsayımlarından biri olan “bağımlılığın belirsizlik yarattığı” görüşüne yöneliktir. Kuram, örgütlerin dışsal kaynaklara erişiminde yaşanan belirsizliklerin, örgütlerin davranışları üzerinde baskılayıcı bir rol oynadığını vurgular. Ancak Casciaro ve Piskorski'ye göre (2005), bağımlılığın yalnızca düzeyi değil, aynı zamanda yapısal biçimi (asimetrik ya da simetrik oluşu) ve bağlamı da bağımlılığı azaltma stratejilerinin başarısı üzerinde belirleyici olmaktadır. Buna göre, bağımlı örgütlerin çevresel kısıtlamaları azaltma kapasitesinin anlaşılması için güç dengeşizliği ve karşılıklı bağımlılık değişkenlerinin eş zamanlı analiz edilmesi gerekmektedir. Bu tür bir analiz, kuramın karar alma süreçlerine etkisine ilişkin daha derinlikli çıkarımlar sunabilir. Sonuç olarak, Casciaro ve Piskorski'nin katkısı, KBK'nın orijinal formülasyonuna karşı daha dinamik ve etkileşimsel bir okuma sunmakta; özellikle örgütler arası ilişkilerde simetrik/ asimetrik güç yapılarını anlamak adına kuramsal analiz düzeyini derinleştirmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca bağımlılığın düzeyine değil, niteliğine de odaklanarak KBK'nın gelecekteki kuramsal uygulamalarını şekillendirme potansiyeline sahiptir.

KBK'ya yönelik eleştiriler, yalnızca kavramsal çerçevesine değil, aynı zamanda teorik varsayımlarının örgütsel gerçeklikleri açıklamadaki sınırlarına da odaklanmaktadır. Hillman vd. (2009), KBK'nın çevresel bağımlılıkları yönetme stratejilerini çoğunlukla rasyonalist ve homojen tepkilerle açıklamasını eleştirerek, örgütlerin davranışlarının kültürel, bilişsel ve tarihsel bağlamlardan bağımsız düşünülmemeyeceğini belirtmişlerdir. Drees ve Heugens (2013) kuramın temel kavramlarında zamanla kavramsal belirsizliklerin ortaya çıktığını, özellikle “güç”, “kaynak” ve “bağımlılık” gibi anahtar terimlerin ampirik araştırmalarda tutarsız biçimde tanımlandığını ortaya koymuşlardır. Bu durum, kuramın uygulama alanlarındaki metodolojik sağlamlıkla ilgili soru işaretleri doğurmuştur. Ayrıca Wry vd. (2013), kuramın çevreyi daima tehdit ve belirsizlik kaynağı olarak çerçevelemesini problemli bulmuş; çevrenin yalnızca kaçınılması gereken bir unsur değil, aynı zamanda fırsatlar barındıran bir yapı olarak da değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu eleştiriler ışığında, KBK'nın açıklayıcılığının sınırlarının daha net çizilmesi, özellikle karşılıklı bağımlılık yapılarının asimetrik güç ilişkileriyle birlikte çok boyutlu olarak değerlendirilmesi ve çevresel faktörlerin yalnızca kısıtlayıcı değil, dönüştürücü yönlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

2.5. Turizm Sektörü Özelinde Kaynak Bağımlılığı Çalışmaları

Turizm sektörü, çok aktörlü yapısı ve yüksek düzeyde dışsal bağımlılık ilişkileriyle KBK açıklayıcılığı açısından zengin bir zemin sunmaktadır. Özellikle konaklama, ulaştırma, yiyecek-içecek, eğlence ve dağıtım kanallarının birbiriyle etkileşim halinde çalışması; bu sektörde örgütler arası karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin sıkı biçimde yapılandığını göstermektedir. Bu yapı içinde, her bir alt sektör, yalnızca kendi üretim kabiliyetine değil, aynı zamanda diğer paydaşların kaynaklarına, zamanlamalarına ve stratejik kararlarına bağımlı hale gelmektedir (Buhalis ve Laws, 2001; Harald-Pechlaner ve Abfalter, 2005). Örneğin, Buhalis (2000), turizm destinasyonlarının başarısının büyük ölçüde aralarındaki iş birliği kalitesine ve bu iş birliğinin kaynak yönetimi üzerindeki etkisine bağlı olduğunu vurgulamıştır. Hazra vd. (2017), turizm destinasyonlarının yönetişiminde kaynak kontrolünün asimetrik aktör ilişkilerine yol açtığını, bu durumun ise pazarlık gücünü elinde bulunduran taraflar lehine karar süreçlerini biçimlendirdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Sezgin ve Yolal da (2012) kitle turizminin gelişiminde tur operatörlerinin taşıdığı kaynak kontrolü ve fiyatlandırma gücünün, destinasyonlardaki yerel işletmeler üzerinde sınırlayıcı etkiler doğurduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle KBK, yalnızca örgütsel düzeyde değil; aynı zamanda destinasyon düzeyinde güç dengesizliklerini, stratejik bağımlılıkları ve pazarlık ilişkilerini anlamak açısından da önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Kalıpçı vd. (2024: 12), 2000–2022 yılları arasında turizm ve

e-ticaret alanlarında yayımlanan akademik yayınları bibliyometrik olarak incelemiş ve bu iki alanın KBK kapsamında nasıl kesiştiğini analiz etmiştir. Çalışmalarında, dijital platformların (örneğin Booking.com, TripAdvisor) turizm işletmeleri üzerindeki stratejik baskılarını ortaya koyan yazarlar, turizm işletmelerinin bu platformlara bağımlılık düzeyinin pazarlama ve müşteri ilişkileri stratejilerini doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca, e-ticaret ortamında platform bağımlılığına karşı geliştirilen özerklik stratejileri ve alternatif kanal yapılarına ilişkin politika önerilerine yer verilmiştir. Çalışma, turizm sektörünün kaynak bağımlılığına yönelik olarak teoriye dayalı uygulamalı stratejiler geliştirmesi gerektiğini vurgulamıştır.

2.6. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki İlişkiler

Turizmin endüstrisinin dağıtım kanalında yer alan farklı organizasyon türlerinin birbiriyle olan ilişkisi (örneğin seyahat organizatörleri, tur operatörleri, perakende seyahat acenteleri, toptan seyahat acenteleri, tur organizatörleri, kongre, konferans ve seminer gibi organizasyonların organizatörleri), taşımacı şirketler (örneğin havayolları, karayolu taşıma şirketleri ve nakliye şirketleri), konaklama şirketleri (örneğin; oteller, moteller, apartmanlar, bungalovlar, kamp alanları), yiyecek ve içecek şirketleri (örneğin restoranlar, kafeteryalar, barlar, catering), eğlence ve dinlenme şirketleri (örneğin tema parkları, tiyatrolar, müzeler, sanat galerileri) yanı sıra turizm endüstrisinin koordinatörleri (örneğin; devlet turizm acenteleri, turizm organizasyonları birlikleri) arasındaki ilişkiler dikkat çekmektedir. Bu aktörler bağımsız olarak hareket etmelerine ve sık sık birbirleriyle rekabet etmelerine rağmen her biri seyahat eden kişiler ile etkileşime girerek sorunsuz bir seyahat deneyimi sağlamak için uygun şekilde çalışması gereken genel sistemin bir parçasını oluştururlar (Howell, 1993; Angelo ve Vladimir, 1994; Middleton, 1994; Gee vd., 1989; Garcia-Falcon ve Medina-Muñoz, 1999: 103). Bu durum aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerine zemin oluşturmaktadır. Turizmde dağıtım kanalları ve üyeleri arasındaki ilişkiler, farklı araştırma soruları ve bağlamsal yaklaşımlarla alan yazınında çeşitli şekillerde tartışılmıştır (Buhalis, 2000; Medina-Muñoz ve García-Falcón, 2000; Buhalis ve Laws, 2001; Karamustafa, 2000; Stuart vd., 2005; O'Connor, 2008; Marinov ve Kazandzhieva, 2010; Myung vd., 2009; Kracht ve Wang, 2010). Özellikle tur operatörleri ile konaklama işletmeleri arasındaki ilişki, örgütsel kaynakların kontrolü ve paylaşımı üzerinden şekillenen güç dengeleri ve birbirinden farklı ekonomik hedeflere sahip olmalarına rağmen, her iki tarafın da sürdürülebilir faaliyet için birbirlerinin kaynaklarına ihtiyaç duyması, klasik anlamda karşılıklı bağımlılığı işaret etmektedir (Emerson, 1962; Pfeffer ve Salancik, 2003; Casciaro ve Piskorski, 2005). Turizm kaynakları arasında mekân, işgücü, sermaye, enerji tedariki ve müşterilere erişim (Aitken ve Hall, 2000; Brammer ve Beech, 2004;

Cooper vd., 2005; Nepal ve Chipeniuk, 2005; Ritchie ve Crouch, 2005) ve bilgi, uzmanlık gibi diğer soyut kaynaklar sayılabilir (Cooper, 2006; Church ve Coles, 2007; Hazra vd., 2017: 279).

Turist, özellikle kitle turizmi odaklı destinasyonlarda, otel işletmeleri açısından yalnızca hizmetin alıcısı değil; aynı zamanda gelir, görünürlük ve operasyonel süreklilik açısından kritik bir stratejik kaynaktır. Kitle turizminin hâkim olduğu destinasyonlarda, turist profili büyük ölçüde yüksek hacimli, fiyat duyarlılığı yüksek, standart hizmet talep eden bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, turistin demografik özellikleri genellikle orta yaş ve üzeri bireylerden, çekirdek ailelerden ve belirli sosyal sınıflardan oluşmakta; davranışsal olarak ise önceden planlanmış, güvenli, ekonomik ve tüm hizmetleri içeren paket turlara yönelim göstermektedir (Cohen, 1972; Poon, 1993). Bu kitlesel davranış kalıpları, tur operatörleri ve oteller arasındaki işleyişi şekillendirirken, aynı zamanda turistin yönlendirilmiş bir kaynak olarak nasıl kontrol edildiğini ve dağıtıldığını da göstermektedir. Bu nedenle, otel işletmeleri açısından turist yalnızca “müşteri” değil; pazarlama, doluluk yönetimi, fiyatlama stratejileri ve marka konumlandırması açısından stratejik olarak yönetilmesi gereken bir kaynaktır. Özellikle arzın talep fazlası olduğu destinasyonlarda, turistin sınırlı oluşu (kıtlık), rekabeti keskinleştirmekte ve tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkisini daha da belirgin hale getirmektedir.

Bununla birlikte, kaynaklara sahip olmak, mutlaka etkili bir üretimle sonuçlanmaz (Barney, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993) çünkü son ürünü gerçekleştirmek için bir şekilde işlenmeleri gerekir. Kaynaklar, belirli bir kanal veya ağ içindeki gruplar ve bireysel paydaşlar aracılığıyla işlenerek katma değerli bir dağıtım sistemine dönüşür. Bu sistem, birçok faaliyeti kapsayan bir değer zinciri boyunca yapılandırılabilir ve dikey, yatay veya çapraz olarak ilişkilendirilerek farklı düzeylerde entegre edilebilir (Weiermair, 2005; Fill, 2006; Klaus, 2006; Kotler vd., 2017). Bu nedenle turizm, turizm ihtiyaç ve taleplerini karşılama ortak hedefine doğru çalışan çeşitli paydaşların ortak eyleminin bir sonucu olarak görülebilir (Hazra vd, 2017: 279). Bu iş birliği, turizm sektöründe sunulan hizmetlerin yapılandırılmasında ve özellikle paket tur gibi kapsamlı ürünlerin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Hebestreit’e (1992) göre, paket turlar ulaşım ve konaklama gibi en az iki temel bileşenin önceden organize edilmesiyle oluşur. Bu süreçte oteller, hava yolları, seyahat acentaları ve yerel hizmet sağlayıcılar birlikte hareket etmek zorundadır. Ancak bu iş birliği ilişkisi, asimetrik güç yapılarıyla örülüdür. Tur operatörlerinin sermaye gücü, dağıtım kontrolü ve pazar yönlendirme kapasitesi, özellikle küçük ölçekli otelleri bağımlı aktörlere dönüştürmektedir (Schulz, 1994; Garcia-Falcon ve Medina-Muñoz, 1999). Paket turların üretim ve dağıtım sistemi aşağıdaki bileşenleri içermektedir:

- Bireysel seyahat hizmetleri üreticileri (örneğin konaklama sağlayıcıları, taşımacı firmalar vb.);
- Hem üretici (bireysel bileşenleri yeni bir üründe birleştirerek) hem de toptancı (broşür üretim ve rezervasyon sistemleri aracılığıyla) olarak görev yapan tur operatörleri;
- Perakendeciler (örneğin seyahat acenteleri, seyahatle ilgili web siteleri vb.).

Bireysel seyahat hizmeti üreticileri arasında sayılan konaklama sağlayıcıları; turizm endüstrisinin temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Otel; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, çalışanların hizmet kalitesi gibi moral unsurları ile bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılayan ekonomik ve sosyal bir işletmedir (Olalı ve Korzay, 1993: 25). Konaklama endüstrisi, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması için mal ve hizmet üreten ticari nitelikli işletme faaliyetleridir (Öztekin ve İlhan, 1994: 12). Bu faaliyetlerin amacı insanların sadece ekonomik ihtiyaçlarının değil aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarının da karşılanmasıdır. Destinasyon ülkesindeki fiziki arzın en önemli bölümünü konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinin bütünleşmiş seyahat sistemleri içerisinde yer almasının temel nedenlerinden bir tanesi de konaklama yatırımı maliyetinin yüksekliği ile finansman gereksinimidir (Yarcan, 1994: 87).

Otel işletmelerinin yukarıda sayılan fonksiyonları yerine getirebilmesi için sektörde faaliyet gösteren ulaşım, yeme-içme, eğlence ve pazarlama-satış faaliyetlerinde bulunan diğer işletmelere ihtiyacı vardır. Diğer taraftan, turizm sektöründe, işletmeler arasındaki işbirlikçi ilişkiler, işletme performansı ve işletmelerin hayatta kalması için önemli bir unsurdur. Bu yüzden otel işletmeleri; hava yolları, seyahat acentaları, araba kiralama şirketleri ve diğer otel işletmeleri gibi organizasyonlar ile sürekli iş birliği içinde olmak durumundadırlar (Garcia-Falcon ve Medina Munoz, 1999: 102). Otel işletmeleri tur operatörleri, turizm sistemi içinde diğer otel işletmeleri ve operasyonel ya da satış faaliyetlerini sürdürdükleri tedarikçileri ile ilişki kurmaktadır. Otel işletmeleri, diğer otel işletmeleri ile spor, kültür ve yeme içme hizmetleri konusunda kapasitenin aşıldığı durumlarda birlikte çalışmakta, temizlik işleri, sosyal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve insan kaynakları temini gibi operasyonel faaliyetleri sağlayan işletmeler ile de ilişki kurmaktadır (Schulz, 1994: 45-50).

Tur operatörleri seyahat sektörünün toptancıları olarak tanınmaktadır. Bu işletmeler konaklama ve diğer turizm işletmelerini pazarlanabilir bir ürün yaratabilmek için gerekli olan hammaddelelerden biri olarak kabul etmektedirler. Bu ürünün yanına; ulaştırma, transferler,

bölgesel turlar, sigorta ve turistik faaliyetlerle çekicilikleri de katarak kendi turistik ürün paketlerini oluşturmaktadırlar (Kent vd., 1987; Gökdeniz, 1990: 44; İçöz, 2001: 361). Tur operatörlerini diğer araçlardan ayıran en önemli fark peşin rezervasyon yaparak otel odalarını satın almaları ve bu odaları kendi olanakları ile pazarlamalarıdır. Satın alındığı halde turistlere satılamayan odalar tur operatörleri için zarar kabul edildiğinden önemli bir risk yüklenmektedirler (Mill, 1995: 303). Seyahat için gerekli turistik mal ve hizmetleri bir araya getirerek müşterilerin beğeneceği paketleri hazırlayan ve yayınladıkları broşürlerle perakendecilere pazarlayan, büyük turizm ve seyahat organizasyonu yapan kuruluşlar olan tur operatörleri hem üretici hem de toptancı rolünü üstlenen bir özellik taşımaktadırlar (Kozak, 1999: 12-13; Akkılıç, 2003: 213). Bu kuruluşların turizm pazarlamasındaki yerleri, endüstri malı pazarlayan toptancılardan çok daha önemlidir. Çünkü mal pazarlamasında üretici işletmenin tüketicilere veya perakendecilere doğrudan satış yaparak toptancı araçları ortadan kaldırması mümkün olmasına karşın, turizm ürününün çok sayıda ve birbirinden farklı işletmelerin ürünlerinin bir bileşimi olması nedeniyle toptancı aracının gerekliliği kaçınılmaz olmaktadır. Tur operatörleri birbirinden bağımsız işletmelerin ürettikleri hizmetleri bir araya getirerek turizm ürününü oluşturmakta ve pazara sunmaktadırlar. Tur operatörü şu faaliyetleri gerçekleştirmektedir:

- Turizm talebini etkileyerek belli bir ülkeye, bölgeye yöneltmek,
- Destinasyon ülkesini tur satış kataloğuna almak veya almamak,
- Yoğun dönemde talebi yüksek tutup, düşük dönemde hizmet talebini ve kullanımını azaltmak,
- Tur başlangıcına çok az bir süre kala son anda rezervasyon iptal etmek veya konaklama işletmesini değiştirmek,
- Konaklama ve öteki yerel hizmetleri sunan işletmelere ödemeleri geciktirmek,
- Ya hep ya hiç yöntemiyle konaklama fiyatlarını düşürmek,
- Sahip olduğu pazarlık gücü ile rekabete yol açarak yerel hizmet fiyatlarını düşürmek,
- Her şey dahil tur paketi fiyatlarını, turist gönderen ülkede tahsil ederek, çekim ülkesine döviz girdisini azaltmak,
- Voucher, servis bonusu ve para dışı satın alma araçlarını kullanarak, nakit akış ve muhasebe sistemine müdahale etmek,
- Aynı şirket grubuna dahil işletmeler arası muhasebe kayıt sistemiyle, transfer fiyatlaması ile çekim ülkesince kazanılacak döviz tutarını azaltmak,

- Kar transferi, yönetim harcı, pazarlama gideri, yabancı çalışanlara yüksek ücret ödenmesi gibi yöntemlerle, çekim ülkesinde hizmet sunan yerli işletmeleri ve gelişen ülkenin turizm ekonomisini güç durumda bırakabilir (Yarcan, 1994: 69).

Turizm işletmeleriyle anlaşma yaparak seyahat ile ilgili tüm hizmetlerin bir araya getirildiği organize turları seyahat dağıtım sistemi aracılığı ile pazarlayan tur operatörleri (Sheldon, 1986: 349-365; Buck, 1988: 67-74; Holloway, 1994: 58; Hacıoğlu, 2000;) bir tatil esnasında yararlanılabilecek olası hizmetlerin toplamından turistik ürün oluştururlar ve bu ürünü belirli bir fiyatı kapsayacak şekilde doğrudan veya seyahat acenteleri aracılığıyla tüketicilerin kullanımına sunarlar. Tur operatörü tarafından bir araya getirilerek oluşturulan paket turu satın almak tüketicilerin lehine olmaktadır; çünkü bir paket tur için ödenen fiyat, tatil bileşenlerinin ayrı ayrı satın alınması durumunda ödenebilecek fiyattan çok daha ucuzdur (İstanbul, 1991: 18; Peköz ve Yarcan, 1998: 23). Tur operatörleri tüketicilere rahat, güvenli ve nispeten ucuz bir tatil olanağı yaratmakta (İçöz, 1996: 151) ve üretilen seyahat paketleri ile modern toplumun iki ayırıcı özelliği olan artan stres ve daha az boş zamanı bertaraf ederek zamandan kazanım sağlamaktadır (Budeanu, 2005: 94). Ayrıca tur operatörleri kendi personeli ve seyahat acenteleri personeli için yaptığı eğitim seyahatleri ile reklamlar ve tanıtımları destekleyerek turizm sezonunun bütün yıla yayılmasına destek olurlar (Bastakis vd., 2004: 154).

Kitle turizm pazarında tur operatörleri, tümüyle standartlaştırılmış birbiriyle aynı veya çok benzer paket turlar satmaktadırlar. Standartlaştırılmış ürünlerin satışı ve turistlerin talebinin ve beğenisinin sunulan turistik ürünlerle biçimlendirilmesi tur operatörüne destinasyon ülkesini değiştirebilme olanağı vermektedir. Bu bağlamda, uluslararası turizm pazarından pay almak amacındaki gelişen ülkeler, tur operatörünün isteklerine uygun standartlaştırılmış turistik ürün ve satılan ürünle beğenisi biçimlendirilmiş yabancı turistlerin imaj ve beklentisine uygun olanaklar geliştirmek zorunda kalmaktadır (Ascher, 1985: 63). Tatilci turiste yönelik kapalı turizm bölgelerinin yaratılmasının nedenlerinden biri standartlaştırılmış, turistlerin beklentisine uygun ve tur operatörünün karını en yükseğe çıkarabilmesini sağlayacak ortamı yaratmaktır. Tatil köyü, kıyı oteli gibi içinde turistlerin her türlü beklentisinin, tatil ve yaşam gereksiniminin karşılandığı kapalı turizm yörelerinin yaratılması aynı zamanda turistlerin tüm hareketlerini ve harcamalarını denetleyen ve tur operatörünün operasyonunun her evresini denetleyerek, karını yükseltme amacını gerçekleştiren bir yöntemdir. Turistlerin dış dünya ile bağlantısı sadece birkaç çevre gezisiyle sınırlı olmaktadır. Zamanının hemen tümünü tatil köyünde geçiren yabancı turistlerin konaklama yatırımının bulunduğu bölge ile ilişkisi kısıtlı olmaktadır. Turistlerin her türlü tüketimi, dinlenme faaliyetleri, yiyecek, içecek, alışveriş gibi harcamaları kapalı konaklama

merkezinde tur operatörü tarafından denetlenir. Böylece aynı şirket grubuna bağlı tur operatörü ve konaklama işletmesi karını yükseltir (Çizel, 2008: 71).

Kitle tur operatörleri tüketici tercihlerini yönetmek için genellikle paketlenmiş turizm hizmetlerinin satışını gerçekleştirerek hizmet atmosferini standartlaştırmaktadırlar (Tremblay, 1998). Bu durumda Baker ve Cameron'un (2008) ayrılabilir ve transfer edilebilir karar haklarına dayalı anlayışıyla uyumlu olarak oteller promosyon ve pazarlama kararları alma otoritelerini tur operatörlerine transfer etmektedirler. Böylece tur operatörleri turizm endüstrisinin parçalara bölünmüş üretim sisteminde turistlerin algılanan risklerini azaltmak için bilgi tedarik fonksiyonu üstlenirler. Sonuç olarak oteller, üzerinde anlaşmaya varılan hizmet standartlarını sağlamakla yükümlüken tur operatörleri turist kabul edilen pazarlarda otelleri temsil etme hakkına sahiptir. Ek olarak tur operatörlerinin otellerin pazarlama stratejileri üzerindeki etkisi, sözleşmelerle belirlenen kontrol haklarını ne ölçüde elde ettiklerine bağlıdır. Bu haklar da büyük ölçüde tur operatörlerinin pazarlık gücüne dayanır (Lerner ve Merges, 1998; Baker ve Cameron, 2008). Bu durum otelleri maliyet üstünlüğü temelinde rekabet etmeye zorlar. Değiştirilebilir ve farklılaştırılmamış tedarik temeli anlayışı, destinasyonların kuruluş yerine özgü üstünlüklerini azaltırken (Buhalis, 2000; Mosedale, 2008) tur operatörlerinin otellerin fiyatlandırma, fiziksel yatırımlar, promosyon ve ürün gibi temel karar alanları üzerinde büyük oranda kontrole sahip olmalarıyla sonuçlanır (Gürçaylılar-Yenidoğan ve Yenidoğan, 2013: 394).

Sezgin ve Yolal'a (2012) göre turizm ürünlerinin heterojenliği, turizm deneyiminin standartlaştırılmasında zorluklar yaratmaktadır. Paket bileşenlerinin hepsi farklı yerlerde olduğundan, tur operatörlerinin nihai ürünleri olan paket turların standartlaştırılması diğer sektörlere göre daha zordur. Hedef ülkelerden satın alınacak paket bileşenler, hedef ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerinden dolayı istenilen standartta olmayabilir. Ayrıca, turizm işletmelerinin terör, doğal afetler ve ekonomik krizler gibi istenmeyen eylemlerin tehdidi altındaki kırılganlığı, müşterilerin başka destinasyonlara yönelmesini gerektirebilir. Tur operatörleri, bu tür riskleri göz önünde bulundurarak, kontrol arayışında destinasyonlardaki konaklama birimleri ile entegre olmayı tercih etmektedir. Ayrıca, destinasyonlardaki konaklama birimleri, özellikle Akdeniz kıyılarındaki tatil köyleri ve kamplar, yetersiz kapasiteyi azaltmak için sınırlı mali kaynaklara sahip ve homojen bir yapıyı temsil etmişlerdir. Avrupa kitle turizminin denetleyicileri olarak tur operatörleri, bu konaklama birimlerin homojen yapısı sayesinde ürün standardizasyonu dışında talebi canlandırma gücüne sahip olma gibi başka avantajlar da elde etmişlerdir (Sezgin ve Yolal, 2012: 83).

Tur operatörleri, destinasyonlardaki fiyatlandırma politikaları nedeniyle turizm talebini canlandırmaktadır. Ancak, finans şirketleri, bankalar ve holdingler tarafından desteklendikleri için tur operatörlerinin kitle turizminde belirleyici aktörler haline gelmeleri yarım yüzyıldan fazla sürmüştür. Bu finans kurumları, tur operatörlerini, yani holdingleri entegre ederek turizme başlayan çok uluslu ve küresel firmalardır. Yirminci yüzyılın başlarında ABD ve Birleşik Krallıktaki kapitalist ekonomik ortam birçok şirketin erken bir aşamada kurumsallaşmasını sağlamıştır. Bu tür kurumsallaşmış ve büyüyen firmalar, çeşitli endüstriyel sektörlere yatırım yaparak ürün yelpazelerini çeşitlendirmiş ve ilgili riskleri azaltmıştır. Artan rekabet ve azalan karlar, bu şirketlerin pazarları büyütme ve diğer ülkelerdeki fırsatlardan yararlanma çabalarına neden olmuştur. Holdinglerin artan önemi, yatırım yapısının değişmesinde ve kitle turizminin gelişmesinde hayati bir rol oynamıştır. Şu anda, en büyük turizm şirketleri bu holdinglerin kontrolü veya mülkiyeti altındadır (Sezgin ve Yolal, 2012: 84).

Turizmin çok sektörlü yapısı, çıkar birliğinin eksik olduğu paydaşlar arasındaki çoklu güç ilişkilerinin nasıl ele alınacağını anlamada belirli zorluklara yol açar (Lukes, 2005; Scherle ve Coles, 2006). Cooper vd. (2005) ve Ritchie ve Crouch (2005), turizm işletmelerinin yalnızca birbirleriyle rekabet etmekle kalmayıp, aynı zamanda tamamlayıcı ve iş birliği içerisinde de olduklarını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, bağımsızlık ile karşılıklı bağımlılık arasındaki ikilem, turizm endüstrisinde gücü tartışmalı bir kavram haline getiren bu etkileşimden kaynaklanan ayırt edici güç ilişkilerinin merkezinde yer almaktadır (Scherle ve Coles, 2006; Hazra vd., 2017: 280). Özellikle kitle turizminin hâkim olduğu destinasyonlarda, tur operatörlerinin standardize edilmiş paket turlar üzerinden kurduğu kontrol ilişkisi, bu güç dengesizliğini pekiştirmektedir. Sezgin ve Yolal (2012) ile Tremblay (1998), bu durumu tur operatörlerinin ürün biçimlendirme ve destinasyon seçiminde elde ettiği belirleyicilik üzerinden açıklamaktadır. Akdeniz çanağındaki birçok otelin homojen yapıda olması, bu işletmelerin tur operatörleri tarafından kolaylıkla yeniden paketlenabilir ürünler haline getirilmesini mümkün kılmaktadır (Ascher, 1985; Buhalis, 2000; Mosedale, 2008). Bu süreçte oteller yalnızca üretici değil, aynı zamanda fiyatlandırma ve tanıtım stratejilerini de dış aktörlere devreden edilgen pozisyondaki oyunculara dönüşmektedir. Otel işletmeleri, başta ulaşım ve eğlence olmak üzere pek çok faaliyet alanında dışsal kaynaklara bağımlı hale gelmektedir (Ujma, 2001). Öte yandan tur operatörleri, yüksek sezonda büyük hacimli satın almalar gerçekleştirerek pazarda güçlü bir konum elde etmekte ve özellikle fiyatlandırma ve dağıtım stratejilerinde belirleyici aktörler haline gelmektedir (Yarcan, 1994; Baker ve Cameron, 2008).

Karşılıklı bağımlılık ilişkileri yalnızca kaynak alışverişiyle değil, aynı zamanda bu kaynakların pazardaki alternatifleriyle, yani rekabetin düzeyiyle yakından ilişkilidir. KBK bu

durumu, örgütlerin hayatta kalmak ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dış çevreden temin ettikleri kritik kaynaklara olan bağımlılığı ile açıklar; ancak bu bağımlılığın derecesi, aynı kaynağa alternatif erişim imkânlarının varlığına bağlı olarak değişir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu çerçevede rekabet, bağımlılığın yönünü ve yoğunluğunu doğrudan etkileyen yapısal bir belirleyendir. Tur operatörleri arasında yaşanan rekabet, otellerin dağıtım kanalları arasında tercih yapabilmesini kolaylaştırırken, tur operatörlerinin otellere uygulayabileceği kontrol gücünü sınırlar (Casciaro ve Piskorski, 2005). Öte yandan, benzer segmentte faaliyet gösteren otellerin çokluğu, tur operatörlerinin pazarlık gücünü artırarak, otellerin tur operatörlerine olan bağımlılığını pekiştirir (Medina-Muñoz vd., 2003). Benzer bir dinamik destinasyonlar arasında da geçerlidir: Özellikle fiyat duyarlılığı yüksek olan kitle turizmi segmentinde, Akdeniz havzasındaki ülkelerin (örneğin İspanya, Türkiye ve Yunanistan) birbirine ikame olabilecek özellikler taşıması, hem otellerin hem de tur operatörlerinin pazardaki konumunu yeniden tanımlamalarına neden olmaktadır (Buhalis, 2000). Bu bağlamda rekabet, karşılıklı bağımlılığı azaltan bir unsur olduğu kadar, bazı durumlarda bağımlılığı derinleştiren asimetrik pazarlık pozisyonlarını da doğurabilir. Dolayısıyla, turizmde örgütler arası ilişkilerin analizinde rekabetin yalnızca pazar payı mücadelesi değil, aynı zamanda güç ve bağımlılık yapılarını şekillendirici etkisi de önem kazanmaktadır.

2.6.1. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki Güç ve Kontrol İlişkisi

KBK bağlamında incelendiğinde, tur operatörleri ile otel işletmeleri arasındaki ilişki yalnızca karşılıklı bağımlılık düzlemiyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda örgütler arası kontrol ve güç dengesizlikleri gibi karmaşık dinamiklerle de şekillenmektedir. Günümüzde giderek daha rekabetçi ve küreselleşen turizm ortamında hiçbir işletmenin tek başına sürdürülebilirliği mümkün değildir; işletmeler arası ilişkiler, bu bağlamda kaçınılmaz ve stratejik öneme sahiptir (Schaan, 1983; Medina-Muñoz vd., 2003). KBK kapsamında bağımlılık, iki örgütün birbirinin kaynaklarına erişimde ne ölçüde ihtiyaç duyduğu üzerinden açıklanırken; örgütler arası kontrol, bu bağımlılığın nasıl yönlendirildiğini, şekillendirildiğini ve hangi aktörün süreçlere hâkim olduğunu anlamada açıklayıcı bir kuramsal araç olarak kullanılmaktadır. Medina-Muñoz vd.'e göre, (2003: 136) turizm sektöründe örgütler arası kontrol (interorganizational control) bir işletmenin, ilişki içinde bulunduğu diğer firmalar üzerinde, kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde davranışlarını ve kararlarını etkilemesi anlamına gelmektedir. Bu kontrol dört temel boyutta değerlendirilir: uygulanan etkinin derecesi (kapsam), hangi unsurlara yöneldiği (odak), nasıl uygulandığı (tipler) ve kullanılan araçlar (mekanizmalar). Tur operatörleri bu bağlamda yalnızca yönlendirici değil, aynı zamanda

belirleyici bir aktör konumundadır. Örgütler arası kontrol kuramı, turizm sektöründe işletmeler arası karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin yalnızca yönü ve yoğunluğunu değil, bu bağımlılığın hangi araçlar aracılığıyla biçimlendiğini analiz etme imkânı tanımaktadır. Medina-Muñoz vd. (2003) tarafından geliştirilen çerçeveye göre; örgütler arası kontrol, bir örgütün ilişki içinde bulunduğu diğer örgütlerin kararlarını ve davranışlarını, kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirebilme kapasitesine işaret etmektedir. Bu bağlamda, kontrolün fiyat baskısı, garanti anlaşmaları ve paket tur sistemleri gibi çeşitli araçlarla uygulandığı durumlar, tur operatörleri ile otel işletmeleri arasındaki etkileşimde gözlenen yapısal güç dengesizliklerini anlamada açıklayıcı olmaktadır. Kuramsal olarak, bu yaklaşım güç asimetrisinin ortaya konmasında da önemlidir. Özellikle otellerin, tur operatörlerinin belirlediği koşulları müzakere edemediği kabul etmek durumunda kaldığı örneklerde, kontrol mekanizmalarının yönlendirici, sınırlayıcı ve belirleyici rolü açık şekilde gözlemlenmektedir (Schaan, 1983). Bununla birlikte, uzun vadeli iş birliklerinin niteliği, kontrol ile güven arasındaki dengeye bağlıdır. Eğer kontrol uygulamaları, karşılıklı güveni zedeleyecek bir düzeye ulaşırsa, ilişkilerin sürdürülebilirliği tehlikeye girebilir. Bu kuramsal çerçeve, aynı zamanda stratejik yönetim önerilerinin geliştirilmesine de katkı sunmaktadır. Özellikle doğrudan satış kanallarının güçlendirilmesi, marka değerinin artırılması ve müşteri segmentasyonu stratejilerinin uygulanması, otel işletmelerinin tur operatörlerine olan bağımlılığını dengeleyerek örgütler arası kontrol ilişkilerini daha simetrik bir yapıya kavuşturabilecek temel uygulamalar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, kontrol kuramı, turizm değer zincirindeki bağımlılık ilişkilerini statik değil, dinamik ve güç ilişkileriyle iç içe geçmiş yapılar olarak ele almayı mümkün kılmaktadır.

Güç, tur operatörlerinin etki kapasitesini ifade ederken; kontrol, bu gücün operasyonel kararlar üzerindeki somut etkisini temsil eder. Bu kararlar konaklama tesislerinin fiyatlandırmasından ürün politikalarına, tanıtım faaliyetlerinden operasyonel yönetime kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Buhalis, 2000; Medina-Muñoz vd., 2003). Özellikle Avrupa merkezli tur operatörleri, hem turist gönderen ülkelerdeki oligopolistik konumları (Almanya, Birleşik Krallık gibi) hem de turist kabul eden destinasyonlardaki oligopsonik etkileriyle (Türkiye, Yunanistan, İspanya gibi) çift taraflı bir pazarlık gücü elde etmişlerdir (Ivanov vd., 2015; Klemm ve Parkinson, 2001; Bastakis vd., 2004). Bu asimetrik konum, otel işletmeleriyle yapılan müzakerelerde fiyat, sözleşme koşulları ve kontenjan gibi başlıklarda tur operatörlerine önemli avantajlar sağlamaktadır (Buhalis, 1999; Baum ve Lopez, 2004).

Ford vd. (2012), turizm dağıtım ağı içindeki yapısal güç asimetrisinin, baskın konumdaki aktörün zayıf aktörü dolaylı biçimde tehdit ederek –örneğin iş birliğini sonlandırma veya alternatif bir tedarikçiye yönelme imasıyla– söz konusu ürünü ya da hizmeti daha düşük

bir değer üzerinden temin etmeye zorlayabileceğini belirtmektedir. Örneğin, belirli bir konaklama yerinin satışlarına önemli ölçüde katkıda bulunan bir operatör, müzakereler sırasında gücünü kullanabilir ve otel işletmelerinden belirli imtiyazlar elde etmek için satış sözleşmesini sonlandırma tehdidinde bulunabilir. Karşılıklı durum da geçerlidir, ancak otel işletmeleri genellikle ilişkinin zayıf ortağı olarak algılanır (Ivanov vd., 2015: 56). Medina-Munoz vd. (2003: 136) bu ilişkinin öneminin, tur operatörleri ve otel işletmeleri arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkilerin, tur operatörleri tarafından sunulan ürünlerin kalitesinde ve rekabetçiliğinde önemli bir faktör haline geldiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, sözleşmeden önce müzakere etmenin yanı sıra, tur operatörleri birlikte çalıştıkları otel işletmeleri üzerinde bazı kontroller yapmaya çalışırlar. Akdeniz turizm destinasyonlarında (İspanya, Yunanistan ve Türkiye gibi) yapılan araştırmalar, otelcilerin Kuzey Avrupa ülkelerinden gelen tur operatörlerinin gücüyle (Birleşik Krallık, Almanya ve İskandinavya gibi) karşı karşıya kaldığını ve bunun sonucunda bu tur operatörleri tarafından birlikte çalıştıkları otel işletmeleri üzerinde yapılan kontrolleri (fiyat, kapasite, dağıtım kanalı, hizmet standardı vb.) ortaya koymaktadır (Buhalis, 2000; Karamustafa, 2000; Aguilo vd., 2001; Medina-Munoz vd. 2003: 136).

Tur operatörlerinin otel işletmeleri üzerinde kontrol sahibi olma nedenleri arasında, otel işletmelerine ödenecek fiyatları ve kâr marjlarını düşürerek rekabet edebilme amacı yer almaktadır (Buhalis, 2000; Dale, 2000). Tüketicilerin tatilleri için belirli bir bütçesi vardır ve bu nedenle dağıtım kanallarında yer alanlar daha büyük bir pay için doğrudan ortaklarıyla rekabet etmektedir. Ayrıca, tur operatörleri genellikle ucuz fiyatlı tatil paketleri sunarak pazar paylarını ve satış hacmini genişleterek karlılıklarını artırmaya çalışmaktadır. Diğer taraftan, otel işletmeleri, verimlerini en üst düzeye çıkarmak ve makul bir yatırım getirisi elde etmek için müşterilerin hacmini ortalama oda fiyatları ile dengelemeye çalışmaktadır. Diğer bir faktör ise, uluslararası tatil seyahatlerinin daha az büyümesiyle birlikte, turizm merkezlerinde ve otel işletmelerinin pazardaki çoğalmasındır. Bu durumun, tur operatörlerinin otel işletmeleri üzerindeki pazarlık güçlerini artırmalarına neden olabileceği ifade edilmektedir (Organizacion Mundial del Turismo, 2000; Dale, 2000). Ayrıca otel işletmelerinin büyük bir bölümü, tesislerini ve ürünlerini doğrudan uluslararası pazarlarda pazarlayacak kaynak ve yetkinliklere sahip olmayan küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır (Buhalis, 2000). Buhalis (2000) turizm endüstrisindeki ana dağıtım kanalları olarak tur operatörlerinin turizm talebini kontrol etme ve hizmet fiyatlarını etkileme kabiliyetini ortaya koymaktadır. Bu tür bir piyasa konumu, tur operatörlerine turizm hizmetlerinin tedarikçileri ile olan ilişkilerinde (örneğin; oteller, havayolu şirketleri gibi) güçlendirici bir etki yapmaktadır. Sonuç olarak, otel

işletmelerinin ürünlerinin sözleşmesi ve iş ilişkisi sırasındaki operatör kontrolü, bir tur operatörünün ürününün rekabetçiliğini belirleyen faktörlerdir (Medina-Munoz vd. 2003: 136).

2.6.2. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki Çatışmalar

Tur operatörleri ile otel işletmeleri arasındaki ilişkiler belirsizlik, çıkar çatışmaları ve sözleşmeye dayalı asimetrilere kaynaklanan çeşitli sorunlara sahiptir. Kimes ve Lord (1994), otel–aracı ilişkilerinde, otellerin ne kadar oda satılacağını bilememeleri ve tur operatörlerinin de doluluk oranlarını öngörememeleri nedeniyle, potansiyel ticari işlem hacmine ilişkin ciddi bir belirsizlik ortamının ortaya çıktığını belirtmektedir. Buhalis (2000) ve Khuong (2014), bu ilişkinin çoğu zaman tarafların farklı hedefleri veya uyumsuz örgütsel kültürleri nedeniyle çatışmalı bir yapıya büründüğünü vurgularken, Mohamed (2015: 2), pazardaki güç pozisyonundan faydalanma ve aşırı kontrol mekanizmalarının ilişkiyi daha da kırılgan hale getirdiğini ifade etmektedir. Bastakis vd. (2004) ve Lee vd. (2013), örgütler arası iş birliklerinin başarısız olmasının temel nedenlerinden birinin taraflardan birinin yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi olduğunu savunmaktadır. Bastakis vd. (2004), bu bağlamda özellikle küçük ve orta ölçekli turizm işletmeleri açısından, tur operatörlerinin talep ettikleri komisyon oranlarının ciddi bir yük oluşturduğunu ve bu durumun otel–aracı ilişkilerinde büyük bir zorluk yarattığını dile getirmektedir (Mohamed, 2015: 2).

Bu ilişkinin temelinde yer alan sözleşmeler, potansiyel çatışmaların merkezi bir kaynağı olarak öne çıkmaktadır. Sözleşmelere ilişkin olası ihtilaflar; fiyat belirleme (fiyat seviyesi, komisyonlar, fiyat/kalite dengesi), satış süreleri, iptal ve ödeme koşulları gibi genel sözleşme şartları, sözleşme müzakere zamanlaması ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi gibi başlıkları içermektedir. Turizm dağıtım sistemlerinin özellikle destinasyonlarda oligopsonik yapıda olması (Bastakis vd., 2004), tur operatörlerine yüksek bir pazarlık gücü kazandırmakta ve bu güç, sözleşme koşullarını otellere dikte etmelerine olanak tanımaktadır (Buhalis, 2000). Aguiló vd. (2003) ise, bir tur operatörünün gönderdiği turist sayısı arttıkça pazardaki müzakere gücünün arttığını ve bu gücü düşük sezonlarda fiyat düşürme veya otelleri birbirine karşı kullanma gibi yöntemlerle pekiştirdiğini belirtmektedir (ayrıca bkz. Ivanov vd., 2015: 59).

Sözleşmeye dayalı bu çatışmalar, yalnızca rezervasyon anında değil; konaklama öncesi, konaklama sırasında ve konaklama sonrasında da farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Konaklama öncesi çatışmalar, rezervasyon bilgilerinin zamanında ve doğru bir şekilde aktarılmaması, rezervasyon onaylarının gecikmesi ya da iptal şartlarının ihlali gibi durumları kapsamaktadır (Ivanov vd., 2015: 64). Konaklama sırasındaki sorunlar ise operasyonel hatalar ve “overbooking” uygulamaları etrafında şekillenmektedir. Ivanov (2006, 2014),

overbooking'in otel işletmelerince normal bir koruma yöntemi olarak kullanıldığını; ancak doğru yönetilmediğinde müşterilerin başka tesislere yönlendirilmesiyle çatışmaların kaçınılmaz hale geldiğini belirtmektedir.

Konaklama sonrasındaki anlaşmazlıklar ise çoğunlukla ödemelerin gecikmesi, müşteri memnuniyeti anketlerinin manipülasyonu ve şikâyet süreçlerinin sağlıklı işlememesi gibi başlıklarda yoğunlaşmaktadır. Buhalis (2000) ve Klemm ve Parkinson (2001), özellikle geç ödemelerin otel işletmelerinin tedarikçilerine karşı finansal yükümlülüklerini yerine getirme kapasitelerini sınırladığını belirtmektedir. Ivanov vd. (2015: 68), tur operatörlerinin otelcilerin erişemeyeceği müşteri memnuniyeti anketlerini fiyat düşürme aracı olarak kullanabildiklerini, ayrıca bu anket sonuçlarının kolaylıkla manipüle edilebileceğini ifade etmektedir. Şikâyetlerin çözümüne yönelik prosedürlerin açık olmaması ya da uygulamaya konulmaması da bir diğer çatışma kaynağıdır. Yazarlara göre özellikle tur operatörlerinin müşterilerine sundukları telafilerin maliyetini otel ödemelerinden düşmeleri, taraflar arasında gerginliğe neden olmaktadır.

Tur operatörleri ile otel işletmeleri arasındaki ilişkiler genellikle sözleşmeler aracılığıyla yapılandırılrsa da, sözleşmeler ilişkinin biçimsel boyutunu temsil eden formel uygulamalardır. Ancak örgütler arası ilişkiler, özellikle turizm gibi yüksek belirsizlik içeren sektörlerde değişken koşullara göre sürekli yeniden şekillenen, müzakereye dayalı ilerleyen ilişkilerdir. Tur operatörleri ve oteller arasındaki müzakereler, ilişkinin dinamik tarafını yansıtan, tarafların fiyat, kontenjan, hizmet standardı ve pazarlama koşulları gibi stratejik konularda karşılıklı pozisyonlarını yeniden tanımladıkları etkileşimsel bir yapıdır (Ring ve Van de Ven, 1994). Sonuç olarak, otel işletmeleri ile tur operatörleri arasındaki ilişkiler, yalnızca ticari bir iş birliği değil; aynı zamanda güç, bağımlılık ve kontrol dinamiklerinin iç içe geçtiği karmaşık bir örgütsel etkileşim alanıdır. Karşılıklı bağımlılığın doğurduğu iş birlikleri, bir yandan turizm ürününün etkin sunumunu mümkün kılarken, diğer yandan pazarlık gücü eşitsizlikleri, sözleşme kaynaklı çatışmalar ve bilgi asimetrisi üzerinden istikrarsızlıklar yaratmaktadır. Literatürde sıkça vurgulanan bu dengesizlikler, KBK'nın temel ilkeleriyle birebir örtüşmekte; güç sahibi olan tarafın kaynak akışlarını kontrol etme kapasitesi, diğer tarafın stratejik manevra alanını daraltmaktadır.

2.6.3. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki İş Birliği

Turizm endüstrisinde işletmeler yalnızca rekabet içinde olmakla kalmayıp aynı zamanda karşılıklı tamamlayıcılık ve iş birliği içinde de faaliyet göstermektedirler. Nitekim Cooper vd. (2005) ile Ritchie ve Crouch (2005), turizm sektöründeki aktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini

sadece rekabet düzleminde değil, aynı zamanda stratejik iş birlikleri bağlamında da değerlendirmektedir. Oliver (1990), turizmde iş birliğinin temel belirleyicilerini gereklilik, asimetri, karşılıklılık, verimlilik, istikrar ve meşruiyet olarak sıralamaktadır. Dağıtım kanallarında yer alan aktörler, finansal riskleri minimize etmek ve maliyet kontrolü sağlamak amacıyla resmi anlaşmalar ve entegrasyon stratejileri geliştirmektedirler. Mengü (2018), işletmeler arasında kurulan resmi bağların “entegrasyon” olarak adlandırıldığını, bu sayede dışa dönük dağıtım maliyetlerinin kontrol altına alındığını belirtmektedir.

Otel işletmeleri ile tur operatörleri arasındaki iş birlikleri, karşılıklı yarar temelli stratejik ilişkiler üzerine inşa edilmektedir. Otel odaları, tur operatörleri tarafından pazarlanan paket turların en önemli bileşenlerinden birini oluşturmakta ve konaklama hizmeti hem maliyet açısından hem de müşteri memnuniyeti bakımından kritik bir unsuru temsil etmektedir (Medina-Muñoz vd., 2003). Diğer taraftan, tur operatörleri satış ve dağıtım zincirinin baskın oyuncularını olarak, konaklama ürününün tüketiciye ulaştırılmasında belirleyici role sahiptir. Bu bağlamda, otel ve tur operatörleri arasındaki tamamlayıcı roller, pazarlama ve lojistik alanında stratejik iş birlikleri yaratmaktadır (Karsavuran ve Dirlik, 2017). Mohammad (2015: 2), oteller ve tur operatörleri arasındaki örgütler arası ilişkinin, her iki taraf için de bir dizi avantaj sağlayan önemli bir süreç olduğunu belirtmektedir. Yazara göre otel ve aracılar arasındaki ilişki, tur operatörleri için iki ana nedenden dolayı önemlidir: İlk olarak, otel ürünleri ve hizmetleri, aracı işletmelerin önemli bir bölümünü sağlayan tur operatörleri tarafından satılan paket turların önemli kısımlarını temsil eder. İkincisi, geleneksel tur operatörlerinin hayatta kalması, doğrudan satış ve online aracılar gibi yeni dağıtım kanallarıyla rekabet edebilmek için otellerle sağlam bir ilişki kurmasına bağlıdır.

Çeşitli çalışmalarda, otel işletmelerinin tur operatörleriyle kurdukları ilişkiler aracılığıyla farklı işlevleri yerine getirdikleri görülmektedir. Medina-Muñoz vd. (2003) başta olmak üzere pek çok araştırmacı (Albert-Pinole, 1993; Angelo ve Vladimir, 1994; Muñoz-Oñate, 1997; Cooper vd., 1998; Buhalis, 2000) bu işlevleri şu şekilde açıklamaktadır: otel işletmeleri bir paket turun ana bileşenlerinden birini tedarik ederek paket tatillerin maliyetini etkileyebilmekte, müşteri memnuniyetine katkı sağlamakta, tur operatörlerinin destinasyonlara erişimini kolaylaştırmakta ve ortak pazarlama faaliyetleriyle tur paketlerinin satışını desteklemektedir.

Benzer şekilde, Mohammad (2015), otel işletmeleri açısından da tur operatörleriyle kurulan ilişkilerin beş temel açıdan öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu ilişkiler, otellerin dünya genelindeki geniş müşteri kitlelerine düşük maliyetle ulaşmasını mümkün kılmakta; tur operatörlerinin müşterilerle kurduğu ortak kültürel ve dilsel zemin sayesinde

müşteri taleplerini daha etkin karşılamasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, otel odalarının topluca satın alınması ve paketler hâlinde satışa sunulması süreci, tur operatörlerini ana dağıtım kanalı konumuna taşımaktadır. Tur operatörleri, dağıtım ve satış süreçlerini üstlenerek otel yönetiminin esas hizmet üretimine odaklanmasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, sadece satılan hizmetler üzerinden komisyon alınması modeli, otellerin sabit maliyetlerini azaltmakta ve pazarlama harcamalarını tur operatörlerinin desteğiyle optimize etmektedir (Bastakis vd., 2004).

Buhalis (2004), tur operatörlerinin tüm değer zincirine katkı sağladığını ve bu katkıların farklı paydaşlara yönelik çeşitli avantajlar sunduğunu belirtmektedir. Müşteri açısından bu avantajlar; kolay erişilebilir satış noktaları, indirimli seyahat maliyetleri, işlem kolaylığı, ortak kültürel kodlar, destinasyon bilgisi, güvenlik hissi, destinasyonda destek hizmetleri ve kalite kontrolü olarak sıralanabilir. Destinasyon açısından ise artan uluslararası görünürlük, tanıtım desteği, sezonun yaygınlaştırılması ve destinasyon sorunlarının daha görünür hâle gelmesi gibi katkılar bulunmaktadır. Küçük ve orta ölçekli oteller ise satış personeli ihtiyacının azalması, başlangıç yatırımı yapmadan satışa ulaşabilme, toplu satışlar yoluyla gelir artırımı, pazarlama giderlerinin düşürülmesi ve uluslararası pazarda temsil gibi stratejik avantajlar elde etmektedirler.

Turizm sektöründe dağıtım kanalında tur operatörleri ile yakın bir ilişki içerisinde (Öner, 1997: 28) olan oteller pazarda daha güçlü konuma gelebilmek için tur operatörleri ile dikey bütünleşmelere gitmektedirler. Turizm endüstrisinde arzı oluşturan ve farklı işkolunda faaliyet gösteren işletmelerin meydana getirdikleri birlikler dikey bütünleşme olarak adlandırılmaktadır (Gürdal, 1995: 185). Lyall (2011) turizm endüstrisinde bütünleşmenin ölçek ekonomilerine ulaşma, rekabetin azalması, tedarikçiler üzerinde daha fazla pazarlık ve satın alma gücü kazanılmasıyla birlikte pazar payının artması, satış hacminin artması, daha fazla ciroya ulaşma, yeni yatırımlar için daha fazla nakit elde etme ve kârların artması gibi çeşitli faydalar sağlayacağını ileri sürmektedir. Dikey bütünleşme stratejisi izleyen büyük tur operatörleri alıcılar ve tedarikçiler üzerinde yüksek rekabet gücüne sahip olduklarından bir rekabet çevresi yaratarak pazara yeni girenlerin bir rekabet pozisyonu kazanmalarına engel olabilirler (Dale, 2000: 357-367).

Dikey bütünleşmeler, turizm endüstrisinin üretim ve dağıtım seviyelerinin tüm seviyelerinde uygulanabilmektedir. Kitle turizminin altın çağında havayolları, oteller, seyahat acentaları ve hatta yiyecek içecek firmaları farklı amaçlarla diğer tedarikçilerle entegre olmuşlardır. Ancak turizm endüstrisindeki dikey bütünleşmelerin çoğu aslında tur operatörleri tarafından yapılmaktadır. Tur operatörleri nihai ürünün (tur dahil) üreticileri olarak ürün

bileşenlerini kontrol etmek, ürün standardizasyonunu sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için geriye dönük dikey bütünleşmelere gitmişlerdir. Tur operatörleri ayrıca pazarlama ve pazarı kontrol etme amaçları ile seyahat acenteleri ile ileriye dönük dikey bütünleşmelere gitmişlerdir. Avrupa turizm endüstrisindeki dikey bütünleşmeler, kitle turizminin hem nedeni hem de sonucudur. Dikey bütünleşmelerin turizm talebini artırmasının nedeni, bütünleşmeler nedeniyle maliyetlerin ve fiyatların düşmesidir (Yarcan, 1996: 65). Daha fazla dikey bütünleşme isteği, 'koltuk' ve 'yatak' arzını kontrol etmek ve rekabet avantajı elde etmekle ilgili olmuştur (Sezgin ve Yolal, 2012: 84). Bu tip bağlantılar mülkiyetin alınması, kontrat yapma, çeşitli birleşmeler veya franchising şekillerinde olabilir. Dağıtım kanalında benzer türdeki işletmeler arasında birleşmeler olduğunda yatay bütünleşme meydana gelir. Örnek olarak bir tur operatörü başka bir tur operatörü ile anlaşma yapar. Bu, tur operatörlüğü ve seyahat acentacılığı konularında çok sıklıkla kullanılan bir metottur. Bu tür bütünleşme de taraflar arasında sermaye katılımı olmaz. Ana tedarikçi ürün çeşitliliği ve dağıtımı konusunda güçlüdür ve lider konumundadır. Diğer tur operatörleri ve küçük seyahat acentaları ile sadece kendileriyle çalışmak ve kendi ürünlerini satmak konusunda anlaşma yaparlar. Burada perakendeci acentalar ana tedarikçinin ürünlerini pazarladıklarından sattıkları ürün üzerinden komisyon alırlar (Mengü, 2018: 306). Sonuç olarak, tur operatörleri ile otel işletmeleri arasındaki ilişkiler, yalnızca ekonomik değiş tokuşlarla sınırlı kalmamakta; stratejik iş birlikleri, kontrol mekanizmaları, çatışma yönetimi ve entegrasyon stratejileriyle şekillenen çok boyutlu ve dinamik bir yapı sunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA DESTİNASYONUNDA TUR OPERATÖRLERİ ve OTELLER ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu

Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren iki ana aktör olan tur operatörleri ve oteller arasındaki bağımlılık ilişkilerini KBK çerçevesinde Türkiye turizm sektörü ve Antalya bağlamında analiz etmektir. Araştırma, söz konusu bağımlılık ilişkilerinin temel nedenlerini, bu ilişkileri etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin rollerini ve tarafların bu ilişkileri nasıl yönettiğini bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırmanın kuramsal temelini oluşturan KBK, örgütlerin hayatta kalmak ve etkin faaliyet gösterebilmek için dış çevreden kaynak temin etme gerekliliğini vurgulamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kuram, örgütlerin dış çevreleriyle kurdukları ilişkileri, kaynakların temini, yönetimi ve sürdürülebilirliği açısından sorgulamaya olanak tanımaktadır. Bu çerçevede, çalışmada tur operatörleri ve oteller arasındaki bağımlılık ilişkilerinin nedenleri, bu ilişkileri etkileyen faktörler ve bu faktörlerin etki dereceleri ve tarafların bu ilişkileri nasıl yönettikleri kapsamlı biçimde ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, KBK'nın örgütler arası ilişkiler bağlamındaki açıklayıcılığını, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişki örneği üzerinden değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma sahası Antalya destinasyonu olarak seçilmiştir. Son yıllarda bölge, dijital rezervasyon sistemleri, büyük veri analitiği, çevrimiçi pazarlama uygulamaları ve yapay zekâ tabanlı müşteri ilişkileri yönetimi gibi yenilikçi stratejilerle kaynak bağımlılığı dinamiklerini yeniden şekillendiren bir destinasyon hâline gelmiştir. Yüksek turist çekim kapasitesi, geniş konaklama altyapısı, her şey dahil sisteminin yaygınlığı, zengin kültürel ve tarihî mirası, doğal güzellikleri ve Türkiye'nin en yüksek turizm gelirine sahip destinasyonlarından biri olması, bölgeyi tur operatörleri ve oteller için finansal, bilgi paylaşımı ve pazar erişimi açısından stratejik kaynakların merkezine yerleştirmektedir. Ayrıca, golf turizmi gibi alternatif turizm türlerine sahip olması, charter uçuşlarının merkezi hâline gelmiş olması, devlet teşvikleri ile desteklenen sürdürülebilir turizm yatırımları ve gelişmiş ulaşım altyapısı gibi unsurlar bu stratejik konumu pekiştirmektedir. Bu karşılıklı bağımlılık ilişkisi, yalnızca destinasyonun çekiciliği ya da fiziki özellikleri ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda sektördeki aktörlerin birbirleriyle kurduğu stratejik iş birliklerinin niteliği, kaynaklara erişim konusundaki pazarlık güçleri ve örgütsel karar alma süreçleriyle de doğrudan ilişkilidir. Tur operatörlerinin turizm

akışını yönlendirme kapasitesi ile otellerin bu akışa duyduğu ihtiyaç arasındaki denge, KBK'nın temel argümanlarıyla uyumlu bir biçimde, örgütlerin dışsal çevrelerinden bağımsız olarak hareket edemeyeceği yönündeki temel varsayımı desteklemektedir. Bu bağlamda Antalya, yalnızca ekonomik boyutları ve turist çekim gücüyle değil, aynı zamanda örgütler arası ilişkilerin dinamiklerini gözlemleyebilmek için elverişli koşulları barındırması nedeniyle de araştırma açısından önemli bir bağlam sunmaktadır. Nitekim, bu çok katmanlı yapı, bağımlılık ilişkilerinin oluşumuna etki eden faktörlerin hem teorik hem de pratik düzeyde anlaşılması için zengin bir zemin sağlamaktadır.

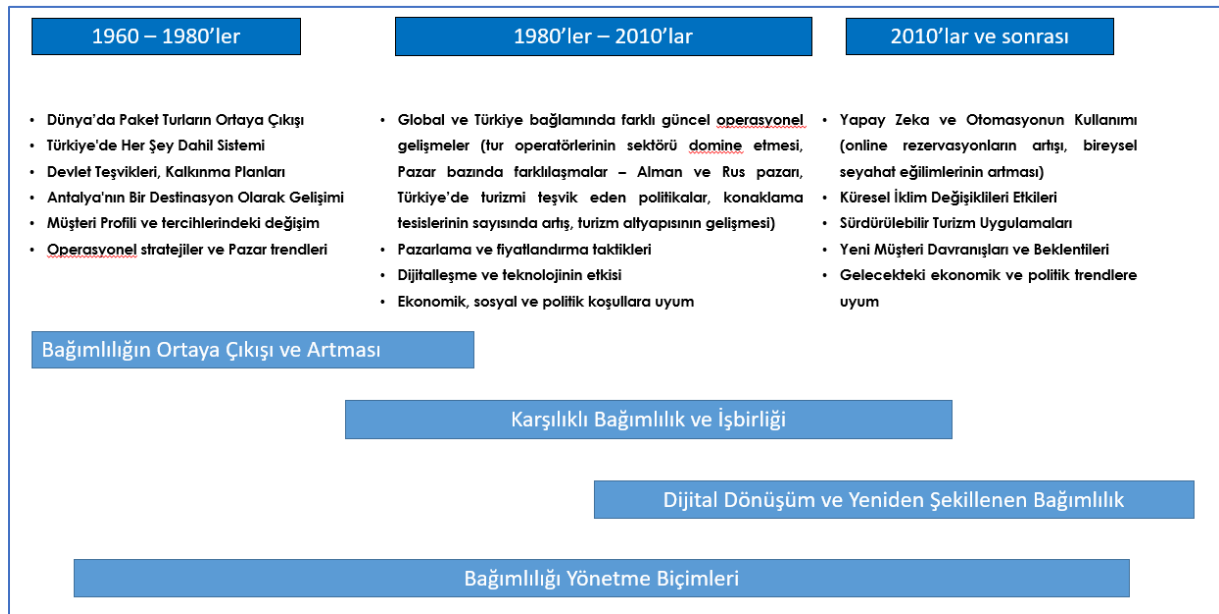
Antalya, Türkiye'nin turizm gelirlerinde en büyük paya sahip destinasyonlarından biri olması ve hem yerel hem de ulusal ekonomiye yüksek düzeyde katkı sağlaması nedeniyle, turizm sektöründeki bağımlılık ilişkileri, iş birlikleri ve stratejik kaynak yönetimi konularında dikkate değer bir örnek teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, Antalya üzerine yapılan araştırmaların, tur operatörleri ile oteller arasındaki karşılıklı bağımlılık ve bu bağımlılığın yönetimine ilişkin literatüre önemli katkılar sunma potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir. Söz konusu ilişkilerin derinlemesine anlaşılması, turizm sektöründeki arz-talep dengesi, fiyatlandırma stratejileri, müşteri yönlendirme mekanizmaları, pazar erişimi ve iş birliği modelleri gibi temel dinamiklerin kavranmasına olanak sağlayacaktır. Bu dinamiklerin doğru analiz edilmesi ise, turizm sektörünün gelecekte nasıl şekillenebileceğine dair öngörüler geliştirmek açısından büyük önem taşımaktadır. Tüm bu nedenlerle, Antalya araştırma sorusuna zengin ve çok katmanlı bir bağlam sunmaktadır.

Örgütler arası ilişkileri anlamak, sosyal, karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olmaktadır. Çalışma hem keşifsel amaçlarla yürütülmekte hem de ele alınan bağımlılık kavramı bağlama özgüllük koşulunu sağlamaktadır. Bu bağlamda, turizm sektöründe faaliyet gösteren iki önemli aktör olan tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkilerin oluşmasında etkili olan kaynak ihtiyaçları, bu kaynak ihtiyacını belirleyen koşullar, bu koşulların oluşmasının ve değişmesinin tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkiye ve bu ilişkiyi yönetme biçimlerine etkileri araştırmanın odak noktalarını oluşturmaktadır (Barringer ve Harrison, 2000). Bu yönüyle araştırma, hem kuramsal hem de pratik düzeyde derinlikli bir inceleme sunmayı amaçlamaktadır.

Tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkiler, araştırmacılar tarafından da sıklıkla incelenen bir konu olmaktadır. Örneğin; Bastakis vd. (2004) tur operatörleri ve oteller arasındaki güç dengesini ve bu dengenin destinasyon yönetimine olan etkilerini araştırmışlar ve tur operatörlerinin otellere ve diğer turizm tedarikçilerine yönelik önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Kalnins (2006) küçük otellerin sadık turistlerle kurduğu

güçlü ilişkiler ve bu ilişkilerin desteklediği yeni pazarlama stratejilerinin, pazarda başarılı olmalarını sağladığını ortaya koymuştur. Ayrıca, tur operatörleri ile oteller arasındaki iş birliği ve karşılıklı bağımlılık, her iki taraf için de kazançlı sonuçlar doğurmakta ve pazar dinamiklerini olumlu yönde şekillendirmektedir. Bu iş birliği, küçük otellerin tur operatörlerinin geniş müşteri tabanına erişimini sağlamakta ve operatörlerin sunduğu hizmetlerin kalitesini artırmaktadır. Buhalis (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışma ise, Akdeniz bölgesindeki otelciler ve tur operatörleri arasındaki dağıtım kanalı ilişkilerini ve bu ilişkilerde ortaya çıkan çatışmaları incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, bu aktörler arasındaki çatışmaların nedenlerini, çatışmaların etkilerini ve olası çözüm stratejilerini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, tur operatörleri ve oteller arasındaki güç dengesi, iş birliği, bağımlılık ilişkileri ve çatışmaların turizm sektöründeki dinamikleri nasıl şekillendirdiğini ortaya koyarak, bu araştırmanın teorik çerçevesini desteklemektedir. Dolayısıyla, çalışma mevcut literatürün ele aldığı ilişkisel dinamikleri Antalya örneğinde yeni bir kuramsal bağlamla harmanlamaktadır.

Literatürde, araştırmanın ana çerçevesini oluşturan ve Şekil 3.1.'de gösterilen tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkinin tarihsel gelişimini – tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkinin ortaya çıkış sürecini, mevcut durumunu ve dönüşümü – etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik araştırmanın yok denecek kadar az olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle, bu ilişkilerin tarihsel gelişiminin, günümüzün hızla değişen piyasa dinamikleri ve teknolojik yenilikler ışığında nasıl evirildiği ve gelecekte hangi yönlerde evirileceğine dair kapsamlı çalışmalara rastlanmamıştır. Bu bağlamda, çalışmanın literatüre önemli katkılar sağlayabileceği söylenebilir. Araştırmanın sonuçlarının, yerel bağlam ve yerel literatür için de önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.



Şekil 3.1. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki İlişkinin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili alan yazın desteği alınarak oluşturulmuştur.

Belirlenen bu amaç doğrultusunda tezde, Türkiye turizm sektörünün tarihsel gelişimi çerçevesinde, Antalya destinasyonu özelinde aşağıda yer alan araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

- Tur operatörleri ve oteller arasındaki bağımlılık ilişkisinin temel nedenleri nelerdir?
- Bu bağımlılık ilişkilerini etkileyen faktörler nelerdir ve bu faktörlerin rolleri nelerdir?
- Tur operatörleri ve oteller bu bağımlılık ilişkilerini nasıl yönetmektedirler?

3.2. Araştırma Yöntemi

Tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkiyi incelemede nitel araştırma yönteminin tercih edilmesi, bu ilişkinin karmaşık, dinamik ve çok boyutlu doğasını derinlemesine anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Nitel araştırma, araştırmacının konuya bağlamsal ve içeriden bir bakış açısıyla yaklaşmasına olanak tanıyarak, araştıran ile araştırılan, kuram ile veri ve eylem ile bağlam arasındaki mesafeyi azaltma potansiyeline sahiptir (Van Maanen, 1979). Bu yöntem, özellikle sosyal bilimlerde karşılaşılan çok katmanlı ve karmaşık olguları anlamada, yoğun, derinlikli ve bütüncül veri üretme kapasitesiyle öne çıkmaktadır (Miles, 1979; McClintock vd., 1979). Ayrıca literatürde bu tür örgütler arası ilişkilerin yalnızca nicel verilerle değil, aynı zamanda nitel verilerle de analiz edilmesi gerektiği sıkça vurgulanmaktadır. Nitekim Barringer ve Harrison (2000), örgütler arası ilişkilerin stratejik doğasının nitel yöntemlerle daha etkili biçimde anlaşılabilirliğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Uzzi (1996),

ekonomik performansla ilişkilendirilen sosyal gömülü yapıları analiz etmede nitel verilerin sunduğu avantajlara dikkat çekmektedir. Sheldon (1993) ise, destinasyon bilgi sistemlerinin karar alma süreçlerine etkisini incelediği çalışmasında, nitel verilerin bilgi akışını anlamadaki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkilerinin çok katmanlı yapısını çözümleyebilmek ve değerlendirebilmek için nitel araştırma yöntemi en uygun yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada ele alınan sorular, literatürde yeterince incelenmemiş ve uygulama bağlamında kuramsal temellerle ampirik bulgular arasındaki ilişkiyi yeterince açıklamayan temalara odaklanmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın yapılandırılmış hipotezler test etmekten ziyade, kavramsal çerçeveyi geliştirmeye ve ilişki dinamiklerini derinlemesine anlamaya yönelik keşifsel bir araştırma stratejisi izlemesi uygun görülmüştür. Bu doğrultuda, tur operatörleri ve oteller arasındaki bağımlılık ilişkilerinin nedenleri ve düzeyleri incelenmiş; Antalya destinasyonu bağlamında bu ilişkilerin nasıl şekillendiğini anlamak amacıyla veri çeşitliliği sağlanmıştır. Böylece, konuya ilişkin kapsamlı bir analiz sunulması hedeflenmiştir. Veri çeşitlendirme, farklı veri toplama yöntemleri ve farklı veri kaynaklarından gelen bilgilerin birleştirilmesi (convergence) yoluyla araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik nitel bir araştırma stratejisi olarak kabul edilmektedir. Araştırma sonuçlarına ilişkin yanlış anlama ve önyargıları en aza indirmek ve çoklu veri araçları kullanılarak elde edilen verileri çapraz sorgulama ile teyit etmek amacıyla veri çeşitlemede temel veri toplama aracının derinlemesine görüşmeler olduğu, doküman analizi ile araştırma sürecinin desteklenebileceği belirtilmektedir (Patton, 1999; Carter vd., 2014). Bu çerçevede, araştırmada kullanılan veri toplama tekniklerinin türü ve nitel araştırma yöntemleri içindeki yeri ayrıca önem arz etmektedir.

Nitel araştırmada en yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinin başında görüşme gelmektedir. Bunların yanında çeşitli türdeki dokümanların (belgeler, yazışmalar, haberler gibi) incelenmesi de nitel araştırma yöntemlerindendir (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Nitel araştırma teknikleriyle geliştirilen verilerin geçerliliği ve ulaşılan sonuçların doğruluğu hassas bir konu olduğu için (Denzin ve Lincoln, 2005), araştırmacı veri toplama tekniklerinin üstünlük ve zayıflıklarını dikkate alarak, araştırma sorusuna yanıt verebilecek birden fazla tekniği araştırmaya dahil edebilmektedir.

3.3. Araştırma Süreci

Araştırma konusunun belirlenmesinde, araştırmacının turizm sektöründe uzun yıllara dayanan profesyonel deneyimi önemli bir belirleyici olmuştur. Bu deneyim, sadece alanyazındaki teorik çerçeveyi kavramsal düzeyde yorumlamakla kalmayıp, aynı zamanda sektörün dinamiklerine ilişkin özgün ve sahaya dayalı gözlemlerin yapılmasını da mümkün kılmıştır. Özellikle tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişki ağlarının anlaşılmasında KBK'nın temel varsayımlarının açıklayıcı gücü dikkate alınmıştır. Aynı zamanda Antalya özelinde, literatürde yeterince ele alınmamış özgün ilişki yapılarının ve sektörel bağımlılıkların, yerel bağlamda nasıl şekillendiğine dair iç görüler sunmak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulurken, sektörel pratiklerdeki gözlemler ile teorik açılımlar arasında bağ kuran bir yaklaşım benimsenmiştir. Antalya destinasyonunda, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkilerde gözlemlenen yapısal bağımlılıklar ve bu bağımlılıkların dijitalleşme, pazar baskıları ve dış çevresel faktörler gibi değişkenlerle nasıl evirildiği, çalışmanın merkezî ilgi alanını oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma, literatürdeki mevcut boşlukları doldurmanın yanı sıra, KBK'nın yerel bağlamdaki sınırlarını yeniden düşünmeye olanak sağlayacak özgün verilerle zenginleştirilmiştir.

3.3.1. Veri Geliştirme

Veri geliştirme aşamasında, mevcut verilerin sınırlayıcı doğası göz önünde bulundurularak, yalnızca ikincil kaynaklarla yetinmek yerine, saha gerçekliğine özgü koşulları dikkate alan birincil veri üretimine dayalı özgün bir veri geliştirme stratejisine ihtiyaç duyulmuştur. Bu doğrultuda, araştırma sorularına yönelik veriler, sektörde yönetici pozisyonlarında aktif olarak görev yapan profesyonellerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve ilgili bölümde ayrıntılarıyla sunulacağı üzere, tur operatörleri ve otellere ilişkin ikincil kaynaklardan elde edilen verilerden oluşturulmuştur. Görüşmeler, önceden yapılandırılmış görüşme formunda (Ek – 1) yer alan sorular doğrultusunda yürütülmüş olup, bu yapılandırma, benzer temalara odaklanma yoluyla farklı katılımcılardan karşılaştırılabilir verilerin elde edilmesini mümkün kılmıştır.

Veri çeşitlendirme stratejisi doğrultusunda aşağıda belirtilen kaynaklardan ek veriler toplanmıştır. Bu kapsamda, 2019–2024 yılları arasında Turizm Gazetesi, Turizm News, Turizm Ajandası gibi sektörel yayın organlarında "tur operatörü" ve "otel" anahtar kelimeleriyle yapılan haber taramaları (Ek 2), içerik analizi çerçevesinde incelenmiştir. Haber metinleri, içerik temaları (iş birliği, kriz yönetimi, pazarlama stratejileri gibi), kaynak türü, dönemsel bağlam (pandemi, uçak krizi gibi) ve yinelenen kavramsal ifadeler dikkate alınarak kodlanmış ve öne

ıkan alt temalar belirlenmiştir. Aynı zamanda, turizm sektörünün mevcut yapısını nicel verilerle desteklemek üzere Kültür ve Turizm Bakanlığı, TİK, TÜRSAB gibi farklı kurumlardan elde edilen güncel turizm istatistik raporları (Ek 3) analiz edilmiştir. Bu raporlar üzerinden turist akışları, pazar dağılımları, konaklama kanalları ve dijitalleşmenin etkisi gibi göstergeler değerlendirilmiş; böylece hem haber içerikleri hem de istatistiksel veriler üzerinden sektörün yapısal dönüşümü ve tur operatörü–otel ilişkilerindeki bağımlılık dinamikleri çok boyutlu olarak ortaya konmuştur.

Bunlara ek olarak, araştırmanın yaklaşık yirmi yıllık sektörel deneyimi doğrultusunda katılım sağladığı stratejik değerlendirme toplantılarından (2018–2025 yılları arasında yılda iki kez düzenlenen yönetim değerlendirme toplantıları ve yılda bir kez gerçekleştirilen st düzey stratejik değerlendirme toplantıları olmak üzere toplam 24 toplantı) elde edilen saha i görüleri de çalışmaya entegre edilmiştir. Bu toplantılarda edinilen bilgiler, sektörde tur operatörleri ve oteller arasında şekillenen bağımlılık ilişkilerinin dönüşümünü anlamlandırmak açısından oldukça değerli bir katkı sağlamıştır.

3.3.2. Katılımcı Grubu

Bu araştırmanın katılımcı grubunu, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel ve tur operatörleri yöneticilerinden oluşan, sektörel deneyim ve bilgi birikimi açısından nitelikli katılımcılar oluşurmaktadır. Görüşmeler öncesinde tüm katılımcılara, araştırmanın etik ilkeleri ve gizlilik taahhütleri açıkça bildirilmiş; rızaları alınarak görüşmeler sesli olarak kayda alınmıştır.

Görüşmecilerin seçiminde gerçekleştirilebilirlik, erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esasları temel alınmış ve bu çerçevede amaçlı rneklemeye tercih edilmiştir (Guarte ve Barrios, 2006; Creswell, 2013). Araştırmanın 3.3.3. Veri Analizi bölümünde detaylı biçimde ele alınacağı üzere, görüşmeler yoluyla elde edilen verilerden hareketle belirlenen temalar doğrultusunda, öncelikli olarak tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkilerin temel nedenleri ve şekillenme dinamikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Derinlemesine görüşmelere geçilmeden önce, bu ilişkilerin doğasını kavramaya yardımcı olacak n görüşmeler planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Birinci ve ikinci görüşmecilerle yapılan ön görüşmeler, hem araştırma gündeminin yapılandırılmasında hem de görüşme sorularının sistematik biçimde geliştirilmesinde belirleyici bir işlev üstlenmiştir. Bunun yanı sıra, görüşmelere katılan deneyimli turizm profesyonellerinin aktardıkları bilgi ve gözlemler, araştırmanın süreci nasıl dinlemesi, algılaması ve yorumlaması gerektiğine dair yol gösterici bir niteliğe sahip olmuştur.

Ağustos 2021 – Aralık 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilen birinci tur görüşmeler, araştırmanın ön hazırlık sürecinin önemli bir aşamasını oluşturmuştur. Bu görüşmeler kapsamında, detayları Tablo 3.1’de sunulan toplam altı kişiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin ilki yüz yüze gerçekleştirilmiş; sonraki görüşmeler ise, turizm sezonunun kapanması ve pandeminin devam eden etkileri nedeniyle Aralık ayı içerisinde çevrim içi platformlar aracılığıyla (Microsoft Teams ve Zoom) yürütülmüştür. Pandeminin getirdiği sağlık önlemleri ve operasyonel kısıtlamalar, görüşme planlamalarında esnekliğe ve dijital araçların etkin kullanımına yönelimi zorunlu kılmıştır.

Tablo 3.1. Görüşme ve Görüşmecilere Ait Bazı Bilgiler (Birinci Tur Görüşmeler)

No	Katılımcı Kodu	Görev Alanı / Önceki Deneyimler	Pozisyonu	Görüşme Tarihi	Görüşme Formatı	Görüşme Süresi	Döküm (Sayfa)
1	TO_01	Tur Operatörlüğü	Orta Doğu Sorumlusu	03.08.2021	Internet Üzerinden	53 dk.	9
2	TO_02	Tur Operatörlüğü/ Otelcilik	Dijital İş Geliştirme Direktörü	02.12.2021	Internet Üzerinden	1 saat 35 dk.	18
3	TO_03	Tur Operatörlüğü/ Otelcilik	Kıdemli E-Ticaret Müdürü	08.12.2021	Internet Üzerinden	1 saat 17 dk.	15
4	SA_01	Seyahat Acenteciliği	Operasyon Müdürü	15.12.2021	Internet Üzerinden	1 saat 25 dk.	20
5	DP_01	Otelcilik / Dijital Pazarlama	Kurucu ve Genel Müdür	21.12.2021	Internet Üzerinden	1 saat 19 dk.	18
6	TO_04	Tur Operatörlüğü	Genel Müdür Yardımcısı	24.12.2021	Internet Üzerinden	46 dk.	8

Birinci tur görüşmeler içerisinde ilk görüşmeci, 1990’lı yıllardan bu yana Antalya’da turizm sektörünün çeşitli kademelerinde görev almış ve halihazırda bir tur operatörü bünyesinde üst düzey yönetici olarak çalışan deneyimli bir profesyonel olarak belirlenmiştir. Bu kişinin seçimi, araştırma konusunun tarihsel gelişim süreci bağlamında evrimini kavrayabilmek ve mevcut durumunu ana hatlarıyla değerlendirebilmek açısından anlamlı görülmüştür. İlk görüşmenin ardından gerçekleştirilen diğer görüşmelerde ise, katılımcılara bir

önceki görüşmecinin referansı aracılığıyla ulaşılmış, böylece amaçlı örnekleme yöntemi ile erişim kolaylaştırılmıştır. İlk görüşmenin ardından gerçekleştirilen ikinci görüşme, turizm sektöründe uzun yıllara dayanan deneyime sahip ve görüşme tarihinde dijital iş geliştirme süreçlerinden sorumlu olarak görev yapmakta olan üst düzey bir yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Bu ikinci görüşmecinin, hem tur operatörü hem de otelcilik boyutunda sahip olduğu bilgi birikimi, konunun iki yönlü analizine olanak sağlamış ve görüşme kapsamının detaylandırılmasına katkıda bulunmuştur. İlk görüşmede, araştırmacı, görüşmeyi yönlendirmekten kaçınarak, görüşmenin konudan uzaklaşmaması koşuluyla yapılandırılmamış sorular üzerinden ilerlemiş; bu görüşme, araştırma konusunun genel hatlarıyla anlaşılabilmesi amacıyla aşağıdaki iki temel soru etrafında yapılandırılmıştır. “Tur operatörleri ve oteller arasında nasıl bir ilişki vardır?”, “Tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkinin ortaya çıkış nedenleri nelerdir?”

İkinci görüşme neticesinde, tur operatörleri ile oteller arasında şekillenen ilişkinin “bağımlılık” ilişkisi niteliği taşıdığına dair önemli emareler elde edilmiştir. Birinci ve ikinci görüşmecilerden elde edilen çıktılar ile KBK çerçevesinde tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkileri ele alan literatür temel alınarak, devam eden görüşmeler aşağıdaki dört ana soru çerçevesinde derinleştirilerek yapılandırılmıştır.

- Tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkinin ortaya çıkış nedenleri nelerdir?
- Bu ilişkiyi etkileyen başlıca faktörler nelerdir?
- Tur operatörleri ya da otellerle olan ilişkilerinizi yönetme stratejileriniz nelerdir?
- Bu ilişkinin gelecekte nasıl bir yön izleyeceğini öngörüyorsunuz?

İlk tur görüşmelerden elde edilen temalarla birlikte, KBK çerçevesinde tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkileri irdeleyen literatüre ek olarak doküman incelemeleri, sektör raporları ve sektördeki uzmanların geribildirimleri temel alınarak görüşme soruları özelleştirilmiş ve bu doğrultuda yeni katılımcılarla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, hem tur operatörlerine hem de otelcilik temsilcilerine yöneltilecek ortak sorular belirlenmiş, hem de her bir aktör grubuna özgü sorular formüle edilmiştir (Ek 1) . Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerde bu soruların yanıtları aranarak teorik ve pratik düzlemde karşılaştırmalı veriler toplanmıştır.

İkinci görüşme turu, Mayıs 2022 – Haziran 2022 döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu döneme damgasını vuran ve 2022 Şubat’ında başlayan Rusya-Ukrayna Savaşı, turizm sektöründe ciddi bir belirsizlik ve dalgalanma yaratmış, bu durum sektörde faaliyet gösteren kişilerin yoğunluğunu olağandışı düzeyde artırmıştır. Bu nedenle, görüşme yapılması planlanan kişilerle temas kurmakta ve randevu almakta çeşitli güçlükler yaşanmış; planlanan görüşme

takvimi ertelenmiş ve bazı görüşmeler gerçekleştirilememiştir. Ayrıca, ilk tur görüşmelerin ağırlıklı olarak tur operatörlüğü ve seyahat acenteciliği alanında deneyimli kişilerle yapılmış olması, ikinci tur görüşmelerin otelcilik alanında faaliyet gösteren kişilerle yapılmasını gerekli kılmıştır. Otel temsilcileriyle gerçekleştirilen görüşmelerde ilişkinin oteller cephesinden nasıl değerlendirildiği, sektörel farkındalıkla birlikte incelenmiştir. Ayrıca bu kapsamda, sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir şirketten şirkete ticaret (B2B) firmasının üst düzey yöneticisiyle gerçekleştirilen görüşme, tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkinin dijitalleşme süreçlerinden nasıl etkilendiğini anlamada nitelikli katkılar sağlamıştır. İkinci turda, toplam dört kişiyle görüşme gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.2)

Tablo 3.2. Görüşme ve Görüşmecilere Ait Bazı Bilgiler (İkinci Tur Görüşmeler)

No	Katılımcı Kodu	Görev Alanı /Önceki Deneyimler	Pozisyonu	Görüşme Tarihi	Görüşme Formatı	Görüşme Süresi	Döküm (Sayfa)
7	HOTEL_01	Otelcilik	1.Görüşmeci: Bölge Kontrat ve Gelir Direktörü 2.Görüşmeci: Bölge Satış Direktörü	26.05.2022	Yüz yüze	53 dk.	8*
8	B2B_01	B2B/Bedbank	Bölge Müdürü	05.06.2022	İnternet Üzerinden	1 saat 16 dk.	23
9	HOTEL_02	Otelcilik	Satış Pazarlama Müdürü	12.06.2022	İnternet Üzerinden	1 saat 11 dk.	14

*Görüşmeciler ses kaydı alınmasına izin vermemişlerdir. Görüşme esnasında tutulan notlar sonrası oluşturulan dökümlerdir.

Görüşme sürecinin üçüncü ve son aşaması, Nisan 2023 – Haziran 2023 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Bu aşamada, önceki tur görüşmelerde elde edilen bulguların doğrulanması amacıyla yeni katılımcılarla görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin biri, hem tur operatörlüğü hem de otelcilik alanlarında deneyime sahip bir katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Diğer ise, charter uçuşlarının oteller ve tur operatörleri arasındaki ilişkide önemli bir rol oynaması nedeniyle, daha önce bir havayolu şirketinde charter operasyonları yürütmüş ve görüşme

tarihinde bir tur operatörünün havacılık operasyonlarını yöneten bir kişi ile yapılmıştır. Bu bağlamda, üçüncü turda toplam iki katılımcı ile görüşülmüştür (Bkz. Tablo 3.3).

Tablo 3.3. Görüşme ve Görüşmecilere Ait Bazı Bilgiler (Üçüncü Tur Görüşmeler)

No	Katılımcı Kodu	Görev Alanı /Önceki Deneyimler	Pozisyonu	Görüşme Tarihi	Görüşme Formatı	Görüşme Süresi	Döküm (Sayfa)
10	HOTEL_03	Otelcilik/Tur Operatörlüğü	Bütçe ve Raporlama Direktörü	17.04.2023	Yüz yüze	53 dk.	2**
11	TO_05	Tur Operatörlüğü / Havayolları	Uçuş Operasyon Koordinatörü	07.06.2023	İnternet Üzerinden	22 dk.	7

**Ses kaydı alınmaksızın görüşme esnasında alınan notlardan oluşmaktadır.

Görüşme yapılan kişilere atfedilen kodlar, görüşme yapılan tarihlerde çalışmakta oldukları kurumların turizm sektöründeki faaliyet alanları temel alınarak oluşturulmuştur. Ayrıca katılımcıların geçmiş deneyimlerine ilişkin bilgiler de ilgili tablolarda detaylı biçimde sunulmuştur. Katılımcıların bir kısmının hem tur operatörlüğü hem de otelcilik alanlarında deneyim sahibi olması, araştırmanın analiz boyutunu zenginleştirmiş; her iki perspektifin aynı görüşme içerisinde eş zamanlı olarak değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Görüşmeler sırasında katılımcılar tarafından belirtilen kurum ve şirket isimleri, etik ilkelere bağlı kalınarak ve katılımcı talepleri doğrultusunda, 3.3.5 numaralı Araştırma Bulguları bölümünde kodlanmış biçimde (örneğin, X Oteli, XX Tur Operatörü) aktarılmıştır.

3.3.3. Veri Analizi

Nitel veri analizi, yalnızca sistematik değil, aynı zamanda dinamik bir yapıya sahiptir; bu süreç, doğrudan araştırmacının veriye yönelik yaklaşımı, araştırma amacının niteliği ve araştırma sorularının yönlendirmesiyle şekillenir (Yurdakul, 2016: 2). Bu çalışmada, araştırma sorularına yanıt aranırken kuramsal çerçeve yol gösterici bir temel olarak benimsenmiş; veri analizi sürecinde yarı yapılandırılmış görüşmeler, sektörel haber içerikleri ve resmi turizm istatistik raporları esas alınarak temalar oluşturulmuştur. Görüşme verileri her bir görüşme turu sonrasında yeniden ele alınmış, bazı temalar içerik açısından birleştirilmiş ya da veri zenginliği sağlamak üzere yeni temalar geliştirilmiştir. Bu süreçte, KBK'nın temel varsayımları ile bu kurama yönelik eleştirel yaklaşımları içeren alanyazın taranmış; tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkileri inceleyen güncel çalışmalar detaylı biçimde değerlendirilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler, Creswell'in (2009: 185-190) önerdiği sistematik analiz süreci doğrultusunda işlenmiştir. Görüşme verilerinin deşifresi ile yaklaşık 142 sayfalık bir ham veri metni ortaya çıkarılmıştır. Veri analizi sürecinde ayrıca içerik analizine başvurulmuştur. İçerik analizinin temel amacı, benzer özellikler taşıyan verileri belirli kavramlar ve temalar doğrultusunda gruplamak, sistematik olarak düzenlemek ve derinlemesine yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). İlk aşamada, ham veri metinleri herhangi bir yorumlama yapılmaksızın okunmuş ve araştırma sorularıyla doğrudan ilişkisi bulunmayan kısımlar metinden çıkarılmıştır. Görüşme içerikleri birçok kez dikkatle incelenmiş, bu sayede verinin bütünsel yapısı anlaşılmış ve veri analizine yön verecek kodlama sürecine geçilmiştir. Kodlama sürecinde, araştırmaya kuramsal dayanak sağlayan KBK çerçevesi doğrultusunda tümdengelimli yaklaşım benimsenmiştir (Given, 2008: 87-89; Creswell, 2009: 186).

Araştırmada kullanılan tematik analiz çerçevesi, tümdengelimli yaklaşım doğrultusunda, önceden tanımlanmış temalar temelinde yapılandırılmıştır. Temaların belirlenme sürecinde öncelikle turizm sektörü, stratejik iş birlikleri ve örgütsel bağımlılık ilişkilerine odaklanan literatür sistematik biçimde incelenmiş ve literatürde öne çıkan kavramlar ve belirleyici faktörler ortaya konmuştur (Ek 4). Bu kavramlar alanında uzman üç akademisyen ve bir sektör profesyonelinin görüşleriyle desteklenmiş, böylece hem literatür temelli hem de pratik bağlamda geçerliliği olan bir kodlama çerçevesi oluşturulmuştur. Her bir alt tema ilgili belirleyici faktörlerle eşleştirilmiş ve bu faktörlerin alt temalara nasıl yansıdığı açıklanmıştır. Yapılan eşleştirmeler, tüm belirleyici faktörler dikkate alınarak oluşturulmuştur; ancak bu temaların sabit ve tek boyutlu kategoriler olarak değil, bağlamsal etkileşimlerle şekillenen çok katmanlı ve dinamik yapılar olarak ele alınması gerektiği göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin; “*finansal bağımlılık*” alt teması, literatürde sıkça tartışılan garantili otel satın almaları ile elde edilen gelir güvencesi, mevsimsel dalgalanmalar karşısında likide yönetim ve fiyatlandırma dinamiklerine yönelik operatör müdahaleleri gibi öncü kavramlardan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Charter seferlerinin planlanması ve sözleşme türleri gibi kitle turizmine ilişkin yapısal unsurlar, özellikle “*operasyonel bağımlılık*” alt temasını açıklamak açısından temel belirleyici faktörler arasında yer almaktadır. Tur operatörlerinin sezon öncesinde belirli uçuş rotalarına yönelik koltuk satın alma faaliyetleri, otellerin müşteri akışını büyük ölçüde bu planlamalara bağımlı hale getirmektedir. Benzer şekilde, otel sahipliği yapısı, zincir markaya bağlılık, segmentasyon ve pazar karması gibi otelin organizasyonel ve yönetsel nitelikleri; “*pazarlama ve dağıtım kanalları bağımlılığı*” açıklamak açısından işlevseldir. Markalaşmamış ya da yerel ölçekte bilinirliği düşük tesislerin, pazara erişim ve müşteri güveni

sağlamak adına, operatör destekli promosyon ve tanıtım kampanyalarına bağımlı hale gelmeleri, bağımlılığın bir başka boyutunu ortaya koymaktadır. “*Pazarın yapısı ve güç dengesi*” alt teması, tüketici davranışları ile sektör aktörlerinin pazardaki konumları arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla yapılandırılmıştır. Bu çerçevede, tüketicinin satın alma alışkanlıkları (erken rezervasyon, son dakika satın alma), tatil ve tüketim eğilimleri, misafir profili ve bireysel seyahate yatkınlık gibi faktörler, talep yapısını ve otellerin tur operatörlerine olan bağımlılık düzeyini doğrudan şekillendirmektedir. Bunun yanı sıra, yatak kapasitesinin fazlalığı, alt destinasyonlardaki talep farklılıkları, pazarın doygunluk düzeyi ve tur operatörlerinin satış yönlendirme politikaları gibi yapısal faktörler de, pazarın genel işleyişini ve taraflar arasındaki güç dengesini etkileyerek otellerin pazarlık gücünü bağlamsal olarak artırmakta ya da sınırlamaktadır.

Kodlama sürecinde, yalnızca önceden belirlenmiş teorik kodlara değil, aynı zamanda saha verileri doğrultusunda ortaya çıkan yeni tematik bulgulara da yer verilmiştir. Bu çerçevede, örneğin “*dijitalleşme ve online satışlar*” kodu, dijital rezervasyon sistemlerinin, platform bazlı satışların ve veri analitiğinin tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkileri nasıl dönüştürdüğünü analiz etmek üzere geliştirilmiştir. Benzer şekilde, pandemi ve 2022 yılında yaşanan Rusya-Ukrayna Savaşı’nın sektörel etkileri, “*dış çevrenin baskısı*” başlığı altında ele alınmış ve krizlerin bağımlılık ilişkileri üzerindeki etkisini analiz etmeye yönelik tematik bir alan oluşturulmuştur. Araştırma sürecinde ortaya çıkan bazı tematik kodlar katılımcı ifadeleri üzerinden yapılandırılmıştır. Özellikle güven ilişkisi, kültürel normlar, alışlagelmiş iş yapış biçimleri ve yerel bağlamın etkileri gibi unsurlar, önceden belirlenmemiş olmakla birlikte, “*stratejik bağımlılığı*” şekillendiren temel belirleyiciler olarak ortaya çıkmıştır.

Özetle, tümdengelimli yaklaşım doğrultusunda yapılandırılan kodlama süreci, kuramsal derinliği olan bir analiz zemini sunarken; saha verilerinden elde edilen yeni bulgularla sürekli olarak zenginleştirilmiş ve dinamik biçimde yeniden yapılandırılmıştır. Böylelikle, çalışmanın teorik altyapısı ile saha gerçekliği arasında güçlü bir köprü kurulmuş ve turizm sektöründe tur operatörleri ile oteller arasındaki kaynak bağımlılığı ilişkilerinin çok boyutlu, bağlamsal ve eleştirel bir perspektifle irdelenmesi sağlanmıştır. Bu sayede temalar, hem kuramsal hem bağlamsal olarak anlamlı bir bütünlük içinde yapılandırılmış ve veri analizi sürecine sistematik biçimde entegre edilmiştir.

3.3.4. Veri Seti Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bilimsel araştırmalarda kullanılan yönteme bakılmaksızın geçerlik, güvenirlik ve etik kuralların sağlanması temel önceliklerden biridir (Leung, 2015). Bu çalışmada, nitel araştırma bağlamında geçerlik ve güvenirliğin sağlanması amacıyla ve Lincoln ve Guba'nın (1985) geliştirdiği "inandırıcılık" (trustworthiness) yaklaşımı temel alınmıştır. Bu yaklaşım doğrultusunda araştırmada; inanılrlık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), güvenilirlik (dependability) ve doğrulanabilirlik (confirmability) olmak üzere dört temel ölçüte dayalı bir strateji izlenmiştir. İnanılrlığın sağlanmasına yönelik olarak veri  eşitilmesi (triangulation), uzman görüşü ve katılımcı teyidi (member checking) stratejileri uygulanmıştır. Bu kapsamda, doküman analizi, yarı yapılandırılmış görüşmeler ile farklı veri kaynakları kullanılmış; böylece, farklı perspektiflerden elde edilen verilerin birbiriyle örtüşmesi sağlanarak araştırma bulgularının iç tutarlılığı ve derinliği artırılmıştır. Ayrıca, çalışmanın metodolojik sağlamlığını artırmak amacıyla turizm ve işletme alanında uzman akademisyenlerden ve  n görüşmeler çerçevesinde sektör profesyonellerinden tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkiler ile bağdaştırılabilir  nc  kavramlar ve belirleyici faktörler konusunda geri bildirim alınmış ve öneriler doğrultusunda yöntemsel revizyonlar gerçekleştirilmiştir (Ek – 4) . Görüşmelerde elde edilen veriler, bazı katılımcılarla paylaşılmış, geri bildirimleri alınmış ve bu doğrultuda veri doğruluğu teyit edilmiştir (Creswell, 2013; Yıldıırım ve şimşek, 1999). Aktarılabilirlik (transferability) açısından, araştırma bağlamı, katılımcı profili, veri toplama süreci ve analiz yöntemleri ayrıntılı biçimde tanımlanmış; okuyucuların benzer bağlamalarda sonuçları değerlendirebilmeleri için açıklamalar güçlendirilmiştir. Bu bağlamda, amaçlı örnekleme yöntemiyle çalışmaya dâhil edilen katılımcılar, konuyla ilgili derin bilgi ve deneyime sahip bireyler olarak belirlenmiş ve görüşmeler bu doğrultuda yapılandırılmıştır. Araştırmanın bağlamsal niteliği dikkate alınarak, elde edilen bulguların benzer koşullarda uygulanabilirliğine dair açık yorumlamalar yapılmıştır (Yıldıırım ve şimşek, 1999; Creswell, 2013: 209). Çalışmanın güvenilirliği (dependability) kapsamında, araştırma sürecinde izlenen adımların ayrıntılı biçimde belgelenmesi sağlanmıştır. Veri toplama süreci sistematik biçimde yürütülmüş; mülakat sorularının geliştirilme aşaması, görüşme ortamlarının özellikleri, veri kayıt ve analiz yöntemleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Kodlama süreci bağımsız bir araştırmacı tarafından denetlenerek yorum farklılıklarının en aza indirilmesine çalışılmış; verilerin analiz edilme biçimi şeffaf bir yapıda kurgulanarak, aynı sonuçların başka araştırmacılar tarafından da tekrarlanabilmesine olanak tanınmıştır (Miles vd., 2014: 280). Doğrulanabilirlik (confirmability) açısından ise, araştırmacının sübjektif önyargılarını en aza indirmek amacıyla açık kodlama ve kategori geliştirme teknikleri kullanılmış; elde edilen

bulgular, doğrudan katılımcı ifadeleriyle desteklenmiş ve böylece araştırma sürecine nesnellik kazandırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, tüm araştırma süreci boyunca alınan metodolojik kararlar ve analiz adımları ayrıntılı biçimde raporlanmış; böylece denetlenebilir bir yapı oluşturulmuştur. Araştırmacı, veri analiz sürecini bir uzmanla paylaşarak, ulaşılan sonuçların nesnelliğini ve analitik geçerliliğini artırmak üzere uzman değerlendirmesi ile karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirmiştir (Bryman ve Bell, 2015).

Son olarak, araştırmada Glaser ve Strauss'un (1967) önerdiği “doyum noktası” (saturation point) stratejisi benimsenmiş; görüşmeler, elde edilen verilerde tematik tekrarlar başlayana kadar sürdürülmüş ve bu sayede katılımcı grubunun yeterliliği sağlanarak bulguların güvenilirliği pekiştirilmiştir. Bu uygulama, nitel araştırmalarda veri doygunluğunu esas alan güçlü bir metodolojik yaklaşımdır ve çalışmanın geçerlik düzeyine katkı sağlamıştır.

3.3.5. Araştırmanın Bulguları

Turizm sektöründe tur operatörleri ile oteller arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkileri, sektörün yapısal karmaşıklığı, çok aktörlü yapısı ve küresel etkenlere açıklığı nedeniyle çok boyutlu ve dinamik bir biçimde şekillenmektedir. Bu ilişkiler, bir yandan iş birliğini zorunlu kılarken, diğer yandan tarafların stratejik özerklik alanlarını sınırlandırma potansiyeli taşımaktadır. Literatürde, bu bağımlılığın nedenleri ve etkileyen faktörleri farklı yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilmiş; özellikle kaynaklara erişim, pazar gücü, dijitalleşme süreçleri ve dışsal krizlerin ilişkiler üzerinde dönüştürücü etkiler yarattığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı doğrultusunda yürütülen saha araştırmasından elde edilen bulgular, KBK ekseninde ve Antalya destinasyonu özelinde analiz edilmiştir. Bulgular, çalışmanın başlangıcında ortaya konulan üç temel araştırma sorusu doğrultusunda yapılandırılmış ve her biri, görüşmelerden ve diğer ikincil verilerden elde edilen nitel verilerle cevaplanmaya çalışılmıştır.

İlk olarak, “tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkisinin temel nedenleri nelerdir?” sorusuna yanıt arayan analiz kategorisi altında; finansal, operasyonel, pazarlama ve stratejik düzeyde ortaya çıkan bağımlılık türleri ele alınmıştır. Bu başlık altında, bağımlılığın sadece bir sonuç değil, aynı zamanda sektör aktörlerinin karşılıklı beklentileri ve zorunlulukları ile biçimlenen dinamik bir süreç olduğu ortaya konulmuştur. İkinci olarak, “bu bağımlılık ilişkilerini etkileyen faktörler nelerdir ve bu faktörlerin rolleri nelerdir?” sorusu kapsamında; pazar yapısı ve güç dengesi, dijitalleşme ve online satış stratejileri ile dışsal faktörlerin (ekonomik dalgalanmalar, politik gelişmeler, teknolojik ve küresel sağlık krizleri ve doğal afetler gibi) etkileri analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, bağımlılık ilişkisinin salt içsel unsurlarla

değil, aynı zamanda dış çevresel değişkenlerle nasıl dönüştüğü ve yeniden yapılandığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Üçüncü olarak ise, “tur operatörleri ve oteller bu bağımlılık ilişkilerini nasıl yönetmektedirler?” sorusu doğrultusunda tarafların bağımlılık ilişkilerine karşı geliştirdikleri stratejiler analiz edilmiştir. Bu bağlamda, otellerin bağımlılığı azaltmaya yönelik stratejileri ile tur operatörlerinin bu bağımlılığı pekiştirmeye ve sürdürmeye dönük politikaları karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Tablo 3.4. Bulguların Sınıflandırılmasında Kullanılan Tema ve Alt Temalar

Temalar	Alt Temalar
Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki Bağımlılık Türleri ve Temel Nedenleri	- Finansal Bağımlılık - Operasyonel Bağımlılık - Pazarlama ve Dağıtım Kanalları Bağımlılığı - Stratejik Bağımlılık
Bağımlılık İlişkisini Etkileyen Faktörler ve Roller	- Pazar Yapısı ve Güç Dengesi - Dijitalleşme ve Online Satışlar - Dış Çevre Baskısı (Ekonomik, Politik, Teknolojik, Sağlık Krizleri ve Doğal Afetler)
Tur Operatörleri ve Otellerin Bağımlılık İlişkisini Yönetme Stratejileri	- Otellerin Bağımlılığı Azaltma Stratejileri - Tur Operatörlerinin Bağımlılığı Artırma Stratejileri

Bu bölümde sunulan bulgular, yalnızca ilişkilerin tanımlanmasına değil; aynı zamanda bu ilişkilerin hangi bağlamsal koşullarda rıza ile sürdürüldüğü, hangi durumlarda zorunlulukla şekillendiği ve aktörlerin bu ilişkilerden nasıl etkilendiğine dair kapsamlı bir analiz sunmayı amaçlamaktadır. Nitekim bağımlılık, bazı durumlarda karşılıklı yarar temelinde kurulan bir iş birliği modeli olarak değerlendirilirken; bazı koşullarda ise ekonomik baskılar, pazara erişim kısıtlılığı veya operasyonel zorunluluklar nedeniyle tek taraflı ve asimetrik bir ilişki biçimine dönüşebilmektedir. Bulgular, Antalya’daki sektörel yapıya dair detaylar çerçevesinde bağımlılık nedenleri ve türleri, bağımlılığı etkileyen faktörler, tarafların bağımlılığı yönetme stratejileri olarak üç ana tema altında sunulmuştur. Ayrıca, bağımlılığın avantaj ve dezavantajları da analiz edilerek, hem otellerin hem de tur operatörlerinin bu bağımlılık ilişkilerinden nasıl etkilendiği ve bu durumun sektördeki rekabet dengelerine nasıl yansıdığı aktarılmıştır. Aşağıda yer alan üç temel analiz başlığı altında sistematik biçimde sunulmakta ve her bir tema, alt temalar üzerinden detaylandırılarak Tablo 3.4’te gösterilmektedir.

3.3.5.1. Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki Bağımlılık Türleri ve Temel Nedenleri

Tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkiler, farklı kaynaklara dayalı olarak gelişen çok katmanlı bağımlılık biçimlerini içermektedir. Bu kapsamda, aşağıda her bir bağımlılık türü ayrı başlıklar altında ele alınmakta; söz konusu bağımlılıkların sektörel bağlamda nasıl ortaya çıktığı ve bu bağımlılıkların temel nedenleri ile birlikte incelenmektedir.

3.3.5.1.1. Finansal Bağımlılık

Görüşmelerden elde edilen bulgular, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkilerin temelinde finansal bağımlılığın yapısal ve katmanlı bir unsur olarak varlık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağımlılık üç ana boyutta öne çıkmaktadır: *gelir güvencesi ve ön ödeme mekanizmaları*, *fiyatlandırma dinamiklerine yönelik operatör müdahaleleri*, ve *mevsimsel dalgalanmalar karşısında likidite yönetimi*. Her bir boyut, tarafların karşılıklı risk ve fayda analizlerine dayalı olarak farklı stratejiler geliştirmesine neden olmaktadır.

Oteller, kapasitelerinin büyük bir bölümünü tur operatörleri aracılığıyla doldurmakta ve bu nedenle gelirlerini bu operatörlere bağımlı bir şekilde yönetmektedirler. Gelir garantisi ve finansal güvence, otellerin bu bağımlılık ilişkisini kabul etme nedenlerindendir. Tur operatörleri, sezon öncesinde belirli sayıda oda için garanti anlaşmalar yaparak otellere ekonomik belirsizliklere karşı koruma sağlamaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde, oteller açısından bu finansal istikrar büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan, tur operatörleri büyük satın alma güçleri sayesinde otellerin fiyatlandırma politikalarını etkilemekte ve uzun vadeli ödeme imkanları sayesinde finansal avantaj sağlamaktadırlar. Tur operatörlerinin piyasaya yön vermesi, otellerin kar marjlarını düşürebilmekte ve bağımsız olarak var olmalarını zorlaştırmaktadır. Tur operatörleri açısından ise, otellerin finansal anlamda sıkıntıya düşmeleri durumunda hizmet kalitesinde düşüş yaşanabilmekte ve bu durum müşteri memnuniyetine olumsuz yansımaktadır.

Görüşmelerde, ön ödeme sistemi ile tur operatörlerinin otellerle yaptıkları sözleşmelerde odaları belirli bir süreliğine garanti altına almalarının önemi vurgulanmaktadır. Bu ön ödemeler, özellikle yüksek talep gören otellerde büyük meblağlara ulaşabilir. Bu ödemeler, otellerin sezonluk planlamalarını daha güvenli bir şekilde yapmalarına olanak tanırken, aynı zamanda operatörler için de belirli bir risk taşımaktadır.

Fiyat odaklı rekabet ortamında ön ödeme sisteminin nasıl işlediğini bir görüşmeci şu sözlerle açıklamaktadır: “...Türkiye’deki rekabet, olayı nasıl ucuza getiririz. Bu çift taraflı avantaj sağlıyor. Otelci için de bir büyük avantaj sağlıyor. A, B, C firmasını birbirine kırdırıp daha çok parayı nasıl kazanır daha çok kimden ön ödeme alırım gibi bir mantık var. Şimdi ne

yapacak tur operatörleri. Elinde belli bir rakamda uçak sayısı var. Doldurması gereken, kontrat şartlarına göre doldurması gereken otelleri var..." (TO_01).

Benzer biçimde, tur operatörlerinin operasyonel gücünü ve finansal kapasitesini vurgulayan bir diğer görüşmeci, "...Otel kiralayacağım, ... neresi? Şurası kaç oda, bu kadar bir hesap yapılıyor. Dört yüz bin dolar veririm diyor. Dört yüz ondan alıyorsunuz. Beş yüz de öbüründen alıyorsunuz, dokuz yüz. İç pazara gidiyorsunuz. İki yüzde öbüründen alıyorsunuz bin yüz. Operasyonel çevirecek paranız varsa hani üç dört ay orayı çevirebilmek için. Onu da kendiniz koyuyorsunuz. Paranız olmadan otel sahibi oluyorsunuz bunların çoğu böyle şu anda kurulmuş durumda. Kiralanmış durumda. E operatör gücüne bir örnektir ve yani çoğu da batmaz..." (TO_02) diyerek sistemin sektörel yapıyı nasıl dönüştürdüğünü ifade etmektedir.

Tur operatörlerinin büyük satın alma güçleri sayesinde otellerin fiyatlandırma politikalarını etkileyebildiği ve uzun vadeli ödeme imkanları sayesinde finansal avantaj sağladığı görüşmelerde sıkça dile getirilmiştir. Bu durum, otellerin kar marjlarını düşürebilmekte ve bağımsız olarak karar almalarını zorlaştırmaktadır. Tur operatörlerinin pazarlık gücünün oteller üzerindeki etkisini ortaya koymak adına görüşmecilerden biri durumu şu şekilde özetlemektedir: "Bir yere gelmiş otel ya kalitesini arttıran otelde orada müşteri talep etmeye başladıkça o otel bu sefer masaya şöyle oturuyor. On milyon dolar çek istiyorum. Sana seksen oda ayıracağım diyor. Bütün pimi burada çekiyorlar. ... Şimdi hemen hemen iyi bilinen hiçbir otelin şimdiden garantiyi çekini almadığı bir durum yok. Koltuğunu garantiye alabileceği oteli oluşturmaya çalışıyor operatör. Diyor ki ben bu sene buradan iki yüz bin koltuk uçacağım. Sekiz şehirden, Moskova'dan ve diğer şehirlerden. Sekiz şehirden on uçakla yüz bin koltuk uçacağım yerde şansa bırakamam ben bu otelleri. Yani doluluğu olur, bir şey olur, satamam diyerek bloklamaya çalışıyor..." (TO_02). Tur operatörlerinin fiyatlandırma politikalarına etkisine yönelik bir diğer görüşmecinin yorumu ise şu şekilde olmuştur: "...Fiyatlara baktığınızda biri A bandında iken diğeri B bandında yani biz ipin ucunu burada kaçırdık. İnsanlara servis vermek yerine doldur boşalt mantığına getirdik... (TO_01). Diğer bir görüşmecinin bu konudaki açıklaması ise bu etkiyi açık bir şekilde ortaya koymaktadır: "...Biz XX firması olarak otelcilerin dağıtım politikalarını ya da fiyatlandırma politikalarını politikalarına karışmıyoruz. Ama tur operatörleri karışıyor. Hayır diyor fiyattan satamazsın. Daha ucuza satacaksın. Hayır diyor. Başkası bunu bir fiyat verir. Sen bana bu fiyat vereceksin..." (B2B_01). Bir diğer görüşmeci tur operatörlerinin paket fiyatlardaki kontrolünü şu şekilde açıklamaktadır: "Tur operatörleri oradaki riskleri çok fazla taşıdıkları ve dönem dönemde çok iyi para kazandıkları için madem bu uçağın bu kadar koltuk riskini ben taşıyorum o zaman fiyatıyla da çok rahat oynuyor çünkü koltuğun riskini taşıdığınızda dönüp paket olarak

sattığınız bir yerde ya uçağın fiyatından ya koltuğun fiyatından indirim yapacaksınız koltuğun maliyetine hep müdahale edemediğinize göre nasıl edersiniz? Yani ben uçaktan oynayamıyorum, paketin tamamından oynayayım. Globalde kazandığıma bakayım.” (DP_01).

Sezon öncesi yapılan büyük miktardaki finansal yatırımlarla, tur operatörlerinin uçak koltuklarını ve otel odalarını garantilemelerini sağladığı görüşmecilerin üzerinde durduğu konulardan biridir. Bu, yüksek sezonda işlerin sürekliliğini garanti altına alırken, tur operatörleri için önemli bir mali yük oluşturur. Bu sürecin, sektördeki tedarik zinciri yönetiminin temel bir parçası olduğu ve operatörlerin risk yönetimi stratejilerinde merkezi bir role sahip olduğu düşünülmektedir: “...Operatörün bir de almış olduğu riskler var. Bu riskler nedir? ... avans ödüyor hava yollarına. Otele ödüyor. Daha hiçbir turisti getirmeden bunları kıştan ödemeye başlıyor.. Burada prensipte fikirler uyuşuyorsa, uyuşuyor ise devamında rakamlar konuşulmaya başlanıyor, ciddi rakamlar konuşulmaya başlanıyor. Yani bu sezonluk belli hesaplamalar vardır...” (TO_04). Bazı tur operatörlerinin bu sistem doğrultusunda tek yetkililik talep ettiklerini bir başka görüşmesi şu şekilde açıklamaktadır: “...Bu parayı tabii ki de sezon için de eritmek koşuluyla ciddi bir miktar parayı önden ödeyip ben bu pazardan tek yetkili olacağım. Benden başka hiçbir tür operatörüne satış yapmayacaksam deme gibi bir enstrümanı var elimde...” (TO_05).

Oteller açısından ise bu ön ödemelerin sezonluk operasyonel kararlarında etkili olabildiği ifade edilmektedir: “...İş kontratlarınızı yapıp alacağınız otelinize alacağınız müşterinin bir nevi garanti altına alınmasıyla başlıyor ki otelimi açayım diyor. Burası sezonsal bir yer. Onu on iki ay açık değil. Toplasanız yüz yirmi iki gün ortalama açık bir yer. Yüz yirmi iki günde bir senenin üçte biri yapıyor. Senin üçte biri ortalamaydı, adamın garanti altına alabilmesi için bir operatörden bir söz, bir kâğıt, bir evrak, bir kontrat alması gerekiyor. Dolayısıyla kontratı yapıyor ki otel de diyor Nisan gibi açarım. Gidebildiğim kadar ekim sonuna kadar giderim... Ama burada hep fiks şeye odaklı bakıyor. Operatörden alırım...” (TO_02). Bir diğer görüşmeci ise durumu şu şekilde açıklamaktadır: “...X oteli bu sizin konunuz olan bağımlılığın kuramında en bağımlısı. Onların çalışma düzeni tamamen finansal yapıya ön endeksli. Yani masaya ne kadar para koydun? Hangi zamanda koydun? hangi süreçlerde koydun? Buna endeksli business planı var. Mesela bu bağımlılıktan kastınız eğer finansal ye bağımlıysa X oteli dediğimiz yapı bu finansal bağıllığı en maksimumda yaşayan yapılardan bir tanesi...” (B2B_01). Bu riskin, bağımlılık ilişkisinde tur operatörlerinin pazarlık gücünü nasıl artırdığı bir diğer görüşmeci tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: “...İstediğimiz kadar arz, yatak kapasitemiz, otellerimiz, tesislerimiz, personelimiz, her şeyimiz on üzerinden on olsun. Onu taşıyacak bir tur operatörü, bir şey yoksa, hava yolu yoksa tur

operatörünü ben aynı zamanda hava yolu gibi de düşünüyorum çünkü... Bütün bu anlaşmalar en baştan başlayıp o riskleri alıp koltukları alıp ya da uçak alıp bu planlamayı en başta yaptıkları için riskli büyük bir bölüm mü onlarda tabii ki. Bunlar geldiği sürece otelcilik var olacak...” (HOTEL_02).

Bu finansal bağımlılığın her zaman bir zorunluluktan kaynaklanmadığını otellerin, finansal ihtiyaçları olmaksızın, sektördeki gücü ve pazarlık avantajını sürdürebilmek adına bu bağımlılığı bilinçli olarak sürdürdükleri belirtilmektedir: *“Şimdi iki ayrı yoldan bakmanız lazım X oteli bu finansal zorunluluklara ihtiyacı olmadığı halde bu bağımlılığı bile bile yaratan bir marka. XX oteli dediğimiz şey bu finansal zorunluluklara ihtiyacı olan bir marka.. Şimdi böyle de ayrıştırmanız lazım. XX otelleri grubu. Türkiye’de leisure segmentinde en büyük yatak kapasitesine yatak kapasitesine sahip gruptur. Ve bizim onlarla olan iş birliğimiz finansal bağımlılığa endekslidir. Ama onların buna ihtiyacı vardır. O yüzden endekslidir. Ama X’in yoktur. Ama ona rağmen endekslidir. Yani burada tur operatörünün, çalışma modelinin sektöre verdiği bunu böyle algılamamız lazım. Otellerin bu çalışma prensiplerine, bu çalışma mekanizmasının finansal bağımlılık mekanizmasının içinde tercihen mi varlar zorunluluktan ötürü mü varlar? ...” (B2B_01).*

Görüşmelerde elde edilen bilgiler ışığında, turizm sektöründeki sezonluk dalgalanmaların, tur operatörleri ve otel işletmecileri için ciddi finansal ve operasyonel etkiler yarattığı anlaşılmaktadır. Özellikle yüksek sezonda, talebi karşılamak amacıyla ayrılan önemli miktardaki finansal kaynaklar, sektördeki dinamikleri şekillendirirken; düşük sezonda azalan talep, fiyatlandırma ve kapasite kullanımında esnekliği zorunlu kılar. Bu süreçlerde oteller, vadeleri uzatarak tur operatörlerine finansal destek sağlamakta, böylece işletmeler piyasa dalgalanmalarında daha etkin bir şekilde uyum sağlayıp likiditelerini korumaktadır. Görüşmelerden elde edilen sonuçlar, sektörde uzun vadeli sürdürülebilirlik ve başarıyı destekleyen detaylı risk değerlendirmeleri ve proaktif planlama gerekliliğini de vurgulamaktadır. Bu durum, turizm sektöründe kritik öneme sahip bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

“...Zayıf bir dönemde de otelciler vadeleri uzatarak bu sene alacağı çekin karşılığını ta gelecek seneye aktararak onlara destek olmak zorunda. Bakmayın siz hani birbirlerine ağlıyormuş gibi görünmelerini güzel çalışan bir durum söz konusu...” (DP_01).

“...Yaptığımız operasyon az çok zaten biliyorsunuz 7-8 aylık operasyon. Bunun içinde dönen genel anlamda söylüyorum sadece Rus için değil sezon bağlamında baktığınızda belli dönemlerde otelcinin avantajlı belli dönemlerde tur operatörleri avantajlı... (TO_01).

“...Bu sene otelcilerin senesi ya da bu sene operatörlerin senesi diye. Bunu da belirleyen pazarların durumu...” (TO_04).

“...Özellikle geçen seneden beri, pandemiden beri herkes tatile gitmek istiyor, %30 daha fazla satmaya başladık, fiyatımız arttı diyor...” (HOTEL_03).

Sektörel haber analizlerinde de elde edilen veriler doğrultusunda bazı büyük tur operatörlerinin, ekonomik krizler sırasında hükümetlerden mali destek alarak sektördeki hakimiyetlerini güçlendirdiği ortaya koymaktadır. Örneğin, Turizm Ajansı (2020), Avrupa’nın en büyük tur operatörlerinden TUI’nin, Alman hükümetinden pandemi sürecinde 1.2 milyar euro ek kredi aldığı haberine yer vermiştir. Bu tür krediler, tur operatörlerinin nakit akışlarını sürdürülebilir kılarken, onların otellere yönelik pazarlık gücünü de artırmaktadır. Böylece, otellerin fiyatlandırma ve gelir modelleri doğrudan tur operatörlerinin finansal politikalarına bağlı hale gelmektedir.

Turizm sektöründe büyük pazarlara bağımlılık, özellikle ekonomik ve siyasi krizlerde otellerin finansal istikrarını tehdit edebilmektedir. Örneğin, Rusya’nın Türkiye’ye charter uçuş yasağı getirmesi, sadece tur operatörlerini değil, aynı zamanda Türkiye’deki otelleri de büyük ölçüde etkilemiştir. Sektör temsilcileri, bu yasağın 1.5 milyar dolar turizm geliri kaybına neden olduğunu ve birçok otelin finansal sürdürülebilirlik açısından zor durumda kaldığını belirtmiştir. Bu durum, otellerin belirli pazarlara ve tur operatörlerine olan bağımlılığının risklerini açıkça ortaya koymaktadır (Turizm Gazetesi, 13.04.2021).

Sonuç olarak, oteller ve tur operatörleri arasındaki ilişki finansal bağımlılık açısından değerlendirildiğinde tur operatörlerinin otellere sağladığı misafir akışı, garanti kontratlar, ödeme vadeleri gibi unsurlar bu bağımlılık ilişkisine asimetric bir yapı kazandırmaktadır.

3.3.5.1.2. Operasyonel Bağımlılık

Yapılan görüşmelerde, tur operatörlerinin ve otellerin operasyonel süreçlerdeki rollerinin nasıl şekillendiği, görüşmeciler tarafından aktarılan temel konular arasında yer almaktadır. Operasyonel bağımlılık *değer zinciri entegrasyonu, sözleşme kısıtlamaları, hizmet standardizasyonu ve pazar kontrol mekanizmaları boyutları* ile ön plana çıkmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, tur operatörleri ve oteller, turizm değer zinciri içerisinde birbirini tamamlayan iki kritik aktör olarak konumlanmaktadır. Görüşmelerde, tur operatörlerinin otellerin satışını ve kapasitelerinin dağıtımını sağlayan ana aracılar olarak hareket ettikleri, ayrıca transfer, uçuş ve diğer hizmetleri (seyahat sigortası, konaklama sonrası müşteri desteği vb.) de kapsayacak şekilde tüm organizasyonu üstlendikleri ifade edilmektedir. Tur operatörleri, belirli destinasyonlarda müşteri akışını yönetme gücüne sahiptir.

Tur operatörleri, pazarlık güçleri sayesinde otellerle daha uygun fiyatlandırma anlaşmaları yapabilmekte; bu sayede otellerin kapasitelerini yüksek sezonda garanti altına alırken, düşük sezonda operasyonel risklerini azaltmalarına katkı sunmaktadır. Görüşmeciler, tur operatörlerinin stratejik pazarlık kapasitelerinin sektördeki rekabeti manipüle etme ve en uygun fiyatları sağlama konusunda nasıl işlev gördüğünü belirtmişlerdir. Oteller ise, değer zinciri içerisinde konaklama hizmetlerinin kaliteli sunulması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önemli bir rol üstlenmektedir.

Turizm sektöründe sezonluk sözleşmelerin, tur operatörleri ve oteller arasında önemli bir işlev gördüğü vurgulanmaktadır. Bu sözleşmeler, özellikle yüksek sezonda talebi karşılamak amacıyla yapılandırılırken, düşük sezonda daha esnek şartlar içerebilmektedir. Tur operatörleri, garanti edilen oda ve uçak koltukları için ön ödemeler yaparak belirli dönemlerde kapasiteyi güvence altına alır. Bu strateji, hem operatörlerin hem de otellerin yüksek sezonda beklenen geliri maksimize etmelerine, düşük sezonda ise operasyonel riskleri azaltmalarına olanak tanımaktadır. Söz konusu sözleşmeler, sektördeki fiyatlandırma ve kapasite kullanımı üzerinde belirleyici bir rol oynamakta; işletmelerin pazar dalgalanmalarıyla etkili bir biçimde başa çıkmalarını sağlamaktadır.

Görüşmelerde sözleşme şartları aracılığı ile tur operatörlerinin karar alma süreçlerine etkilerini bir görüşmeci şu şekilde aktarmaktadır: “...Turizm içerisinde seyahat tur operatörü karşısındaki otel nezdinde kontrat üzeri anlaşmalar söz konusu oluyor. Atıyorum elli oda kontrat yapılıyor. Buna hani detayında dolu boş, garantili ya da standart kontrat diyebileceğimiz artık alt maddelere kadar inilmiş unsurlar var. Kimisinde pazar bazlı tek yetkililikler söz konusu. Örneğin X ülke için biz diyebiliyoruz ki işte yüz oranı kapatıyoruz. Ha bunu kapatırken de karşılığını tabii ki bir maddi bir şeyi de göstermen gerekiyor otele. ...” (SA_01). Diğer bir görüşmeci güçlü bir satış ağına sahip olmayan otellerin operatörlerin belirlediği şartlar altında sözleşme yapmaya mecbur kaldığını şu şekilde ifade etmektedir: “Ama siz bir yığın otel yatırımı yapmışsınız ama marka için hiçbir yatırım yapmamışsınız otel sadece oda, yatak, kahvaltı ya da her şey dahilden ibaret değil. Markanın gücünü siz ilgili platformlarda gösteremezsiniz operatör de bunu biliyor ve diyor ki senin odalarını bence satabilirim ancak. Sen güçlü bir satış ağına sahip değilsin. O yüzden şu kontrat fiyatlarıyla, şu kadar dönem, şu kadar şartlarla bana odalarını teslim etmek durumundasın diyor... “ (TO_03).

Tur operatörlerinin tedarik zinciri üzerindeki etkisini ise seyahat acentesi bünyesinde görev yapmakta olan bir görüşmeci şu şekilde ifade etmektedir: “Şimdi marka oteller ya da marka zincirler bugün bünyesinde on beş, on altı otel olan zincir gruplar dahi söz konusu. Buradaki güç tabii ki şimdi şöyle bir şey var. Tur operatörü elindeki tur operatörün görevi

dediğim gibi turları transferiyle, uçağıyla, her şeyiyle organize etmek. Bunu organize edebilmesi için de hani bir noktada farklı sektörlerdeki toptancı gibi bütün doneleri eline biriktirip toplayıp bunun karşılığında da bir satış planı hazırlayıp rekabet koşulları içerisinde bunu satışa sunmasıdır.” (SA_01).

“...Operatörün tamamen hakim olduğu, fiyatların neredeyse belirlediği otelleri domine ettiği bir ortam oluşturmuş. Tamamen arz fazlası yani. Dolayısıyla açılışı kapanışını belirlemesine kadar, alacağı müşterinin oda sayısının oranını belirlemesine kadar operatörlerin söz sahibi olduğu bir coğrafya...” (TO_02).

Tur operatörlerinin operasyonel planlamadaki kilit rolünün sadece oteller tarafından değil değer zincirinin tamamı için önemli olduğu başka bir görüşmeci tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: *“...Ülkemize hala bireysel anlamda turistin geliş oranı düşük. Genelde grup charter dediğimiz uçuşlarla getirmiş olduğumuz müşteri kitleleri söz konusu operatörler tur operatörleri bunların altyapısını hazırlıyor. Nasıl hazırlıyor? Otel fiyatı, uçak, sigorta, buradaki karşı destinasyonda göndermiş olduğu transferlere, rehberlik hizmetleri gibi unsurlar söz konusu altında...” (TO_04).*

Tur operatörlerinin pazar kontrol mekanizmaları ve dağıtım stratejilerini etkileme gücü açısından görüşmecilerin şu ifadeleri ön plana çıkmaktadır: *“...Ödemeyi yapan tur operatörleri ... herhangi bir otele gidip şöyle bir avantajı vardır, o çalıştığı pazarlardan herhangi bir ikisi pazarında Rus pazarı mesele gidip Rus pazarında gayet popüler olan o oradaki insanlar tarafından tercih edilen sevilen bir otele, bir Rus operatörü gidip ciddi bir meblağ para ödeyip, bu parayı tabii ki de sezon için de eritmek koşuluyla ciddi bir miktar para yönden ödeyip ben bu pazardan tek yetkili olacağım. Benden başka hiçbir tür operatörüne satış yapmayacaksam deme gibi bir enstrümanı var elinde...” (TO_05).* *“...Rus pazarında tur operatörlerinden alınan güven hâlâ devam ediyor. Onlar olmadan pazar çok zor işler...” (HOTEL_02).*

Görüşmeler dışında, tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkisini sektörel düzeyde nasıl etkilediğine dair yapılan haber analizlerinde de önemli bulgular elde edilmiştir. Tek yetkililik anlaşmaları, tur operatörleri ile oteller arasındaki operasyonel bağımlılığı güçlendiren en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, Turizm Ajansı’nın (2021) haberine göre, sektördeki önemli tur operatörlerinden birinin 2021 sezonunda Türkiye’de 120 otelle özel satış hakkı anlaşması yaptığı belirtilmiştir. Bu tür anlaşmalar, yüksek sezonda belirli otellerin yalnızca tek bir operatör tarafından pazarlanmasını sağlayarak, diğer acentelerin ve küçük tur operatörlerinin bu otellere müşteri yönlendirme esnekliğini kısıtlamaktadır.

Benzer şekilde, pandemi sürecinde otellerin boş olmasına rağmen tek yetkililik anlaşmalarının devam etmesi, sektörde operasyonel esnekliği sınırlamış; küçük ve orta ölçekli acentelerin rekabet gücünü azaltmış ve müşteri portföylerini genişletmelerini zorlaştırmıştır. Ayrıca, büyük tur operatörlerinin bu anlaşmalar aracılığıyla oteller üzerindeki pazarlama kontrolünü artırdığı görülmektedir (Turizm Ajansı, 2020). Bunun yanı sıra, tur operatörlerinin konsept otel uygulamaları da operasyonel bağımlılığı pekiştiren bir diğer unsurdur. Örneğin, TUI Russia'nın "Fun & Sun" konsepti, belirli otellerde uygulanan ve otellerin yeme-içme hizmetlerinden tesis donanımına ve günlük hizmet standartlarına kadar operasyonel süreçlerini doğrudan etkileyen bir modeldir. Tur operatörleri, belirli temalara sahip otel zincirleri oluşturarak bu tesislerin müşteri kitlesini, hizmet yapısını ve fiyat politikalarını doğrudan belirleyebilmektedir. Bu durum, otellerin kendi bağımsız iş stratejilerini oluşturmasını zorlaştırmakta ve uzun vadede tur operatörlerine olan bağımlılığı artırmaktadır (Turizm Ajansı, 2021).

Sonuç olarak, tur operatörlerinin ana araçlar olarak otellerle yaptıkları tek yetkililik anlaşmaları, otellerin fiyat politikalarını yönlendirmeleri, tur operatörlerinin konsept bazlı iş modelleri ve rezervasyon süreçlerindeki operasyonel kontrol mekanizmaları; otellerin büyük tur operatörlerine olan bağımlılığını artırmaktadır. Bu yapı, küçük ve bağımsız işletmelerin rekabet şansını azaltırken, büyük ölçekli tur operatörlerinin pazardaki hakimiyetini daha da pekiştirmektedir.

3.3.5.1.3. Pazarlama ve Dağıtım Kanalları Bağımlılığı

Görüşmeciler, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin turizm sektöründe büyük önem taşıdığını ifade etmektedir. Tur operatörlerinin *pazarlama ve tanıtım gücü* bu boyutta ön plana çıkmaktadır. Tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkilerde, pazarlama ve dağıtım kanalları üzerinden gelişen bağımlılık türü, tarafların *görünürlüğün*, *satış hacminin* ve *marka erişiminin büyük ölçüde tur operatörlerinin kontrolündeki pazarlama ve tanıtım faaliyetlerine* bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Geniş müşteri tabanına sahip tur operatörleri, etkili pazarlama stratejileriyle rekabet avantajı elde etmekte, dijital pazarlama araçları ve sosyal medya platformlarıyla marka bilinirliğini ve müşteri sadakatini artırmaktadır. Ayrıca pazarlama ve tanıtım faaliyetleri, sezonluk dalgalanmalarla başa çıkmada kilit rol oynayarak, yüksek sezonda yoğun tanıtım çalışmaları ve düşük sezonda özel kampanyalarla işletmelerin gelirlerini dengelemektedir. Bu nedenle, tur operatörleri ve otellerin etkili pazarlama stratejileri geliştirip sürekli olarak güncellemeleri büyük önem taşımaktadır. Otel işletmeleri için stratejik pazarlama kararları, hedef pazar seçimi ve kaynak erişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Pazar

dinamiklerine uyum sağlayan oteller, uluslararası pazarlarda kaynaklara daha kolay erişebilmektedir. Tur operatörleri, otellerle yaptıkları iş birlikleriyle pazarda geniş bir erişim sağlamaktadır. Büyük otel zincirleri pazarlama ve marka bilinirliği avantajları ile kendi dağıtım kanallarına sahip olabilirken, daha küçük ölçekteki oteller tur operatörlerine bu anlamda daha fazla bağımlılık göstermektedirler.

Görüşmeciler, otellerin tur operatörleri ile iş birliği yapmayı kabul etmesindeki en önemli nedenlerden birinin, tur operatörlerinin sağladığı pazar erişimi ve müşteri akışı olduğunu belirtmektedir. Büyük tur operatörleri, geniş müşteri portföyleri sayesinde otellere yüksek doluluk oranları sunmakta ve pazardaki talebi yönlendirme gücüne sahip olmaktadır. Bu durum, özellikle bireysel müşteri çekme kapasitesi sınırlı olan oteller için bir zorunluluk haline gelmektedir. Görüşmecilere göre, diğer bir neden tur operatörlerinin sunduğu pazarlama ve tanıtım desteğinin, özellikle küçük ve orta ölçekli oteller için büyük bir avantaj oluşturmasıdır. Kendi pazarlama bütçeleri kısıtlı olan oteller, operatörlerin geniş çaplı reklam kampanyalarından yararlanarak hedef kitlelerine daha etkin bir şekilde ulaşabilmektedir. Bunun yanı sıra, satış ve dağıtım kolaylığı, otellerin tur operatörleriyle çalışmaya devam etmelerini teşvik eden bir diğer faktördür. Operatörler, geniş dağıtım ağları ve çevrimiçi platformları aracılığıyla otellerin rezervasyon süreçlerini yöneterek operasyonel yüklerini hafifletmektedir.

Otellerin hedef kitleye uygun bir fiyatlandırma stratejisine sahip olması, sunduğu hizmetin kalitesi, konsepti ve belirlenen müşteri profiline hitap etmesi, doğru konumlandırılmasını ve marka gücünün etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Bu unsurlar, satış ve dağıtım kanallarının etkin yönetilmesine katkıda bulunarak pazarlama faaliyetlerinin başarısını ve tur operatörü desteğine olan ihtiyacı şekillendirmektedir. Özellikle destinasyon bazlı turizmde tur operatörleri, pazarlama ve tanıtım desteği sağlarken, doluluk garantisi ve charter uçuşlarla müşteri akışını güvence altına almakta, geniş dağıtım ağları sayesinde otellerin küresel pazarlara erişimini kolaylaştırmaktadır. Bu durum, ortak pazarlama çabalarının hem tanıtım hem de finansal sürdürülebilirlik açısından hayati önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, aşağıdaki görüşmecilerin aktarımları otellerin marka konumlandırması, dijital pazarlama kapasiteleri, doğrudan satış kabiliyeti konusundaki eksikliklerinin tur operatörlerine bağımlılıklarını nasıl pekiştirdiğine dair çarpıcı örnekler sunmaktadır:

“...belli bir tur operatörü belirli bir pazarda fuar alır. Fuarda büyük stant alır ve bunun bedelini tamamıyla otelcilere ödetir. Katalog üretecektir. Katalogun bütün bedelini otelcilerde katılım bedeli adı altında otelcilerden alır. Sonra ayrıca pazarlama katkı bedeli diye de bir sürü para alır ve onun için bir medya planı sunar...” (DP_01).

“...Tamamen aslında şöyle markanın gücü orada tabii ki devreye giriyor. X bir bölgede yine Antalya'dan devam edelim. Antalya'nın Kemer'in herhangi bir bölgesinde ikinci bant sayılabilecek bir otel marka konumlanmasını yeterince tanımlayamamış. Bununla ilgili faaliyetleri yapamamış bir otel grubu zincir ya da münferit bir grup. Münferit bir otel. Ya da Alanya'da. Ya da Antalya merkezde her birinin tamamen yapmış olduğu yatırıma doğru orantılı olarak operatör ihtiyacı operatör desteği ihtiyacı o oranda artıyor...” (TO_03).

“...çok yüksek kalitedeki hizmet faaliyetleri doğru pazarlamayla bireysel seyahatçiyi yakalayabiliyor. Ama operatör burada o zaman şunu yapamıyor. Ya işte senin bana bu odaları şu kadar paradan vermek lazım. Hayır vermem lazım değil. Çünkü ben bu pazarlama faaliyetini kendim yapabiliyorum. Ben talep görüyorum. Burada da birçok bileşen var. Hep para hep operatör gücü hep satın alma konuştuk. Ama memnuniyet dediğimiz memnuniyet oranı dediğimiz hizmet faaliyetlerinin aslında size iş olarak geri dönüşünün iyi sağlandığı yerlerde sizin tekrar eden yolcu potansiyelinizi arttırmanız demek oluyor. Tekrar eden yolcu demek işte sadakatli müşteri belli şartlar doğrultusunda size abone olmuş. Sizi tekrar tekrar seyahat etmeyi planlayan ya da sizin iyi skorlarınız iyi, memnuniyet skorlarınız sayesinde...” (TO_03).

“...Bizde satış pazarlamayı sadece tur operatörü kataloğunda olmak bilen bir profesyonel dilim var. Yani temsilciler var bu ağda. Yani satış pazarlamanın ne olduğunu bilmediği için kendisi bir added value koyamayacağı için ya da koymayı düşünmediği, koysa da nasıl koyacağını bilmediği ve bunu araştırmak da istemediği için işin kolayına kaçan bir satış- pazarlama temsilci grubu var...” (B2B_01).

“...(Otel) benim maliyetim bu kadar diyor, tur operatörüne şuna sat diyor. Dijital reklam, online acenteler, repeat guest, call center, loyalty program...” (HOTEL_03).

“...Otele gidiyorsunuz. Ne yaptın kendi adına diyorsunuz dijitalden bir şey almak için. Adverse'e para bastım diyor... sanki orada parayı basınca orada otelde bir anda şey değişiyor, fayans değişiyor, mutfak değişiyor, yemek değişiyor sanki. Adverse'e harcadım. Marka yani siz varsanız adverse var. Markanız yoksa adverse zaten bir işe yaramıyor ya da Google. ... Kendi markasını yaratmak adına bir bilinç gerektiği için bu marketing bilinci bu otellerde de olmadığı için, çünkü beş yıl öncesi narenciye bahçesi olduğu için herhalde iki jenerasyon falan lazım onun değişmesi için. Bunun çok kolay olabilme ihtimali çok yok. Bunu da görüyor yabancılar. Geliyor buraya. Ne yapsam hani satış kanalı olarak bu otel görünecek orada, satılabilir olacak, bir marka olacak, talep edecek, alacak falan. ... Sadece yüksek hani ihtimalle kurtarabilecek kendini oteller ki kurtaranlar var. Y oteli iyi bir örnek... Şehir içinde şehir içi oteller her zaman onlineda daha iyi...” (TO_02).

“... Yani güç buradaki dediğim gibi otelin pazarlama faaliyetlerini operatör üzerinden iletme süreci. Bireysel pazarlama için yapmış olduğunuz faaliyetlerin... düşük limitte tutup operatörün pazarlama faaliyetlerini, işini tabiri caizse teslim etmeniz demek operatörün de istediği fiyattan sizi otellerinizi pazarlamasından olanak veriyor. Çünkü operatörler de aynı zamanda pazarlama faaliyetleri yürütüyorlar. Onların da rekabet ettikleri hava yolu şirketleri var. Onların da rekabet ettikleri başka tur operatörleri var. Aynı destinasyonda bu işi yapan. Onlar da sizin otellerinizi pazarlamak adına birtakım maliyetlere katlanıyorlar. O maliyetleri onlara siz hiç kendi pazarlama faaliyetlerinize pay ayırmayıp tamamen onların üzerinden yürütmeye kalktığınızda da onları patron kılıyorsunuz...” (TO_03).

Görüşme notlarından elde edilen bulgular, otellerin bireysel olarak müşteri çekme ve pazarlama kapasitesinin sınırlı olması nedeniyle tur operatörlerine olan bağımlılığının kaçınılmaz bir durum olduğunu göstermektedir. Charter uçuşların otel doluluk oranlarını korumadaki hayati rolü, büyük destinasyonlarda geniş yatak kapasitesini doldurmanın zorlukları ve kitle turizminin doğasında bulunan toplu müşteri taşıma gerekliliği gibi faktörler bu bağımlılığın başlıca nedenleri arasındadır. Özellikle ekonomik sürdürülebilirlik kaygıları, otellerin tur operatörleriyle iş birliği yapma zorunluluğunu belirgin hale getirmektedir. Aşağıdaki görüşler, Antalya'nın yapısal olarak tur operatörlerine bağımlı turizm modelinden tam anlamıyla uzaklaşmadığını ve bu durumun sektör aktörleri tarafından da kabul gördüğünü ortaya koymaktadır:

“...International bir hub destinasyon diye tabir edebileceğimiz bir destinasyon niteliğinde güçlü ve bireysel seyahatlere imkan tanınması noktasında Antalya bu işte son yıllarda gelişme eğiliminde olan ve bunun için de bireysel seyahatin her geçen gün yakın zamanda gelişmeye başladığı bir destinasyon diye değerlendirecek olursak ve Antalya'nın bütününe de bu şekilde ele alacak olursak hali hazırda bireysel seyahati iyi bir şekilde belli oranlarda geliştirememiş birçok yatırımdan söz edebiliriz. Bu çok normal. Yani Antalya evet bu iş profesyonelce yapan satış pazarlama faaliyetlerini profesyonelce yapan birçok otelci ve yatırımcıların varlığına rağmen tur operatörünün domine etkisini hemen hemen tüm bölgelerinde tüm irili ufaklı otel gruplarında bunu hissediyor. Burada da en büyük etken tabii ki oradaki hacimsel güç...” (TO_03).

“...Türkiye Antalya üzerinde daha uzun yıllar operatörler üstünden yolcu gelecek diye düşünüyorum. Hala daha dediğim gibi günümüzdeki yani şu koşullarda bile pandemi koşullarında bile otellerin kendi kendini doldurması çok kolay değil. Hani belli başlı markalar bilinirliği artmış yıllardan beri bilinen markaların. Onlar bile en fazla yüzde yirmisini belki dışarıdan herhangi bir ne bileyim işte portal sayesinde ya da yolcunun kendi bireysel şeyiyle

doldurur ama geri kalan yüzde sekseni hala daha operatörlerle doluyor. Bir müddet daha böyle gideceğini düşünüyorum...” (TO_04).

“...Antalya'da herhalde şu anda on binden fazla otel vardır. İrili ufaklı. Dolayısıyla tur operatörü bu işin birinci ayağı. Otelinize yolcu istiyorsanız doldurmak istiyorsanız. Zaten 6 ay çalışıyor oluyor bakıldığı zaman. Yoğun olarak. Tur operatörü olmadan Antalya'nın olması şu anda mümkün değil...” (TO_04)

Haber analizlerinden elde edile sonuçlar da büyük tur operatörlerinin, otellerin müşteri erişimini doğrudan etkileyerek pazarlama süreçlerine yön verdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle büyük otel zincirleri ve tur operatörleri arasındaki özel anlaşmalar, otellerin bağımsız hareket etmesini zorlaştırmaktadır. Örneğin Turizm Ajansı (2021) haberinde şu ifadeler yer verilmektedir *“2021 sezonunda fiyatların büyük oranda sabit kalacağını açıklayan Schauinsland Reisen, ocak hatta mart ayında yüzde 40'a varan indirimler yapılacağını duyurdu. Şirket ayrıca, daha önce sadece başka tur operatörlerinin portföyünde bulunan 100'den fazla oteli de satmaya başlayacak.”* Bu durum, tur operatörlerinin ve yatak bankalarının, otellerin hangi pazar segmentlerine ulaşabileceğini belirlemedeki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Tur operatörlerinin sahip olduğu güçlü satış ve pazarlama ağı, otellerin pazardaki görünürlüklerini sürdürebilmeleri açısından onları bu araçlara bağımlı kılmaktadır. Bu durum, otellerin kendi dağıtım kanallarını geliştirme ve doğrudan satış kapasitelerini artırma yönündeki çabalarını önemli ölçüde sınırlandırmaktadır.

3.3.5.1.4. Stratejik Bağımlılık

Görüşmelerden elde edilen bulgular, tur operatörleri ile oteller arasındaki iş birliklerinin büyük ölçüde güven temelli olduğunu ve bu güvenin, uzun vadeli ilişkilerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Stratejik bağımlılık, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkinin uzun vadeli hedef birliği ve karşılıklı değer üretimi temelinde şekillenmesidir. Bu bağımlılık türü, yalnızca günlük operasyonlara değil, tarafların geleceğe dönük yönelimlerine, yatırım kararlarına ve pazar stratejilerine doğrudan etki etmesi bakımından stratejiktir. Bağımlılığı derinleştiren temel kavramlar arasında *uzun vadeli iş birliği hedefleri, ortak planlama süreçleri, bilgi ve veri paylaşımı, pazara girişte karşılıklı destek* ve yüksek düzeyde *güven* yer alır. *Güven*, tarafların birbirlerinin taahhütlerine dayanarak *risk paylaşımı* yapmalarını ve *belirsizlikleri birlikte yönetmelerini* mümkün kılar. Sonuç olarak, stratejik bağımlılık; sadece karşılıklı *güven* ilişkileriyle sınırlı kalmayıp, taraflar arasında zamanla oluşan *operasyonel alışkanlıklar, bilgi asimetrisi, kültürel normlar* ve hatta *mevzuat*

yapıları gibi çok katmanlı unsurlar üzerinden de pekişmektedir. Bu nedenle stratejik bağımlılık, tek yönlü değil, karşılıklı, sürdürülebilir ve *güven temelli* bir ilişki biçimi olarak değerlendirilmelidir.

Katılımcılar, güvenin taraflar arasındaki risk paylaşımını kolaylaştırdığını ve pazarlama ile satış stratejilerinin etkinliğini artırdığını vurgulamaktadır. Özellikle otel işletmelerinin tur operatörleriyle kurduğu işbirlikçi ilişkiler, hedef kitleye ulaşımı kolaylaştırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu doğrultuda güvene dayalı ilişkilerin operasyonel uyumu desteklediği, karşılıklı çıkarları koruduğu ve sektörün sürdürülebilir büyümesine katkı sunduğu görülmektedir.

Görüşmeciler ayrıca aktörler arasındaki bilgi paylaşımının, hizmet kalitesini artırmak, stratejik kararlar almak ve pazardaki değişimlere hızlı adapte olmak açısından kritik önem taşıdığını vurgulamışlardır. Özellikle müşteri segmentasyonuna yönelik veri paylaşımı, otellerin ve operatörlerin stratejik planlama yetkinliklerini güçlendirmektedir. Aşağıdaki ifadeler, taraflar arasındaki bilgi akışının sektörel ilişkilerde nasıl yapılandığını ortaya koymaktadır.

“...Bilgi paylaşımı bizim için çok önemli. Otellerle ve diğer tur operatörleriyle sürekli bilgi alışverişinde bulunarak hizmet kalitemizi artırmaya çalışıyoruz ...” (SA_01).

“...Tur operatörleriyle çalışırken de onların bize sağladığı bu müşteri verileri çok kıymetli oluyor. Özellikle hangi segmentte nasıl bir strateji izlememiz gerektiğini belirlememizde büyük rol oynuyor...” (TO_03).

“...Biz bütün bilgilerimizi sadece elimizde tutmuyoruz, aynı zamanda partnerlerimizle de paylaşıyoruz. Bu bilgi paylaşımı sayesinde pazardaki değişikliklere daha hızlı adapte olabiliyoruz...” (TO_02).

Ayrıca görüşmeciler, sektörün geleneksel iş yapış modellerinin oteller ile tur operatörleri arasındaki bağımlılığı kurumsallaştırdığını ve bu yapıların dijitalleşme süreçlerine geçişte ciddi engeller oluşturduğunu belirtmektedir. Oteller, uzun yıllara dayanan iş birliklerinin sağladığı finansal ve operasyonel güvence nedeniyle mevcut sistemlerini sürdürme eğilimi göstermekte; bu da yenilikçi iş modellerine ve bağımsız dijital pazarlama stratejilerine yatırım yapma konusunda isteksizlik yaratmaktadır. Öte yandan, sektörde hâkim olan "patron zihniyeti", otelcilik alanında çalışan satış ve pazarlama temsilcilerinin dijital pazarlama kanallarını etkili şekilde kullanamamalarına ve yeniliklere uyum sağlayamamalarına neden olmaktadır. Bu durum, sadece ekonomik değil aynı zamanda kültürel bir bağımlılık ilişkisinin de göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Otellerin belirli tur operatörleriyle uzun yıllara yayılan iş birlikleri sonucu geliştirdikleri ilişkiler, yalnızca ekonomik faktörlerle sınırlı

kalmayıp, aynı zamanda iş etiği, iletişim tarzı, pazarlama stratejileri ve müşteri hizmeti anlayışı gibi kültürel kodların da örtüşmesini beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, belirli bir operatörle çalışmaya devam etme tercihi, çoğu zaman yalnızca finansal koşullara değil, taraflar arasında gelişen "alışılmış" ve "güvenli" iş yapma kültürüne de dayanmaktadır. Görüşmecilerden alınan ifadeler, otel-tur operatörü ilişkilerinde karşılıklı kazanıma dayalı geleneksel yapıların hâkim olduğunu ve bu yapıların profesyonelleşme ile dijital dönüşümün önünde bariyer oluşturduğunu göstermektedir. İş ilişkilerinde duygusal bağlılık, dostluk ilişkileri ve geçmişe dayalı iş yapma pratikleri, sektördeki modernleşme çabalarının önünde ciddi bir direnç oluşturabilmektedir. Görüşmecilerin aşağıdaki ifadeleri karşılıklı bağımlılığın uzun vadeli iş birlikleri, geleneksel iş yapma biçimleri ve sosyal kültürel alışkanlıklar doğrultusunda nasıl şekillendiğini göstermektedir.

"...Yani karşılıklı birbirinden kazanma durumu var. Kaldı ki aslında aynı oyunun oyuncularını... Yani otel olmadan tur operatörü olamayacağı gibi özellikle sizin gidip bütün Rusya'nın steplerinden uçak kaldırabilme şansınız var mı? Yok... Tur operatöründen bağımsızlaşmak istiyorum. Ya bu zaten bu yaklaşım kötü bir yaklaşım." (DP_01).

"...tamamen ticari arz talep dengesiyle oluşan bir konu. Tabii bahsettiğimiz oteller ya da operatörler çok uzun yıllardır birbirleriyle çalışan insanlar. Bir taraftan dost ilişkisi de var..." (TO_04).

"...Bir kere anlamaya direnen bir kitle var. XXX'in sizin iş dalını insanlara getirdiği katkıları anlatmaya çalışıyoruz. Bunu yaparken önümüze çıkan engeller neler? Bir bu geleneksel turizmin... yapısı var. ... Şimdi bazı isimlerin ve bu isimlerin temsil ettiği iş yapış şekillerinin otellerdeki ... partnerleri de aynı ekolden geldiği için bir bizim böyle bir challengeımız var... Biz neyi yeni sunsak da neyi daha iyi sunsak da üstesinden gelemediğimiz engeller oluyor. E buna tabii ki devletin politikaları falan da eklenince böyle sıkıntılarımız olabiliyor..." (B2B_01).

"...Bir de aslında şu etmeni de koymanız gerekiyor. Kişilerin birbirleriyle olan yani bizim yani biz ne kadar Avrupalı olsak da Türkiye'de Türk usulü iş yapan bir mekanizmanın içerisinde var olmaya çalışıyoruz. Türk usulü iş yapmak nedir? Sen böyle böyle bir şey yapmış olamazsın. Ya da dönüyor, otelin sahibine diyor ki ya... abi nasıl yaptın o XXX ile kontrat? ...Bağımlılık aslında sadece finansal bağımlılık değil, kültürel bir bağımlılık da var turizmde. ... Yani burada biz kültür olarak ekmeğini yediğimiz insana vakti gelmiş olsa bile sırtımızı dönemiyoruz. Sektör ya da trend ya da teknoloji ya da globalizasyon ya da dijitalizasyon bunu getirmek getirmiş olsa bile kapımıza artık aç kapıyı çalıyor olsa bile biz buna sırtımızı dönemiyoruz. Bu Antalya üzerinde en büyük handikap... ..." (B2B_01).

“...Bu işin bir döngüsü var. Bu sezonun gelecek sezonu da var. Yani açık söyleyeyim. İnsanlar birbirini kaybetmekten bir şekilde korktuğundan profesyonel olma şansı kalmıyor. Bu tamamen bize özgü yani bizim karakterimize özgü bir çalışma stili...” (TO_01).

Haber analizlerinden elde edilen bulgular da bu stratejik bağımlılığı desteklemektedir. Turizm sektöründe oteller, tur operatörleri, seyahat acenteleri ve havayolu şirketleri birbirleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde faaliyet göstermektedir. Bu aktörlerin, sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilmek için iş birliği içerisinde hareket etmeleri gerektiği, sektörle ilgili mevzuat düzenlemelerinde ve kamu politikalarında da açıkça ifade edilmektedir. Örneğin Turizm Aktüel’in (2018) haberinde şu ifadeler yer verilmektedir: *“Turizm ne otelsiz, ne tur operatörsüz, ne seyahat acentasız ne de ulaşımsız olmaz. Yasama da bunun bilincinde olarak gerekli düzenlemeleri yapmıştır. Bu konular ile ilgili kanun, kural, nizam bellidir. Turizm STK'ları ve birlikleri ise, bu işlerin yolunda gitmesi ve yetersiz kalınan noktalarda gerekli düzenlemelerin yapılması için kamuya yön göstermek ile yükümlüdür”.*

Özellikle büyük tur operatörlerinin otel yatırımlarına doğrudan katılımı, stratejik bağımlılığı mülkiyet düzeyinde de derinleştirmektedir. Örneğin, Yeni Alanya (2019) haberine göre Alman tur operatörü TUI’nin Türkiye’deki otel zincirlerini doğrudan bünyesine katması, sadece dağıtım değil karar alma süreçlerinde de tek taraflı bir kontrol alanı yaratmaktadır. (Turizm Ajansı, 2021).

Sonuç olarak, stratejik bağımlılık; sadece karşılıklı güven ilişkileriyle sınırlı kalmayıp, operasyonel alışkanlıklar, bilgi asimetrisi, kültürel normlar, mevzuat yapıları ve mülkiyet ilişkileri aracılığıyla daha geniş bir sistematik çerçevede şekillenmektedir. Bu yapı, sektörün dönüşümünü ve dijitalleşmesini sınırlamakla birlikte, mevcut sistemin istikrarını ve sürdürülebilirliğini koruyan temel bir işleyiş mantığı da sunmaktadır.

3.3.5.2. Bağımlılık İlişkisini Etkileyen Faktörler ve Roller

Bağımlılık ilişkilerinin yapısı, bağlamdan bağımsız olarak sabit kalmamakta; çeşitli içsel ve dışsal etkenlere bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu bölümde, söz konusu ilişkiyi biçimlendiren temel dinamikler ve bu dinamiklerin bağımlılık üzerindeki göreceli etkileri analiz edilmektedir.

3.3.5.2.1. Pazar Yapısı ve Güç Dengesi

Görüşmecilerin ifadelerinden yola çıkıldığında, turizm sektöründe birkaç büyük tur operatörünün pazarda baskın ve belirleyici bir konumda yer aldığı, dolayısıyla sektörde oligopolistik bir pazar yapısının geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Tur operatörleri ile oteller

arasındaki güç dengesi, büyük ölçüde piyasa dinamiklerine ve arz-talep koşullarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Küresel ölçekte faaliyet gösteren büyük tur operatörleri; geniş müşteri portföyleri, yüksek satın alma kapasiteleri ve uyguladıkları dikey entegrasyon stratejileri sayesinde pazarda önemli bir avantaj elde etmektedir. Bu stratejiler kapsamında, ilgili operatörler; kendi havayolu şirketleri, otel zincirleri ve yerel hizmet sağlayıcıları ile entegre sistemler oluşturarak hem maliyet avantajı sağlamak hem de rekabet üstünlüklerini pekiştirmektedir. Böylelikle, tedarik zincirinin farklı aşamalarını doğrudan kontrol edebilen bu aktörler, pazarda belirleyici ve yönlendirici bir rol üstlenmektedir.

Oteller açısından değerlendirildiğinde ise pazar yapısının daha parçalı ve rekabetçi olduğu görülmektedir. Sektörde büyük ölçekli zincir otel markalarının yanı sıra, bağımsız markalar altında faaliyet gösteren çok sayıda otel de bulunmaktadır. Zincir oteller, güçlü marka bilinirliği, merkezi rezervasyon sistemleri ve doğrudan müşteri erişimini sağlayan dijital altyapıları sayesinde, pazarda görece olarak daha avantajlı bir konuma sahiptir. Buna karşın, bağımsız oteller genellikle müşteri kitlesine, tur operatörleri ya da OTA'lar aracılığıyla ulaşmakta, bu durum ise onları daha yüksek düzeyde dışsal bağımlılığa maruz bırakmaktadır. Destinasyon özellikleri bağlamında, yüksek talep ve sınırlı arz koşullarının geçerli olduğu bölgelerde otellerin pazarlık gücü artmakta; buna karşılık, yüksek rekabetin hâkim olduğu destinasyonlarda fiyatlandırma stratejileri ve müşteri erişimi açısından tur operatörlerine olan bağımlılık daha belirgin hâle gelmektedir. Nitekim, müşteri talebinin yoğunlaştığı dönemlerde oteller fiyatlandırma gücü elde ederken; ekonomik durgunluklar, küresel krizler veya pandemi gibi olağanüstü durumlarda, tur operatörleri müşteri akışını kontrol eden kilit aktörler hâline gelmektedir. Bu bağlamda, destinasyon özelliklerine göre değişen talep ve rekabet koşulları, taraflar arasındaki güç dengesini önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, *otellerin pazarlık gücü*, yüksek talep gören ve sınırlı arzın söz konusu olduğu bölgelerde artmakta; bu durum, otelin anlaşma koşullarında daha avantajlı konumlanmasını mümkün kılmaktadır. Benzer şekilde, *otellerin fiyatlandırma gücü* de müşteri yoğunluğunun yüksek olduğu dönemlerde yükselmekte ve operatöre olan bağımlılığı nispeten azaltmaktadır. Öte yandan, ekonomik durgunluk, kriz ya da pandemi gibi olağanüstü koşullarda, *tur operatörlerinin müşteri akışını kontrol eden kilit aktörler* hâline gelmesi, güç dengesinin yeniden operatör lehine kaymasına neden olmaktadır. Bu kavramların her biri, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkiyi belirleyen güç asimetrisini anlamak açısından kritik öneme sahiptir ve pazar yapısına bağlı olarak farklılaşan bağımlılık düzeylerini açıklamada temel göstergeler sunmaktadır.

Görüşmeciler sezonsal dalgalanmalar nedeni ile bu dinamik dengenin nasıl işlediğini ve sektördeki güç ilişkilerinin bağlamsal olarak nasıl değişkenlik gösterdiğini şu şekilde ortaya koymaktadır.

“Çok iyi sezonlarda, otelcilerin senesi olur, otelciler şartları belirlerler, fiyatı belirler piyasayı, pazarı belirlerler. Biz operatörler, otelcilerden birtakım şeyleri alabilmek için uğraşırız. Öbür yani kötü sezonlarda da diyeyim şartları operatörler belirler. İstedikleri yerlere istedikleri bir yolcuyu getirirler.” (TO_04).

“Bu yıl talep çok arttı, özellikle pandemiden sonra herkes tatile gitmek istiyor. Fiyatlarımız %30 arttı ve bu yoğun talep nedeniyle otellerin eli güçlendi. Ancak tur operatörleri fiyatların kontrolünü elinde tutmaya çalışıyor.” (HOTEL_03).

“Burada dönem tur operatörü avantajlı dönem otel avantajlı. Burada ben her iki tarafın da birbirine bir üstünlük sağladığını düşünmüyorum. Yaptığımız operasyon az çok zaten biliyorsunuz 7-8 aylık operasyon. Bunun içinde dönen genel anlamda söylüyorum sadece Rus için değil sezon bağlamında baktığınızda belli dönemlerde otelcinin avantajlı belli dönemlerde tur operatörleri avantajlı...” (TO_01).

“Buradaki en büyük etken işin evet tercih edilebilir olması. Bireysel seyahate yakın bir destinasyon olması, bireysel seyahat tarafından, bireysel seyahatçiler tarafından rağbet edilen bir destinasyon olması bu işin en önemli etkeni. Ama Antalya maalesef ki söyleyeceğimiz şeylerin başında evet operatör yoğun çalışma disiplini hemen hemen her destinasyonda ihtiyacı hissediyor. Ve burada da tabii ki dediğim gibi arz talep dengesiyle çok alakalı, çok ilintili bu konu. Yani bu aşamayı böyle değerlendirebiliriz. Ama destinasyonun tercih edilirliliğinin yüksek oranda olduğu hub destinasyonunu tabir edeceğimiz hem yurt içi hem yurt dışı noktalarında bu oran çok çok çok bambaşkalaşiyor. Dolayısıyla oteldeki satış modeli tamamen destinasyon dinamikleriyle ilintili hale geliyor.” (TO_03).

“Bu yıl çok yoğun bir talep var, özellikle Rusların Avrupa’ya gidememesiyle oluşan durum nedeniyle otellerin eli güçlendi. Ancak böyle kriz dönemlerinde oteller daha fazla alternatif pazarla çalışmayı ve bağımlılıklarını azaltmayı öğrenmek zorunda kalıyor...” (HOTEL_03).

“Bütün pazarlar açık, Ruslara diğer ülkeler ambargo, TR ekonomik durumu, pandemi....Oteller kar yaptı, giderleri düştü, kur düştü. Hizmet kalitesi iyiydi. Bu fiyata, bu ulaşım kolaylığı ile. Enflasyon arttı, kurla dengeliyor ama 60 kazanırken, 40 kazanıyor. Fiyat artırıyor. Kademeli artırıyor, maliyet baskısı var. Enerji arttı. Yiyecek içecek enflasyonu.

ÖTV var... Hem zam yapıyorsun hem de ruble değer kaybediyor. Fiyat kıracak – otelin aleyhine dönecek.” (HOTEL_03).

Sonuç olarak, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişki, karşılıklı ancak asimetrik bir bağımlılık temelinde şekillenmekte; bu ilişki, sektörel dinamiklere ve piyasa koşullarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Özellikle müşteri akışını yönlendirme gücüne sahip olan tur operatörleri, pazarlama, fiyatlandırma ve satış dağıtımı gibi kritik alanlarda belirleyici aktör konumundadır. Buna karşın oteller, çoğu zaman kapasite doluluk oranlarını sağlamak ve görünürlüklerini artırmak adına bu koşulları kabullenmek zorunda kalmakta; bu da ilişkiyi operatör lehine dengesiz bir yapıya dönüştürmektedir. Dolayısıyla bağımlılık iki yönlü olsa da, ilişki içindeki *karar verme, kaynakların kontrolü ve koşulların belirlenmesi yetisi* gibi unsurlar çoğunlukla tur operatörlerinin elindedir. Buna karşın oteller, özellikle yüksek talep dönemlerinde ve sezonluk dalgalanmalara bağlı olarak sınırlı ölçüde pazarlık gücü elde edebilmektedir. Ancak bu güç, çoğu durumda sürekli ve istikrarlı bir konumdan ziyade, belirli dönemlerin arz-talep dengesine bağlı olarak ortaya çıkan ve koşullara göre değişkenlik gösteren bir nitelik taşımaktadır. Talebin yoğunlaştığı yaz sezonu gibi sınırlı zaman dilimlerinde oteller fiyatlandırma ve kontenjan yönetiminde daha güçlü konumda yer alabilirken, sezon sonu ya da kriz dönemlerinde bu avantaj hızla ortadan kalkmakta; dolayısıyla pazarlık gücü, kalıcı bir yapıdan çok, bağlama özgü ve geçici bir üstünlük olarak ortaya çıkmaktadır. Genel tablo değerlendirildiğinde, müşteri akışının sürekliliği ve hacmi açısından, otellerin büyük ölçüde tur operatörlerine bağımlı olduğu açık biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, otellerin stratejik konumlarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için, sadece kaynak yönetimi değil; aynı zamanda dağıtım kanalları üzerindeki kontrol ve ilişkisel stratejiler konularında da kapsamlı planlama yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Özellikle güvene dayalı ilişkiler kurmak, satış ve pazarlama süreçlerini eşgüdüm içinde yürütmek ve operasyonel uyumu artırmak gibi uygulamalar, bu tür stratejilerin başlıca yansımaları arasında yer almaktadır.

3.3.5.2.2. Dijitalleşme ve Online Satışlar

Görüşmecilerin aktarımlarına göre, dijitalleşmenin turizm sektöründe ivme kazanması, tur operatörleri ile oteller arasındaki mevcut iş modelinde yapısal bir dönüşümü tetiklemektedir. Bireysel seyahat biçimlerinin yaygınlık kazanması, dijital rezervasyon kanallarının güçlenmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, geleneksel tur operatörlüğü modelinin uzun vadede sürdürülebilirliğini sorgulatmakta ve modelin dönüşeceğine dair güçlü bir gösterge sunmaktadır. Bu bağlamda, müşterilerin dinamik paketleme sistemleri aracılığıyla seyahatlerini

kendi tercihlerine göre yapılandırabilme olanağı, tur operatörlerinin geleneksel aracılık rolünün görece olarak zayıflayacağına işaret eden önemli bir eğilim olarak öne çıkmaktadır. Oteller açısından değerlendirildiğinde, marka değeri oluşturulması, dijital satış altyapısının geliştirilmesi ve doğrudan rezervasyon sistemlerinin çeşitlendirilmesi, tur operatörlerine olan yapısal bağımlılığı önemli ölçüde azaltmaktadır. Özellikle otel web siteleri, yatak bankaları ve e-ticaret tabanlı rezervasyon platformları aracılığıyla gerçekleştirilen doğrudan satışlardaki artış, otel işletmelerinin fiyatlandırma üzerindeki kontrol kapasitesini artırmakta ve gelir yönetimini daha stratejik biçimde planlamalarına olanak tanımaktadır.

Bu doğrultuda, fiyat esnekliği yüksek stratejiler ve dijital pazarlama yatırımları, yalnızca tur operatörlerinin uyguladığı ticari baskıyı hafifletmekle kalmamakta; aynı zamanda otellerin pazarda daha özerk hareket edebilme kapasitelerini de artırmaktadır. Bununla birlikte, görüşmelerden elde edilen bulgular, dijitalleşmenin sektörde homojen bir etki yaratmadığını da göstermektedir. Özellikle kurumsal müşteri kazanımı, grup rezervasyonları ve niş pazar segmentleri gibi alanlarda, geleneksel satış süreçlerinin belirli ölçüde devam ettiği ve klasik tur operatörlüğü yapısının bu alanlarda hâlen geçerliliğini koruduğu ifade edilmiştir. Bu tespitlere yönelik analize konu olan görüşmelerden birkaç örnek şu şekilde gösterilebilir:

“...Dijitalleşmeye çalışmamızın ana sebeplerinden bir tanesi bu hikaye on on beş yıl daha devam eder gibi bir öngörü var. Bir on, on beş yıl daha gider. Çünkü artık herkes siz Booking.comdan ya da Expedia’den gidip oteli seçtikten sonra bundle dedikleri dinamik paket ya da ayrı ayrı sepete atarak otel uçak, rent a car, otel uçak transfer ya da turu da alayım falan gibi kendi başınıza bir paket customize şekilde alabiliyorsunuz. Bunu kendiniz yaratıyorsunuz. Dolayısıyla bu yakın zamanda ben senin yaptığın pakete mecbur değilim. Kendim de bir paket yapabilirim. Üç gün İstanbul, iki gün Marmaris yani bir gün Alanya gibi bir şey yapmak isterim özgürlüğüne de teknolojiyle ulaştıkları için. Hemen yakın vadede değil ama orta vadede insanların aracılıkları sadece turizm için değil birçok sektörde bitireceğini düşünüyorlar...” (TO_02).

“...Orada hani gösterdikleri ama satışa direkt müdahale etmeyen insanlarla tamamen hibrit bir ortam var. Bu şunu gösteriyor. Yedi sekiz tane de bilgisayar. Siz gelin burada yapın. Biz biraz daha assiste ederiz sizi. Ama biraz daha assiste ettikten sonra biz de burada olmayacağız şeklinde bir geçiş olacak. Yani acentam var. Benim acentem, sen ama evden yapacaksın, kısmen burada bunlara bak. Nasıl yapacağını da öğren. Bundan sonra biz sana maksimumda telefonda destek veriyoruz. O da şuraya tıkla, buraya tıkla şeklinde. Bunun içinde ödeme sistemleri gelişecek fintech zaten geliyor. Ödeme sistemleri dışında ürünlerin muhtemelen içerikleri çok gelişecek. İçerikle alakalı sektör artar...” (TO_02).

“...ve bu dijitalleşme sürecinde hem tür operatör kanadında hem otel kanadında bu dijitalleşmenin bundan sonraki süreçte bu ilişkinin yönünü nasıl şekillendireceği yani özellikle Antalya’da kitle turizmiyle ilgili farklı bir yöne kayma olur mu? Olursa nasıl olur? İşte otellerin ve tur operatörlerinin bu ilişkiyi yönetme biçimleri nasıl şekillenir? Nasıl değişir? ...” (B2B_01).

“... otel operatörlerin tekelinden ziyade market mix’i doğru konumlayabilmek adına biz tüm satış kanallarını mümkün olan optimum seviyede dağıtmaya çalışıyoruz. Bunun da en güçlü enstrümanı... dijital pazarlama ve e-ticaret kanadı. E ticaret kanadında bu işin toplam hacminin oranını ne kadar arttırırsanız bağımlılığınız o kadar azalıyor. ... Her geçen gün doğru fiyat eşitliğine doğru gitmesi geçtiğimiz yıllara nazaran artık daha rekabetçi fiyatlarla kendi bireysel fiyatlarını, kendi satış kanallarını, kendi web sitesinin kıymetini anlamaya başlayan ve bu işi geliştirmeye başlayan otelciler de bu operatör gücünün baskısını her geçen gün etkisinden kurtulmaya başladı. Buradaki en büyük etken işin evet tercih edilebilir olması...” (TO_03).

Sonuç itibarıyla, görüşmecilerin ifadeleri, tur operatörleri ile otel işletmelerinin dijital dönüşüm sürecine uyum sağlamalarının artık kaçınılmaz bir zorunluluk haline geldiğine işaret etmektedir. Özellikle bireysel seyahat eğilimlerindeki artış ve kullanıcıların kendi seyahat planlarını şekillendirme arzusu, bağımsız satış kanallarının stratejik önemini artırmakta ve bu durumun, sektördeki geleneksel iş modellerini köklü biçimde dönüştüreceği öngörülmektedir.

Tur operatörlerinin destinasyon yönetim şirketi operasyonlarında dijital rezervasyon sistemlerine yönelmeleri, dijitalleşmenin sektörel yapı üzerindeki etkisinin yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda stratejik düzeyde de yeniden yorumlandığını göstermektedir. Örneğin, Antalya destinasyonunda önemli bir konuma sahip bir tur operatörünün Sejour yazılımı üzerinden yürüttüğü dijital yönetim pratiği, yalnızca süreç verimliliğini artırmaya yönelik teknik bir yenilik olarak değil; aynı zamanda klasik aracılık modeline dayanan tedarik zincirinin yeniden şekillenmekte olduğuna dair sektörel bir yönelimin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Benzer biçimde, otellerin sosyal medya platformları aracılığıyla doğrudan tüketiciye ulaşmaya yönelik çabaları ve doğrudan rezervasyon sistemlerini çeşitlendirme eğilimleri, yalnızca teknolojik adaptasyon süreci değil, aynı zamanda dağıtım kanallarındaki yapısal bağımlılığın kademeli olarak aşındığına dair sektör içi farkındalığın ve stratejik yeniden konumlanma arayışının da bir yansımasıdır (Turizm Güncel, 2023). Dünya Ekonomik Forumu’nun (2023) değerlendirmesine göre, Türkiye turizm sektörü artan maliyet baskısı, nitelikli iş gücü yetersizliği ve sürdürülebilirlik gibi yapısal sorunlara karşın yeniliğe açık ve dönüşüme hazır bir yapı sergilemektedir. Özellikle, kişiselleştirilmiş seyahat deneyimleri ile iş

ve tatilin bütünleştiği “bleisure” gibi yeni nesil talep biçimlerine adaptasyon yetkinliğinin gelişmekte olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, dijital altyapının güçlendirilmesi ve büyük veri temelli karar destek sistemlerine yönelik yatırımların artırılması, sektörün rekabetçi konumunu güçlendirebilecek temel stratejik adımlar arasında gösterilmektedir. Earnst & Young tarafından yayımlanan Tourism Market Overview (2023) raporu, Türkiye otelcilik sektöründe gelirlerin önemli bir bölümünün hâlen tur operatörleri aracılığıyla elde edildiğini ortaya koyarak, pazarlama ve dağıtım kanallarındaki tarihsel bağımlılığın devam ettiğine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, aynı raporda, doğrudan satışların ve dijital rezervasyon sistemlerinin güç kazandığı ve bu eğilimin sektör dinamiklerini yeniden şekillendirme potansiyeline sahip olduğu da vurgulanmaktadır. Diğer taraftan, WTM Global Seyahat Raporu (2023), dijitalleşmenin yalnızca rezervasyon sistemleriyle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda deneyim odaklı kişiselleştirme stratejilerinin yükselişe geçtiğini ortaya koymaktadır. Raporda yer alan “Tüketiciler, fiyat odaklılıktan ziyade, dijital olarak sunulan özel ve farklı deneyimlere yönelmektedir” ifadesi, tüketici tercihlerinin dönüşümünü anlamak açısından çarpıcı bir bulgudur. Bu eğilim, otel işletmeleri açısından yalnızca müşteri sadakati oluşturma aracı değil; aynı zamanda tur operatörlerine olan aracılık bağımlılığını azaltabilecek potansiyel bir kanal olarak stratejik önem taşımaktadır.

3.3.5.2.3. Dış Çevrenin Baskısı

Görüşmecilerin üzerinde önemle durduğu konulardan biri, turizm sektörünün yüksek derecede dış çevresel faktörlere duyarlı bir yapıya sahip olması nedeniyle, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlamasının yalnızca stratejik bir tercih değil, aynı zamanda kaçınılmaz bir zorunluluk olduğudur. Pandemi ve bölgesel savaşlar gibi küresel ölçekte yaşanan krizler, yalnızca arz tarafında değil, aynı zamanda tüketici alışkanlıklarında da radikal dönüşümlere yol açarak, bireysel seyahat eğilimlerini artırmış ve tüketicileri online rezervasyon kanallarına yöneltmiştir. Geleneksel olarak tur operatörlerine bağımlı bir şekilde faaliyet gösteren otel işletmeleri, bu değişen talepler karşısında doğrudan müşteri ilişkilerini güçlendirmeye yönelmiş ve dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırmak zorunda kalmıştır. Bunun yanı sıra, düzenleyici faktörler ve kamu politikaları, turizm sektörünün dış çevresel şoklara adaptasyon sürecinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle destinasyon yönetimi, havayolu ulaşımı, teşvik mekanizmaları ve vergi politikaları gibi devlet müdahaleleri; oteller ile tur operatörleri arasındaki bağımlılık ilişkisini şekillendiren kritik dışsal yapılar arasında yer almaktadır. Özellikle pandemi, savaş ve ekonomik kriz gibi belirsizlik dönemlerinde, tur operatörlerinin otellere müşteri akışını sürdürülebilir kılmak adına sağladığı operasyonel

destek, otellerin risk yönetimi süreçlerinde önemli bir tampon görevi görmektedir. Bu tür dönemlerde, alternatiflerin kısıtlı olması ve pazar yapısının oligopolistik özellikler taşıması, otellerin tur operatörleriyle olan ilişkilerini sürdürmekte daha istekli ve mecburi bir pozisyona geçmelerine neden olmaktadır. Nitekim, Antalya gibi kitle turizminin yoğun olarak gerçekleştiği destinasyonlarda, charter uçuşların büyük oranda tur operatörleri tarafından organize edilmesi, otellerin bu yapısal bağımlılığı sürdürmesine yol açmaktadır.

Görüşmeciler, turizm işletmelerinin değişen dış çevre koşullarına sürdürülebilir biçimde uyum sağlayabilmeleri için üç temel stratejik önceliğin altını çizmektedirler. Bunlardan ilki olan *çevresel esneklik*, küresel krizler, pandemi, politik belirsizlikler ve talep dalgalanmaları gibi dışsal baskılara karşı *hızlı tepki verebilme*, ürün-hizmet çeşitlendirmesi yoluyla *riski dağıtma* ve *esnek kapasite yönetimi becerilerini* içermektedir. Bulgular, bu esnekliğin yetersiz olduğu durumlarda otellerin tur operatörlerine finansal ve operasyonel düzeyde daha bağımlı hâle geldiklerini göstermektedir. Çevresel esnekliğin önemine yönelik iki farklı görüşmecinin aktarımları şu şekilde olmuştur: “...Dolayısı ile biz ülke olarak bazı şeyleri değiştirme zorundayız yani güne ayak uydurma prensibine dönmek zorundayız. Bunun da ana nedeni ne olabilir. Müşterinin dünyaya bakışı değişti. Müşterilerin turizme bakışı değişti. Müşterinin tatil mantığı değişti. Müşterinin beklentileri değişti. Yani bir pakete sığdırıp insanları bir yere hapsedemezsiniz. Bunlar değişecek. Zaman alacak mı evet Türkiye şartlarında alacak çünkü biz yeniliklere çok da açık bir coğrafyada değiliz; daha çok alışkanlıklar üzerinden iş çeviriyoruz. İşimizi yürütmeye çalışıyoruz gibi...” (TO_01).

“...Avrupa pazarında bu değişimin (bireysel seyahatlerden bahsetmekte) olma ihtimali çok daha yüksek, şunu da bölgelendirebiliriz. Örnek veriyorum İskandinav için çok geçerli değil işte en küçük ailesi 6 kişiden oluşuyor. Anne-baba, 4 çocuk bu insanlar için bazı şeyler daha hızlı ve kompakt olmak ama zorunda. Bir İngiliz bir Alman bunlar için geçerli değil özellikle Alman için konuşuyorum. ... her destinasyon veya her ülkeyi kendi özünde... irdelemek lazım. Hepsinin olaylara veya yaşam tarzlarına bakmak lazım. Bir İngiliz için verilecek servisle bir Alman aynı değil. İskandinav çok ayrı bir dünya, ... Onların karakteristik yapılarına çok fazla uygun paketleme sistemimiz olsaydı zaten 2-3 tane Türk menşeli firma şu an hala hayatına devam ediyor olurdu. Maalesef olmadığına göre bir yerlerde hata yapıyoruz demektir. Daha çok özümüzde- bizim servisimiz budur bunu alacaksınız – evet bazı pazarlar daha geriye kaldı, biraz daha çekilmeye başladı, farklı destinasyonlara kaymaya başladı...” (TO_01).

İkinci öncelik, *stratejik ve çok aktörlü iş birlikleri kurma yeteneği*, otellerin sadece tur operatörleriyle değil; teknoloji sağlayıcıları, dijital platformlar, yerel yönetimler ve farklı destinasyon paydaşlarıyla uzun vadeli ve karşılıklı fayda temelinde ilişki geliştirmesini

kapsamaktadır. Bu tür iş birlikleri, dağıtım kanallarındaki bağımlılığı çeşitlendirerek azaltma ve alternatif gelir modelleri yaratma potansiyeli taşımaktadır. Görüşmelerde, bu yönelimin klasik ikili bağımlılık yapısının ötesine geçerek daha esnek ve çok katmanlı ilişki yapılarını teşvik ettiği vurgulanmıştır. Bir zincir otel markasının yetkilileri ile yapılan görüşmede görüşmeciler *otellerin yalnızca tur operatörlerine bağlı kalmaksızın, dijital platformlar, OTA'lar, çağrı merkezleri, yerel yönetimler ve teknoloji sağlayıcılarıyla çok aktörlü stratejik iş birlikleri geliştirmeleri gerektiğini ve kendilerinin de bu stratejik hedefleri belirledikleri ve bu şekilde alternatif gelir modelleri oluşturma açısından önemli bir fırsat sağladıklarını aktarmışlardır. Her bir tesis için veri temelli hedefler ve gelir yönetimi stratejileri belirleyerek, farklı pazarlara ve müşteri segmentlerine doğrudan ulaşabilme, destinasyon odaklı yatırımlar yaparak otelin kendisini bir çekim merkezi haline getirme stratejileri geliştirerek bu tur operatörlerine bağımlılığı azaltma yönünde adımlar attıklarını belirtmektedirler (HOTEL_01).*

Üçüncü öncelik olan *dijital altyapıya yönelik kapsamlı yatırımlar* ise sadece teknik bir zorunluluk değil; aynı zamanda doğrudan rezervasyon kapasitesinin artırılması, müşteri verisinin yönetimi ve pazar trendlerine hızlı adaptasyon gibi stratejik avantajlar sağlamaktadır. Bu yatırımlar, tur operatörlerinin aracılık rolünü sınırlayarak, otellerin pazara daha doğrudan ve güçlü bir şekilde erişmelerine olanak tanımakta; dolayısıyla bağımlılık düzeyini dengeleyici bir işlev görmelerini sağlamaktadır. Bir görüşmeci, dış çevre koşullarının online rezervasyon kanallarının güçlenmesine olan etkisini şu şekilde ifade etmektedir: “...*Pandemi ve savaş gibi global krizler, turizm sektöründe alışkanlık ve taleplerde büyük değişikliklere yol açmıştır. Örneğin, X'in 2019'da %80 tur operatörü bağımlılığından, pandemi sonrası %55'e yükselen online rezervasyon oranlarına geçişi, doğrudan müşteri ilişkilerini güçlendiren stratejilerin önemini vurgulamaktadır...*” (HOTEL_01)

Bu üç stratejik öncelik, önceki bölümlerde tanımlanan bağımlılık ilişkilerinin pasif olarak kabullenilmesi yerine, otellerin dış çevre koşullarını fırsata dönüştürebilecek kapasite ve kaynak yapılarını aktif biçimde yapılandırmalarına olanak sağlayan yönetsel bir yeniden konumlanmayı ifade etmektedir. Dolayısıyla, değişen dış çevre koşulları yalnızca tehdit yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda otellerin bağımlılıklarını sorgulamalarına ve alternatif stratejik yönelimler geliştirmelerine zemin hazırlamaktadır.

Sektörel haber analizleri sonucunda elde edilen veriler, nitel görüşmelerden elde edilen bulguları destekler nitelikte olup, dışsal şokların turizm sektörü üzerindeki yıkıcı etkisini açık biçimde ortaya koymaktadır. Özellikle Rusya'nın Türkiye'ye yönelik charter uçuş yasağı gibi ani politik kararların, dış pazarlara yüksek düzeyde bağımlı olan Türkiye turizm sektörü üzerinde ciddi ekonomik ve operasyonel sonuçlar yarattığı görülmektedir. Örneğin, yalnızca

Haziran 2021 döneminde yaşanan uçuş yasağı nedeniyle yaklaşık 1 milyon kişinin rezervasyonunun iptal edilmesi, yaklaşık 50 milyar ruble düzeyinde geri ödeme yükü oluşturmuş; bu durum tur operatörleri ve oteller açısından finansal kırılganlığı artıran kritik bir stres testine dönüşmüştür (Turizm Gazetesi, 03.06.2021). Benzer şekilde, Kovid-19 pandemisi sürecinde yaşanan sağlık krizleri ve buna bağlı olarak uygulanan seyahat kısıtlamaları, otel işletmelerinin geçici olarak kapanmasına, doluluk oranlarının dramatik biçimde düşmesine ve sektörde iflas risklerinin belirgin biçimde yükselmesine yol açmıştır (Turizm Günlüğü, 13.04.2021).

Pandemi gibi kriz dönemlerinde, haber sitelerinde turizm sektörüne yönelik kamu teşvikleri, kredi destekleri ve kurtarma paketlerine ilişkin haberlerin yoğunlaşması, dış çevre koşullarının aktörler üzerindeki baskısını ve devlet müdahalesine duyulan yapısal ihtiyacı açık biçimde görünür kılmaktadır. Kovid-19 pandemisi sürecinde küresel ölçekli bir Alman tur operatörüne yönelik kamu destekleri, dış çevredeki belirsizliklere karşı firmaların ayakta kalabilmesini sağlayan kritik bir müdahale mekanizması olarak öne çıkmakta; bu durum, turizm sektöründeki büyük ölçekli aktörlerin devlet teşviklerine olan yapısal bağımlılığını görünür kılmaktadır (Turizm Ajansı, 13.08.2020). Bu durum, sektördeki aktörlerin yalnızca ekonomik dalgalanmalara değil; aynı zamanda politik ve sağlık temelli dışsal krizlere karşı da yapısal olarak savunmasız olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tür örnekler, görüşmelerde ifade edilen dış çevreye duyarlılık, bağımlılık ilişkileri ve krizlere karşı adaptasyon gerekliliği gibi temaların sadece algısal düzeyde değil, aynı zamanda sektörel uygulamalara, medya içeriklerine ve güncel gelişmelere yansıyan somut dinamiklerle de örtüştüğünü göstermektedir. Böylece, katılımcı ifadeleri yalnızca öznel değerlendirmeler olarak değil, sahadaki dönüşümün farklı düzeylerdeki yansımalarını içeren ve bağlamsal geçerliliği bulunan bulgular olarak değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla, dışsal müdahalelerin ani etkilerine karşı dayanıklılık geliştirmek ve çeşitlendirilmiş pazar stratejileri oluşturmak, sektörün uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından stratejik bir zorunluluk hâline gelmektedir.

3.3.5.3. Tur Operatörleri ve Otellerin Bağımlılık İlişkisini Yönetme Stratejileri

Tur operatörleri ve oteller arasında kurulan bağımlılık ilişkisi, yalnızca yapısal koşullarla değil, aynı zamanda tarafların bu bağımlılığı nasıl yönettikleriyle de şekillenmektedir. Bu çerçevede, her iki tarafın geliştirdiği stratejiler ayrı başlıklar altında ele alınmaktadır. Bağımlılığı yönetme, otel ya da tur operatörlerinin karşılıklı ilişkilerde ortaya çıkan bağımlılığı yönlendirme, dengeleme ya da yeniden yapılandırmaya yönelik bilinçli stratejik ve yönetsel çabalar geliştirmesini ifade eder. Bu çabalar, kimi zaman bağımlılığı

azaltmayı (örneğin alternatif dağıtım kanalları geliştirme), kimi zaman da mevcut bağımlılığı *avantaja dönüştürmeyi* (örneğin uzun vadeli stratejik iş birlikleri kurma) amaçlamaktadır. Aynı zamanda, bu stratejiler taraflar arasında oluşan güç asimetrisini yönetilebilir bir düzeyde tutmayı ve ilişkisel sürdürülebilirliği korumayı hedefleyen uygulamaları da kapsamaktadır.

3.3.5.3.1. Otellerin Bağımlılığı Yönetme Stratejileri

Tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkisinin yapısal olarak karmaşık bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Bu ilişkinin sadece bağımlılığı artıran faktörlerle değil; aynı zamanda bağımlılığı azaltıcı ya da dengeleyici mekanizmalar yoluyla da şekillendiği, görüşmelerden elde edilen bulgularla açık biçimde ortaya konulmuştur. Söz konusu stratejiler arasında, otellerin *doğrudan rezervasyon kanallarını güçlendirmesi, pazar çeşitliliğini artırarak belirli operatörlere olan bağımlılığı azaltması, marka gücü ve müşteri sadakati oluşturmaları, tüketici tercihlerindeki değişimlere uyum sağlama, dijital altyapıya yatırım yapması ve çok aktörlü stratejik iş birlikleri geliştirmesi* öne çıkmaktadır. Söz konusu bulgular, otel işletmelerinin daha bağımsız hareket edebilmek ve stratejik esneklik kazanabilmek amacıyla çeşitli uyum odaklı stratejiler geliştirdiklerine işaret etmektedir. Görüşmecilere göre, dijitalleşme süreci ve online rezervasyon sistemlerinin yaygınlaşması, otellerin bireysel müşterilere doğrudan erişimini mümkün kılarak, tur operatörlerine olan bağımlılığı azaltan en belirgin faktörlerden biri hâline gelmiştir. Doğrudan satış kanallarının gelişimi, yalnızca gelir artışı sağlamamakta, aynı zamanda otellerin pazarlama üzerindeki kontrol düzeyini artırarak, stratejik karar alma süreçlerinde daha özerk hareket etmelerine olanak tanımaktadır.

Bununla birlikte, pazar çeşitlendirme stratejileri ve operatör portföyünün genişletilmesi, belirli pazarlara veya tekil operatörlere olan bağımlılığı azaltarak, işletmelerin krizlere karşı daha dayanıklı bir yapı geliştirmesini desteklemektedir. Görüşmelerde, özellikle uluslararası kaynak pazar çeşitliliğini artırma yönündeki çabaların, risk dağılımı açısından önemli bir stratejik araç olarak benimsendiği ifade edilmiştir. Teknolojik gelişmelerle birlikte yaygınlaşan toptan yatak bankacılığı platformları, otellerin dağıtım kanallarını dijital ortamlarda çeşitlendirmesine ve geniş kitlelere ulaşmasına olanak tanımakta; bu da doğrudan bağımlılığını azaltmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, tüketici tercihlerinde gözlemlenen dönüşüm – özellikle bireysel seyahate yönelim – otel-tur operatörü ilişkilerinde geleneksel bağımlılık yapılarını dönüştüren yeni bir paradigma olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, görüşmelerden elde edilen bulgular, otellerin tur operatörleriyle kurdukları ilişkilerde bağımlılığı yöneten ve yeniden yapılandıran stratejik tepkilerini anlamak açısından bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Bağımlılık ilişkilerinin salt dikey ve zorunlu bir yapıdan ibaret olmadığı;

bunun yerine, bağlamsal faktörlere bağlı olarak şekillenen etkileşimsel bir yapı sergilediği söylenebilir. İlgili değerlendirmeleri somutlaştırmak amacıyla, görüşme katılımcılarından alınan bazı ifadeler aşağıda sunulmuştur.

“...Çok değerli ve dijital pazarlama faaliyetlerinin çok doğru yapıyorsunuz ve orada artık o kadar adar tercih edilir ve o kadar ön plandasınız ki sizin tabiri caizse elinizi öpene vereceğiniz az kıymetli odalarınız var. Burada operatör yoğun desteğe çok fazla ihtiyacınız yok...” (TO_03).

“...Konsolidasyon artık bütün sektörlerin olmazsa olmazı. Şimdi H... sağladığı ya da H.. gibi markaların yani Bedbanklerin sağladığı lüks bu konsolidasyon lüksü sağlıyor. Gidip onlarca, yirmilerce, otuzlarca kontrat yapıp işte gidip o pazarda road showa, workshopa katılıp buradaki tur operatörüne şu marketingi verip, şuradaki tur operatörüne bu marketingi vermenin ötesinde artık bunları yapmayarak da o ağa direkt ulaşıyorsunuz bu Bedbank'lerin kanalıyla...” (B2B_01).

“...Oteller şu anda ne yapmak istiyor? Başka pazarlara yönelmek, başka pazarlara daha çok önem vermek istiyor. Aslında bazı oteller bu Rusya'yla yaşadığımız uçak krizinden önce bunu yapmıyorlardı. Ama şimdi artık evet oteller farklı farklı pazarlara, farklı farklı tur operatörlerine de yönelmeye başladı...” (TO_05).

“...destinasyon pazarlamasının doğru tanıtımının yapılması ülkenin bu konudaki ürün çeşitlendirme hizmet çeşitlendirmeye yönelik faaliyetlerini arttırması turizmin on iki aya yayılabilir faaliyetlerini içermesi sizin operatör yoğun çalışmanızdan her adım birer pay daha bağımlılığınızın azalması anlamına geliyor. ...” (TO_03).

Görüşmelerde öne çıkan bulgulardan biri, otel işletmelerinin farklı pazar segmentlerine hitap eden stratejiler geliştirerek, tur operatörlerine olan yapısal bağımlılıklarını azaltma ve müşteri tabanlarını genişletme yönündeki çabalarıdır. Bu stratejiler, yalnızca operasyonel bir tercih değil; aynı zamanda risk dağılımı ve gelir istikrarı sağlama açısından kurumsal sürdürülebilirliğin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, destinasyon pazarlaması ve ürün çeşitlendirme uygulamaları, özellikle kitle turizminin yarattığı mevsimsellik ve arz-talep dalgalanmalarına karşı otellerin direnç kapasitesini artırmaktadır. Turizmin yıl boyunca sürdürülebilirliğini destekleyen bu yaklaşımlar, belirli pazarlara olan aşırı bağımlılığı azaltmakta ve işletmelerin farklı coğrafi ya da demografik segmentlerde rekabet edebilmesini mümkün kılmaktadır. Görüşmecilere göre, hedef kitleye yönelik pazarlama stratejileri ile dijital iletişim araçlarının etkin kullanımı, otellerin doğrudan bireysel müşterilere ulaşmasını kolaylaştırmakta; böylece geleneksel dağıtım kanallarına duyulan ihtiyaç azalarak, operatörlere olan bağımlılık önemli ölçüde sınırlanmaktadır. Özellikle arama motoru

optimizasyonu (SEO), sosyal medya kampanyaları, dijital içerik yönetimi ve e-posta pazarlaması gibi araçlar, talep yaratma süreçlerinde otellerin aktif ve yönlendirici aktör haline gelmesini sağlamaktadır. Analitik çerçevede değerlendirilen görüşmelerden seçilmiş örnekler aşağıda paylaşılmaktadır.

“...Şu an Antalya’da Rus pazarındaki en iyi 3 tur operatörü üçü de Rus pazarından başka daha değişik pazarlarda da Avrupa pazarlarında vesaire, pazarlarda da çalışıyor ve çok değişik pazarlarda çalışıyor. Dolayısıyla burada bu da otellere karşı şöyle bir avantaj sağlıyor, benim elimde sadece Rus pazarı yok. Almanya pazarı var, Polonya pazarı var, Baltık pazarı var gibi birçok alternatif sunulmasını sağlar...” (TO_05).

“...Yani elimizdekini de ürkütmeyelim mantığı. Ben otelci olsam çoktan bu işi online üzerine çoktan dönmüştüm. Antalya günde 60-70 uçağın indiği bir şehirden bahsediyoruz. Yani ulaşım artık eskisi gibi değil çok rahat olan bir şehirden bahsediyoruz. Dolayısı ile insanların yani turistlerin ulaşımı, konaklaması 80’li yıllar ile şimdikininki arasında dağlar kadar fark var. Yani her şey daha basite indir. Yani sadece bunu kullanmak lazım evet otelcinin birazcık kendine çeki düzen vermesi gerekiyor...” (TO_01).

“...Burada tek bir bileşen işte dijital pazarlamaya yeterli faaliyetleri yapıyor olmak tek başına yeterli değil. Dediğim gibi biraz önce destinasyon pazarlamasının doğru tanıtımının yapılması ülkenin bu konudaki ürün çeşitlendirme hizmet çeşitlendirmeye yönelik faaliyetlerini arttırması turizmin on iki aya yayılabilir faaliyetlerini içermesi sizin operatör yoğun çalışmanızdan her adım birer pay daha bağımlılığınızın azalması anlamına geliyor...” (TO_03).

“...Siz destinasyonunuzu çok güçlü bir şekilde pazarlarsanız kimsenin ben bu uçağı niye uçurayım derdi olmaz. Kimsenin de ya ben bu kış niye uçağı otelimi açayım derdi de olmaz...” (DP_01).

“...Otelin ne yaptığı tabii ki burada çok büyük etken. Yine otelci aslında bu işi doğru yapıyor olsa her anlamda, bu işin doğru pay ayırıyor olsa zaten o operatör noktasındaki satışa yüzde yüz gebe kalmamış oluyor. O oranı parça parça büyütme anlamına geliyor. Dolayısıyla da o oran doğrultusunda da daha yüksek satış fiyatıyla yolcuyu temin eder hale geliyor...” (TO_03).

“...(Dijital) Konsolidasyon doğru yönetildiğinde maliyetleri düşüren, gelirleri arttıran bir şey. Niye konsolidasyona gider insanlar? Niye toptancılık var? Bu sebeplerden dolayı var. Yani ya erişimdeki maliyetleri düşüreceksin ya dağıtımdaki maliyetleri düşüreceksin. Dolayısıyla burada bir konsolidasyona gideceksin. Burada teknolojik olarak yapıldığı için bu. Bakın o nasıl diyeyim geleneksel ticaretteki aracı taşeronları düşünmeyin. Bu bir çözüm. Ya

burada taşere edilen yer bir çözüm ortaklığı platformu. İşin taşere edildiği yer. Burada aslında bir maliyet yok. Aksine kazanç var. Çünkü burada otelci tek elden bir sürü yere ulaşabildiği için İngiltere piyasasında da, Almanya piyasasında da, Avrupa'da da, Orta Doğu'da da, Orta Doğu'da da dijitalasyon daha önde...” (B2B_01).

“...Dijital varlık sahibiyseniz ve bu doğru metotlarla doğru platformlardaysanız siz yolcuya zaten ulaşmışsınız. Yolcu da zaten sizi satın alacak artık işte. Bizim son yıllarda hep çokça duyduğumuz öğreticilerden de duyduğumuz Google'da yoksanız yoksunuz. Biz bunu yaklaşık on yıldır, on beş yıldır en çok duyduğumuz öğretilerden birisi. Eğer dijital bir varlık olarak doğru mecra, arama motorlarında, doğru platformlarda, doğru yöntemlerle siz çalışmıyorsanız eğer, dijital bir varlık değilseniz o zaman o fiziki varlığınızı geleneksel yöntemlerle satış yapan kanallara bağımlı olmak zorundasınız...” (TO_03).

“...Oradaki temel amacımız eli çok güçlü olan ve bölgesinde en iyi koşulları alabilecek tur operatörünü bulmak oldu. Sonrasında teknoloji biraz daha gelişip, bu işleri insan gücüyle yapmak, otel eklemek fiyatları yönetmek oldukça zor tabii ve orada bir başkasının eline baktığınızda siz o sizi hayal kırıklığına uğratabiliyor. Bizim imdadımızda teknoloji yetişti. XML entegrasyonları meydana geldiğinde bu defa her sezon binlerce sayfa faks olarak aldığımız fiyatlar o defa direk kısa bir internet bağlantısıyla bir teknoloji bağlantısıyla aktarabiliyorduk. ...Şimdi mümkün olabildiğince işin içerisine gene uçaklı transferli servisleri koyabiliyorlar ve tüketicilerine, yani alan B2B'den alan B2C'lere ... Bir şey vermeye çalışıyorlar. Bak bende otel var, bende transfer var. Senin uygun gördüğün yerdeki uçak da var. Alıp kombine edip satabiliyorsun diyebildiği gibi. Doğrudan sadece aynı oteli sat da diyebilecekleri bir yer olabiliyor. Şimdi işin enteresan tarafı gelenekselden gelen tur operatörlerinin hiçbirisi buraya adapte olamadılar. Geçiş yapamadılar...” (DP_01).

“... Otel X güçlü bir marka imajı oluşturarak ve dijital hizmetler sunarak (kendi siteleri üzerinden uçak, konaklama, transfer rezervasyonları gibi) tur operatörü bağımlılığını azaltmıştır...” (HOTEL_01).

“...Gelecekte, tur operatörlerinin rolünün değişeceği ve daha çok online süreçlere kayacağı öngörülmektedir. Otel X gibi markalar, yatak bankaları gibi alternatif dağıtım kanallarına yönelerek, tur operatörlerine olan bağımlılıklarını daha da azaltmayı hedeflemektedir...” (HOTEL_01).

“...E ticaret kanadında bu işin toplam hacminin oranını ne kadar arttırırsanız bağımlılığınız o kadar azalıyor. Dolayısıyla geçtiğimiz yıllarda operatörlerin hiçbir benim haricimde başka hiçbir yerden satamazsın şeklindeki yaklaşımlarının her geçen gün doğru fiyat eşitliğine doğru gitmesi geçtiğimiz yıllara nazaran artık daha rekabetçi fiyatlarla kendi bireysel

fiyatlarını, kendi satış kanallarını, kendi web sitesinin kıymetini anlamaya başlayan ve bu işi geliştirmeye başlayan otelciler de bu operatör gücünün baskısını her geçen gün etkisinden kurtulmaya başladı...” (TO_03).

Sektörel haber incelemesi sonuçları, görüşmelerden elde edilen bulgularla örtüşecek biçimde, otel işletmelerinin tur operatörlerine olan bağımlılıklarını azaltmak amacıyla geliştirdikleri stratejilerin özellikle dijital pazarlama, doğrudan satış kanalları ve kurumsal marka yönetimi ekseninde yoğunlaştığını göstermektedir. Bu stratejik yönelimin temelinde, hem gelir yönetiminde daha fazla özerklik sağlama arzusu hem de değişen tüketici davranışlarına daha hızlı ve doğrudan yanıt verebilme yeteneği yatmaktadır. Örneğin, Elite World Hotels’in sürdürülebilir turizm sertifikası ile çevresel ve sosyal boyutları içeren uzun vadeli stratejilere yönelmesi, yalnızca çevresel duyarlılığı yansıtmakla kalmamakta; aynı zamanda marka itibarı inşası ve operasyonel bağımsızlığın güçlendirilmesi açısından da stratejik bir hamle olarak değerlendirilmektedir (Turizm Ajansı, 2023). Bu tür kurumsal girişimler, otellerin dışsal araçlara olan bağımlılığını azaltan, doğrudan müşteri ilişkilerini pekiştiren ve dijital mecralarda marka görünürlüğünü artıran bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir.

3.3.5.3.2. Tur Operatörlerinin Bağımlılığı Yönetme Stratejileri

Tur operatörleri, otel işletmelerinin kendilerine olan bağımlılık düzeyini sürdürmek amacıyla çok katmanlı stratejiler geliştirmektedir. Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, *charter uçuşlara duyulan yapısal ihtiyaç, tur operatörlerinin pazardaki tekelci pozisyonları, kitle turizminin doğası ve agresif kontrat politikaları*; otellerin tur operatörlerine olan bağımlılığını artıran temel stratejiler olarak öne çıkmaktadır. Özellikle büyük ölçekli tur operatörleri, sahip oldukları kapsamlı pazarlama ağları ve yüksek rezervasyon hacmi sayesinde, otellerin müşteri akışını etkin biçimde kontrol edebilmekte; sundukları erken ödeme ya da ön ödeme avantajları ile otellerin finansal bağımlılık ilişkisini derinleştirmektedir. Bu çerçevede, ön ödeme ve garanti kontratları, otellerin nakit akışı yönetimi üzerinde doğrudan etkili olmakta; uzun vadeli sözleşmeler ise, otellerin bağımsız satış kanalları geliştirme kapasitesini sınırlamakta ve stratejik esnekliklerini kısıtlamaktadır. Charter uçuşlarının kontrolünü elinde tutan tur operatörleri, yalnızca müşteri hareketliliğini yönlendirmekle kalmamakta; aynı zamanda belirli destinasyonlardaki turist akışını mekânsal olarak yeniden şekillendirme potansiyeline de sahip olmaktadır. Görüşmelerde, kriz dönemlerinde tur operatörlerinin esnek ödeme vadeleri, indirimli fiyat politikaları ve yoğun promosyon uygulamaları yoluyla, otellerin finansal kırılganlıklarını fırsata çevirdikleri ve bu sayede bağımlılığı daha da artırdıkları ifade

edilmiştir. Bu stratejiler, tur operatörlerinin pazardaki hegemonik konumunu korumalarına, otellerin ise kendi pazarlama inisiyatiflerini geliştirmede ciddi kısıtlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde, otellerin alternatif pazarlara yönelme çabalarının yetersiz kalması, tur operatörlerine olan bağımlılığın daha da belirginleşmesine neden olmaktadır. Operasyonel sürdürülebilirlik için gerekli olan doluluk oranları ve nakit akışı, tur operatörlerinin kontrolündeki rezervasyon kanalları tarafından belirlenmekte, bu da bağımlılık ilişkisinin yapısal niteliğini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan, tur operatörleri, uyguladıkları *dikey entegrasyon stratejileri* sayesinde, yalnızca oteller üzerinde değil, kendi hizmet zincirleri içinde de bağımlılığı azaltmaya yönelik adımlar atmaktadır. Kendi bünyelerinde otel zincirleri ve havayolu şirketlerini barındıran bu yapılar, kapsam ekonomilerinden ve sinerji etkilerinden yararlanarak maliyet avantajı elde etmekte ve pazar içi kontrol gücünü artırmaktadır. Ayrıca, OTA'lar, çağrı merkezleri ve B2C dijital satış kanalları gibi *alternatif dağıtım kanallarının entegrasyonu* ile, paket tur hizmetlerinin uçtan uca kontrolü sağlanmakta; böylece hem müşteri verisi yönetimi hem de pazar tepkisine duyarlı dinamik fiyatlandırma stratejileri yürütülebilmektedir. Bu süreçte misafir profilleri, rezervasyon eğilimleri, rakip analizleri ve geçmiş satış performansları gibi çok boyutlu veri setleri kullanılarak, kontrat yönetimi ve fiyatlama stratejileri optimize edilmekte, bu da tur operatörlerinin gelir yönetim kapasitesini artırmaktadır. Tur operatörlerinin yalnızca dağıtım değil, aynı zamanda mülkiyet ve işletme düzeyinde de sektöre entegre olduğuna dikkat çeken bir görüşmeci, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Avrupa'dan en çok getiren operatör. M... 'nin bir sürü otelleri var. On üç on dört tane oteli var. Mülk olduğu var, kiraladığı var. C.... (tur operatörü) keza. Ege de dahil olmak üzere en az on tane oteli var. Tur operatörünün otele girmesi çok çok fazla örneği olan bir durum zaten şu anda.” (HOTEL_02).

Almanya'nın en büyük tur operatörlerinden birinin Belek bölgesinde bulunan bir oteli satın alması ve bu kapsamda otel sayısını artırması tur operatörlerinin kaynak bağımlılığını azaltmaya yönelik bir strateji olarak dikey bütünleşme yoluyla destinasyon üzerindeki kontrolünü güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Yeni Alanya Gazetesi, 10.06.2019)

Zincir otel markalarının temsilcileriyle yapılan görüşmede, tur operatörlerinin bağımlılık ilişkisini sürdürme biçimleri ve bu ilişkiyi yönetme stratejileri açıkça ortaya konmuştur. *Katılımcılar, sektördeki belli başlı tur operatörlerinin satış ofisleri ve çağrı merkezleri aracılığıyla geniş bir müşteri kitlesine erişim sağlama, dijital kanallara yatırım yaparak online satış süreçlerini güçlendirme ve yatak bankaları (bedbank) gibi yeni dağıtım*

araçlarını aktif şekilde kullanma stratejilerine yönelerek sektördeki rollerini koruma yönünde adımlar attıklarını ifade etmektedirler (HOTEL_01).

Tur operatörlerinin bağımlılık ilişkisinde gücünü devam ettirmelerini sağlayacak koşullarla ilgili olarak diğer görüşmecilerin aktarımları da şu şekilde olmuştur: “*Antalya’nın direk destinasyon olmaması, charter uçuşlara ihtiyaç duyulması tur operatörünü güçlü ve bağlayıcı kılmakta...*” (HOTEL_03)

“*...iki taraf arasındaki ilişki açısından bakılırsak oteller hep eski dediğim gibi bu özellikle Rusya’yla yaşadığımız kriz öncesine kadar krize kadar hep özellikle Rus pazarına kanallize oluyorlardı. Oraya fokuslanıyorlardı. Dolayısıyla Rus pazarında bir anda bir kriz olunca orası bıçak gibi kesilince bu sefer farklı pazarlara yönelmek istediler. Ama tabii bunu da bir anda başarabilmek bir anda sağlamak çok da kolay olmadı. Şu anda artık evet oteller farklı farklı pazarlara farklı farklı otur operatörlerine de yönelmeye başladı. Bunun bir diğer tarafındaysa yine bu iki kısım arasındaki otel ve operatöründeki ilişki açısından baktığımızda kontrol biraz daha çok tur operatörü tarafında...*” (TO_05).

“*...siz kitle turizminin daha yoğun olduğu destinasyonlarda otelcilik faaliyetleri sürdürüyorsanız operatör yoğun ilişkilerinizi kesintisiz sürdürmeniz gerekiyor. Burada tamamen yatırımın büyüklüğü, yatırımın gücü, örneğin Antalya’da bireysel faaliyetleri çok iyi pazarlayabileceğinize inandığınız birkaç yüz odalı bir tesisi yönetmek daha kolayken bundan daha fazla benzer bir destinasyonda beş yüz, altı yüz odalı bir tesisi yönetirken ki operatör desteğe ihtiyacınız başka...*” (TO_03).

“*...Toplasanız beş neredeyse dört beş tane firma Rus pazarını tamamıyla domine ediyor. Bu bazen avantaj, bazen dezavantaj. İyi sezon, kötü sezon olmaksızın büyük operatörlerle oteller arasında dediğiniz tarzdaki güç şeyi her zaman da var. Bunun yanında onu da belirtmek istedim. Yani sadece iyi sezonda onlar kötü sezonda biz değil. Büyük yapılar olduğu zaman ister istemez bu birtakım baskılara dönüşebiliyor...*”(TO_04).

“*... üçüncüsü maalesef ki bizde satış pazarlamayı sadece tur operatörü kataloğunda olmak bilen bir profesyonel dilim var. Yani temsilciler var bu ağda. Yani satış pazarlamanın ne olduğunu bilmediği için kendisi bir added value koyamayacağı için ya da koymayı düşünmediği, koysa da nasıl koyacağını bilmediği ve bunu araştırmak da istemediği için işin kolayına kaçan bir satış- pazarlama temsilci grubu var. Şu kontratı yapayım da benim otelimi de onlar pazarlasın...Ben şurada onları bir elli bin avro vereyim de ne yapmaları gerekiyorsa onlar yapsın...Böyle bir kurgu var. Bundan sonra gelen kurguda dijital ortamlarda bulunmanın tadını almamış bu işi de bilmeyen, bu işin katkı o kendi işine nasıl katkı sağlayacağını henüz etüt etmemiş. Henüz bunun farkına varmamış bir dilim var...*” (B2B_01).

Görüşmelerden elde edilen sonuçlar tur operatörlerinin, sahip oldukları *operasyonel ağ*, *finansal yaptırımlar* ve *dijitalleşme süreçlerine* yönelik geliştirdikleri stratejiler aracılığıyla otellerle kurdukları bağımlılık ilişkisini çok katmanlı biçimde yönetebileceklerini göstermektedir. Oteller her ne kadar bu bağımlılığı azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeye çalışsa da, mevcut pazar yapısı ve tur operatörlerinin entegre dağıtım gücü, bu çabaların etkisini belirli ölçüde sınırlayabilmektedir.



SONUÇ

Bu doktora araştırması, turizm sektörünün iki temel aktörü olan tur operatörleri ile oteller arasındaki karmaşık ilişkiyi çok boyutlu bir analitik çerçevede ele almaktadır. Araştırmanın temel amacı, tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkisini KBK perspektifiyle değerlendirerek, bu ilişkinin nasıl oluştuğunu, nasıl yapılandığını ve hangi faktörlerin etkisiyle zaman içerisinde nasıl bir dönüşüm geçirdiğini anlamaktır. Çalışmanın çıkış noktasını, söz konusu ilişkinin yalnızca ekonomik fayda-maliyet dengeleriyle açıklanamayacağı; bunun ötesinde, tarihsel süreç içerisinde gelişen karşılıklı güven ilişkileri, uzun vadeli iş birliği pratikleri, kurumsal kültür etkileşimleri ve özellikle son yıllarda etkisi giderek artan dijital dönüşüm süreçleri gibi çok katmanlı etmenler tarafından şekillendiği yönündeki varsayım oluşturmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan bir turizm ülkesinde bu ilişkinin kendine özgü sosyo-ekonomik ve sektörel dinamiklerle biçimlendiği ise, araştırma kapsamında elde edilen ampirik bulgularla desteklenmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgular, tur operatörleri ile oteller arasındaki güç ilişkisinin asimetrik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmada, büyük ölçekli tur operatörlerinin uluslararası pazar erişimine sahip olmaları, charter uçuşlar üzerindeki kontrolleri ile yüksek pazarlama ve müşteri çekme kapasiteleri; operasyonel bağımlılık, pazarlama ve dağıtım kanalları bağımlılığı ile stratejik bağımlılık alt temaları çerçevesinde ele alınmakta ve bu unsurların, tur operatörlerini oteller karşısında daha etkin bir konuma taşıdığı ortaya konmaktadır. Bu durum, Casciaro ve Piskorski'nin (2005) "karşılıklı bağımlılık matrisi"nde tanımladığı yüksek bağımlılık–düşük kontrol durumuyla örtüşmektedir. Otellerin dış kaynaklara duyduğu ihtiyaç arttıkça, bu kaynakları kontrol etme kapasitelerinin sınırlı olması, tur operatörleriyle aralarındaki güç dengesizliğini daha da derinleştirmektedir. Bu durum dış çevre baskısının bağımlılık ilişkisindeki rolünü ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, otellerin çoğu zaman tur operatörlerinin koşullarını kabul etmek zorunda kalması, “zorunlu gönüllülük” olarak adlandırılabilir ilişkiler doğurmaktadır. Görüşmelerde bazı otel yöneticileri, bu ilişkinin dışarıdan “gönüllü bir bağlılık” gibi görünebileceğini; ancak gerçekte bunun, tur operatörlerinin sağladığı gelir güvencesi ve ön ödeme mekanizmalarına erişimin yanı sıra, pazar ve müşterilere erişimi ve operasyonel sürdürülebilirliği sağlama açısından oteller için “ticari anlamda hayatta kalma zorunluluğu” olduğunu ifade etmişlerdir. Oteller, faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duydukları kaynaklara (müşteri akışı, uçuş bağlantısı, pazar erişimi) ulaşmak için tur operatörlerine bağımlı hale geldiklerinde, gönüllü iş birliği

pratikleri *zorunlu gönüllülük* biçimine dönüşmektedir. Bu bulgu, tur operatörleri ile oteller arasındaki bağımlılık ilişkisinin yalnızca finansal bağımlılık çerçevesinde değerlendirilemeyecek kadar çok katmanlı ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Tur operatörleri ve oteller arasındaki güç dengesizliği arttıkça otellerin iş birliği yapma kararları zorunluluk haline gelmektedir. Bu durum özellikle dış çevre baskının belirgin olduğu koşullarda daha da belirginleşmektedir. Diğer bir ifade ile asimetrik bağımlılık, taraflar arasında yalnızca güç dengesizliği yaratmakla kalmamakta; aynı zamanda yapısal bir zorunluluğa dönüşmektedir. Bu bağlamda, otellerin tur operatörleriyle bağımlılık ilişkilerini sürdürmeleri, edilgen bir bağımlılık durumundan ziyade, belirsizlik ortamında kaynak akışını sürdürebilmek amacıyla geliştirilen rasyonel ve bilinçli bir uyumlanma stratejisi olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca bu bağlamda, çalışmanın saha bulguları, Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlarda, sosyal sermaye ağları, kurumsal gelenekler ve kamu politikalarının yönlendirici etkileriyle çok katmanlı biçimde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu çok katmanlı yapı içerisinde özellikle “*zorunlu gönüllülük*” kavramı, otellerin görünürde gönüllü olarak sürdürdükleri ilişkilerin, aslında kurumsal hayatta kalma zorunluluğu ve yapısal baskılarla şekillendiğini göstermektedir. Bu çerçevede, yerel düzeyde gelişen ilişki biçimleri, sektör aktörlerinin rasyonel kararlarını şekillendiren yapısal dinamiklerin, bağlamsal koşullarla nasıl iç içe geçtiğini ortaya koymakta ve sektörel işleyişin çok katmanlı niteliğine dikkat çekmektedir.

İkinci olarak, söz konusu güç asimetrisinin sahada nasıl işlediğine ilişkin örnekler, otellerin operasyonel stratejilerinde karşılaştıkları kısıtlamaları açıkça ortaya koymaktadır. Özellikle yüksek sezon öncesinde tur operatörleri ile oteller arasında yapılan kontenjan anlaşmaları, otellerin fiyat belirleme konusundaki yetilerini sınırlandırmakta ve dinamik fiyatlandırma sistemlerinin uygulanmasını güçleştirmektedir. Bu durum, Baker ve Cameron (2008) tarafından tanımlanan sözleşmeye dayalı bağımlılık sistemleriyle birebir örtüşmektedir. Ayrıca, otellerin tur operatörlerinden bağımsız biçimde doğrudan satış gerçekleştirme çabaları da çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanmaktadır; zira pazarlama kanallarının önemli bir kısmı tur operatörleri tarafından kontrol edilmekte ve sözleşmeler kapsamında doldurulması taahhüt edilen kotalar, otellerin kendi satış kanallarını etkin bir biçimde yönetmelerini sınırlamaktadır. Bu bulgu, bağımlılık ilişkisinin yalnızca maddi kaynak akışlarıyla sınırlı kalmadığını; aynı zamanda otellerin yönetsel özerkliği üzerinde doğrudan kısıtlayıcı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Tur operatörlerinin pazarlama, fiyatlandırma ve operasyonel süreçlerde belirleyici aktör haline gelmesi, otellerin stratejik karar alma süreçlerinde bağımsız hareket etme kapasitesini zayıflatmaktadır. Bu bağlamda, otellerin uzun vadeli planlama yapma, pazar

çeşitlendirme stratejileri geliştirme veya risk yönetimi uygulamaları oluşturma konularında hareket alanı daralmaktadır. Dolayısıyla bu durum, KBK'nın sunduğu klasik açıklamaların ötesine geçerek, örgütsel yönetim kapasitesi üzerinde şekillenen yeni bir bağımlılık düzeyini – yani karar alma özerkliğine yönelik sistematik bir sınırlanmayı – gündeme getirmektedir.

Üçüncü olarak, tur operatörleri ile oteller arasındaki uzun süreli iş birliklerine dayanan ve özellikle Türkiye’de kitle turizmi sektörünün kendine özgü bağlamı içerisinde şekillenen güven ilişkisi, bu çalışmada stratejik bağımlılık çerçevesinde ele alınmakta ve özellikle dış çevre baskısının belirleyici olduğu durumlarda kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Güven olgusu, özellikle ticari faaliyetlerde ilişkisel bağların belirleyici olduğu Türkiye gibi ülkelerde, ilişkinin dinamiklerini ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen bir önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Tur operatörleri ile oteller arasındaki iş birliklerinde güven düzeyi, sözleşmelerin sürdürülebilirliğini artıran temel faktörlerden biridir. Kontenjan sözleşmeleri, taraflar arasında iş birliği seviyesini yükselterek risk paylaşımını kolaylaştırmakta ve bu süreç, taraflar arasında yüksek güven düzeyi gerektirmektedir. Güvenin tesis edildiği durumlarda, daha kapsamlı ve eksiksiz sözleşmeler oluşturulmakta; bu da tarafların çıkarlarının daha etkin korunmasına ve uzun vadeli iş birliklerinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Gürçaylılar-Yenidoğan ve Yenidoğan, 2013). Antalya bölgesinde yapılan bir araştırma, otel yöneticilerinin dağıtım kanallarında yaşanan çatışmalarla başa çıkabilmek amacıyla güvene dayalı iş birliği stratejileri geliştirdiklerini göstermektedir. Tur operatörleriyle kurulan bu tür ilişkiler, otel işletmelerinin risklerini azaltmak ve uzun vadeli başarı sağlamak açısından stratejik önem taşımaktadır (Eğilmezgil vd., 2021: 3). İşbirlikçi pazarlama yaklaşımları ise, otel işletmelerinin tur operatörleriyle güven temelinde ilişkiler kurmasını sağlamakta ve bu sayede otellerin hedef kitleye ulaşmalarını kolaylaştırırken aynı zamanda rekabet avantajı elde etmelerine imkân tanımaktadır. Bilgin (2015: 241-255) tarafından yapılan çalışmada, pazarlama anlayışlarının güven ekseninde iş birliğine dayalı stratejilere nasıl dönüştüğü ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir. Bu noktada çalışmanın özgün katkısı, güven unsurunu tur operatörü ve oteller arasındaki bağımlılık ilişkisinin önemli bir faktörü olarak ön plana çıkarmasıdır. Güven, taraflar arasında karşılıklı uyumun tesis edilmesini kolaylaştıran ve istikrar sağlayan bir unsur olarak konumlanmaktadır.

Dördüncü boyutta, dijitalleşmenin bağımlılık ilişkilerinde yeni bir kırılma yarattığı görülmektedir. Geleneksel anlamda bağımlılığı tetikleyen faktörler fiziksel kaynaklara erişimken, günümüzde veri kontrolü, dijital mecralarda görünürlük gibi unsurlar yeni bağımlılık alanlarını ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle bilgi teknolojileri ve e-ticaretin turizm sektöründe yoğun biçimde kullanılmaya başlanması, küreselleşmenin

sunduğu olanaklarla birleştğinde, bireyler kendi seyahatlerini kendileri planlama eğilimi göstermektedir. Teknolojinin sunduğu olanaklardan faydalanan turistler, bilgi teknolojileri sayesinde bağımsız seyahat etme konusunda kendilerini daha güvende hissetmekte ve bu bağlamda geleneksel paket programlara bağlı kalmaksızın daha özgür hareket edebilmektedirler. İnternet kullanımındaki artışa paralel olarak bağımsız seyahatlere olan ilgi artmakta, bu durum seyahat acenteleri aracılığıyla tatil yapma alışkanlıklarının azalmasına yol açmaktadır. Seyahat ve turizm siteleri dünya genelinde önemli bir gelişim göstermekteyken, turizm pazarlaması açısından geleneksel kitle medyası ile tur operatörleri ve seyahat acenteleri gibi araçlar hâlen varlığını sürdürmektedir (Lau vd., 2001: 55–56). Öte yandan, dijital platformlar ve internet rezervasyon sistemleri, otellerin doğrudan tüketiciye ulaşmalarını mümkün kılarak geleneksel dağıtım kanallarına olan bağımlılığı azaltmaktadır. Küçük (2022: 144), dijital turizm platformlarının alıcı ile satıcı arasındaki bürokratik süreçleri ortadan kaldırmasının yanı sıra, bireysel deneyime dayalı, farklı ve daha uygun fiyatlı alternatif turizm biçimlerini teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik araçlara erişimle sınırlı kalmayıp; aynı zamanda bu süreci yönetecek *dijital yeterlilik*, gerekli altyapıyı kuracak *yatırım kapasitesi* ve bu dönüşüme yön verecek *kurumsal vizyon* gibi bir dizi eşlikçi faktöre bağlı olarak anlam kazanmaktadır. Bu bağlamda, özellikle küçük ölçekli ya da sermaye kısıtı yaşayan otellerin, dijital araçları etkin biçimde kullanamaması, onları mevcut dağıtım kanallarına daha bağımlı hâle getirebilmektedir. Dolayısıyla, dijitalleşme tüm aktörler için eşit bir bağımsızlık sağlamaktan ziyade; dijital kapasitesi yüksek olanlar lehine işleyen bir *dikey ayrışma mekanizması* işlevi görmektedir. Bu bağlamda, dijitalleşmenin sektörde, görünürde bağımsızlık sağlayan ancak gerçekte aktörler arasında yeni türden bir güç dengesizliği ve bağımlılık ilişkisi yaratan ‘eşitsiz bağımsızlık’ olarak tanımlanabilecek yeni bir bağımlılık türü doğurduğu söylenebilir. Bu durum, pazarlama ve dağıtım kanalları bağımlılığı çerçevesinde, dijital pazarlama altyapısına yeterli yatırım yapmayan ve bu alandaki yetkinliği sınırlı olan oteller açısından, bağımlılık ilişkisinin daha da derinleşmesine neden olan bir yapı ortaya çıkarmaktadır.

Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, diğer dağıtım kanallarıyla karşılaştırıldığında arz ve talep dalgalanmalarına yanıt verebilecek esnek fiyatlandırma yapıları, rekabete uygun komisyon oranları ve kapasite düzenlemeleri gibi avantajlar sunmaktadır. Bu sistemlerin kullanımı, aynı zamanda müşterilere geniş olanaklar sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin ardından küresel dağıtım sistemleri (Global Distribution Systems – GDS) devreye girmiştir. Bu sistemler; havayolu işletmeleri, tur operatörleri, oteller, araç kiralama şirketleri gibi farklı rezervasyon altyapılarının

entegre edilmesiyle oluşmakta olup, turistik ürünlerin çok kanallı erişimle küresel ölçekte dağıtımını mümkün kılmaktadır (Peköz ve Yarcan, 1998: 117). Küresel dağıtım sistemleri, dünya genelinde ürün dağıtımını sağlamak amacıyla bir veya birden fazla merkezi rezervasyon sisteminin entegrasyonunu ifade etmektedir. 1990'lı yıllarda internet teknolojisinin gelişimiyle birlikte, turizm sektörünün dinamiklerinde yeniden önemli bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte, otel ve işletme tanıtımları ile turistik ürünlerin reklamı ve pazarlaması internet üzerinden yürütülmeye başlanmış; bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde hem tüketicilerin hem de diğer paydaşların doğru bilgiye erişimi hızlanmış ve kolaylaşmıştır (Bohur ve Kirali, 2015: 90).

Saha çalışmasından elde edilen bulgular, büyük şehir otelleri ile kıyı bölgelerinde “her şey dahil” sistemiyle çalışan sezonluk otellerin dijitalleşmeden farklı düzeylerde yararlandıklarını ortaya koymaktadır. Özellikle kıyı destinasyonlarında yer alan otellerde dijital dönüşümün; finansal kısıtlar, teknik altyapı eksiklikleri, işletme kültürü ve organizasyonel yapılar gibi nedenlerle sınırlı düzeyde gerçekleştiği; bu durumun ise geleneksel tur operatörü ilişkilerine olan bağımlılığın devam etmesine neden olduğu gözlemlenmektedir.

Beşinci olarak, dış çevre koşulları – özellikle pandemi ve bölgesel savaşlar – bağımlılık ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, 2022 yılında patlak veren Rusya-Ukrayna Savaşı nedeniyle bu pazarlardan gelen turist sayısında yaşanan dalgalanma, tur operatörlerinin müşteri çekme kapasitesine bağlı olarak sahip oldukları stratejik taşıyıcı rolü daha da belirgin hale getirmiştir. Turizm sektöründe dışsal çevre koşulları, özellikle siyasi ve ekonomik belirsizliklerin etkisiyle şekillenmektedir. Oteller, hava yolu şirketleri ve tur operatörlerinin fiyat politikaları, çevresel faktörler ile politik istikrarsızlıklardan etkilenmekte olup, esneklikten ziyade bu koşullara uyum sağlama yönünde stratejiler geliştirmektedirler. Belirli bölgelerdeki siyasi risklerin artışı, turizm sektöründe stratejik yönetimin önemini daha da artırmaktadır (Göral, 2016: 397-398). Karaman (2016: 191) çalışmasında, bir işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen çevresel faktörlerdeki belirsizlik durumunun, işletmenin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini yakından etkilediğini ve bu eğilimi artırdığını ortaya koymuştur. Çevresel faktörlerin öngörülebilirliğinde yaşanan güçlükler arttıkça, işletmelerin algıladığı kaynak bağımlılığı da aynı oranda yükselmektedir. Bununla birlikte, çevresel belirsizlikteki artış, yapısal kaynak bağımlılığının da bu doğrultuda artmasına neden olmaktadır.

Sektördeki çevresel belirsizliklerin aktörlerin kararları üzerindeki etkisi, sadece genel eğilimler düzeyinde değil; aynı zamanda geçmişte yaşanan politik krizler ve uluslararası gerilimlerin sektöre doğrudan yansıdığı tarihsel örneklerde de somut biçimde

gözlemlenmektedir. Dilek ve Dilek (2017: 1089-1099), çalışmalarında Türkiye turizminin kırılma noktalarını ele alarak 1963–2018 yılları arasında yaşanan başlıca tarihsel olayları ortaya koymuşlardır. Örneğin, 2016 yılında bir Rus savaş uçağının Türkiye tarafından Suriye sınırında düşürülmesi sonrasında, Rusya'nın önde gelen tur operatörleri olan Pegas Touristik, Natalie Tours, Biblio Globus ve Tez Tour; Türkiye'ye yönelik paket turların iptal edileceğini açıklamıştır. Bu gelişme sonucunda Türkiye'yi tercih eden Rus turist sayısında belirgin bir düşüş yaşanmıştır. Nitekim, Türkiye'ye gelen turist sayılarının ülkelere göre dağılımına bakıldığında, Ocak–Ekim ayları arasında en yüksek düşüş %19,2 ile Rusya kaynaklı olmuştur.

Kovid-19 pandemisi nedeniyle uygulanan kısıtlamalardan, turizm sektörü gibi hizmete dayalı sektörlerin daha yüksek düzeyde etkilendiği belirtilmektedir. Özellikle pandeminin kitle turizmini derinden etkilemesi, alternatif turizm rotalarının oluşturulmasını, orta ve uzun vadeli önleyici bir strateji olarak gündeme getirmiştir. Türkiye'de turizmin büyük ölçüde yaz turizmi çerçevesinde algılanması, sektörü olası şoklara karşı son derece kırılgan bir hale getirmektedir. Bu bağlamda, alternatif turizm hizmetlerinin geliştirilmesi ve bu alanlara kamu politika belgelerinde yer verilerek zamanla uygulamaya konulması, sektörün yeni potansiyel şoklara karşı daha dirençli hâle gelmesini sağlayabilecek önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir (Yavuz, 2022: 91-92).

Turizm işletmelerinin karşılaştığı krizlerin büyük çoğunluğunun, politik belirsizliklerden kaynaklandığı belirtilmektedir. Politik ve ekonomik istikrarsızlık, turizm talebini olumsuz yönde etkileyerek, tur operatörleri ile oteller arasındaki iş birliklerinin zayıflamasına neden olmaktadır. Bu kırılganlık durumu, özellikle Belek bölgesindeki otellerin kriz yönetimi uygulamalarında açık biçimde gözlemlenebilmektedir (Topuz, 2009: 66). Dış çevre faktörleri arasında yer alan ekonomik ve politik krizler, turizm sektöründe stratejik karar alma süreçlerini karmaşıktırmaktadır. Türkiye örneğinde, küresel finansal krizlerin turizm pazarlaması üzerindeki etkileri incelenmiş; bu süreçte tur operatörlerinin risk yönetimi yapılarını yeniden düzenlemek zorunda kaldıkları ortaya konmuştur. Bu bağlamda, otel işletmelerinin dış çevresel değişkenlere uyum sağlama becerisi, sektörün genel krizlere karşı dayanıklılığı açısından kritik bir rol oynamaktadır (Yangibayev, 2011: 129-130). Bu bağlamda, çevresel belirsizliklerin bağımlılığı sadece artırmakla kalmadığı, aynı zamanda yeniden biçimlendirdiği görülmektedir. Oteller, bu tür kriz durumlarında tur operatörlerinin erişim ağlarına daha fazla ihtiyaç duyarken; aynı zamanda bağımlılığı azaltma yönünde yeni stratejilere (örneğin, alternatif pazar arayışları, dijital dağıtım kanalları) yönelme eğiliminde de olmaktadır. Bu çift yönlü etki, çevresel belirsizliğin hem tehdit hem fırsat üreten doğasını ve bu bağlamda bağımlılığın dinamik niteliğini ortaya koymaktadır.

Bu bulgular çerçevesinde, çalışmanın özgün yorumları şu şekilde özetlenebilir. Birincisi, klasik KBK, aktörlerin karşılıklı bağımlılığını kaynak kontrolü temelinde açıklarken; bu çalışma, bağımlılık ilişkilerinin duygusal, davranışsal ve kültürel boyutlarının da göz ardı edilemeyeceğini ortaya koymuştur. Özellikle Türkiye gibi sosyal ilişkilerin ve kurumsal normların ekonomik kararlar üzerinde etkili olduğu bağlamlarda, bağımlılık yalnızca bir kaynak akışı değil, aynı zamanda bir ilişkisel zorunluluk biçimidir. Tur operatörleri ve oteller arasındaki yazılı sözleşmelerin varlığına rağmen taraflar arasındaki ilişkilerde belirleyici olan çoğunlukla müzakere süreçlerinde şekillenen karşılıklı beklentiler ve güven ilişkileridir. Bu durum özellikle tur operatörlerinin oteller üzerindeki yönlendirici etkisini artırmakta ve karar alma süreçlerini sözleşme gibi biçimsel bir çerçevenin ötesinde ilişki temelli bir zemine taşımaktadır. Türkiye’ye özgü sosyo-kültürel dinamikler, ekonomik dalgalanmalar, sektörün kurumsallaşma düzeyi ve regülasyon alanındaki belirsizlikler, elde edilen bulgulara bağlamsal derinlik kazandırmakta ve çalışmanın özgünlüğünü pekiştirmektedir. Bu bağlamda araştırma Türkiye turizm sektörüne özgü yapısal özellikleri ve ilişkisel dinamikleri anlamaya yönelik, bağlama dayalı özgün bulgular üretmektedir.

İkincisi, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişki, yalnızca dikey bir tedarik zinciri ilişkisi değil; kriz dönemlerinde hayatta kalma mekanizması olarak yeniden biçimlenen bir iş birliği ağ yapısı olarak değerlendirilebilir. Pandemi ve savaş gibi olağandışı koşullarda tur operatörlerinin taşıyıcı rolü, yalnızca ticari bir üstünlük değil, aynı zamanda kriz bağlamında “güvenilirlik” ve “erişim garantisi” gibi soyut değerlere dayalı bir güç biçimi haline gelmiştir. Üçüncüsü, dijitalleşme ile birlikte otellerin dağıtım kanallarında daha fazla söz sahibi olabilmeleri, teoride bağımlılığı azaltan bir unsur olarak görülse de; bu durum pratikte teknolojik yeterlilik, kurumsal öğrenme ve yatırım kapasitesi gibi değişkenlerle sınırlanmakta ve dolayısıyla her otel türü için aynı derecede geçerli bir çözüm sunmamaktadır. Bu bağlamda dijitalleşme, “eşitsiz bir bağımsızlık” üreticisi haline gelmektedir. Dördüncüsü, bağımlılık ilişkilerinin yönetsel açıdan sadece azaltılması değil, stratejik biçimde yönetilmesi gerektiği, bu çalışma ile daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. Özellikle “zorunlu gönüllülük” kavramı üzerinden değerlendirildiğinde, otellerin bağımlılığa karşı sergilediği davranışlar yalnızca tepkisel değil, bağlam temelli stratejik rasyonellik içeren karar örüntüleridir. Bu noktada bağımlılığın yönetimi, bir zayıflık değil, rekabetçi çeviklik göstergesi olarak okunmalıdır.

Bu çalışma ayrıca, KBK'nın determinist açıklamalarına alternatif olarak, bağımlılık ilişkilerinde öznenin aktif rolünü ve çevresel koşullara adaptasyon kapasitesini öne çıkaran bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yaklaşım, teorik düzeyde kuramsal katkılarla birlikte aynı zamanda saha gerçekliğine daha uygun, yönetsel uygulamalara yönelik öneriler içermektedir.

Uygulayıcılar açısından bu çalışma, politikadan uygulamaya üç düzeyde öneriler sunmaktadır. Mikro düzeyde, otel işletmelerinin dijitalleşme yatırımlarına öncelik vermeleri, çok kanallı pazarlama stratejileri geliştirmeleri ve alternatif dağıtım ağlarına yönelmeleri önerilmektedir. Bu stratejiler, otellerin tur operatörlerine olan bağımlılıklarını azaltma ve doğrudan müşteriyle etkileşimi artırma potansiyeli taşımaktadır. Mezzo düzeyde, otel birlikleri ile tur operatörü birliklerinin ortak platformlar üzerinden iletişim kurmaları, şeffaf ve adil sözleşme ilkelerini benimsemeleri, ayrıca kriz durumlarına karşı önceden tanımlanmış protokoller geliştirmeleri önem arz etmektedir. Makro düzeyde ise, kamu otoritelerinin özellikle küçük ve orta ölçekli otellerin dijital dönüşüm süreçlerine teknik ve mali destek sağlaması, sektördeki sözleşme standartlarını düzenlemesi ve bilgi asimetrisini azaltacak kurumsal mekanizmalar kurması kritik bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkinin, Türkiye bağlamında yalnızca ekonomik bir ilişki olmaktan öte; tarihsel geçmiş, kültürel yapılar ve dijital teknolojilerin etkisiyle şekillenen çok boyutlu ve dinamik bir bağımlılık ilişkisi niteliği taşıdığına işaret etmektedir. Bu yapının sürdürülebilirliği, yalnızca kaynaklara erişimle değil; aynı zamanda güvenin tesis edilmesi, çevresel esnekliğin sağlanması, dijital yeterliliklerin artırılması ve stratejik uyumun yönetilebilmesi gibi birbirine bağlı çoklu faktörlerin dengeli biçimde koordine edilmesine bağlıdır. Bu çalışma, söz konusu karmaşık sistemin hem kuramsal temellerini hem de sahadaki pratik yansımalarını bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, hem akademik literatüre hem de sektör profesyonellerine yol gösterici ve uygulamaya dönük katkılar sunmaktadır.

Gelecek araştırmalar açısından, bu çalışma çeşitli yönlendirmeler sunmaktadır. İlk olarak, dijitalleşmenin bağımlılık ilişkilerini nasıl dönüştürdüğünü hem otel hem de tur operatörü perspektifinden analiz eden, karşılaştırmalı ve bağlamsal farkları dikkate alan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. İkinci olarak araştırmanın bulguları KBK, tur operatörleri ile oteller arasındaki ilişkileri açıklama kapasitesini büyük ölçüde doğrulamakla birlikte, kuramın bazı yönlerden saha gerçekliğini tam olarak yansıtmakta yetersiz kaldığını da ortaya koymaktadır. KBK, çoğunlukla fiziksel kaynakların kontrolü üzerinden şekillenen güç ilişkilerini analiz etmeye odaklanmakta; ancak bu çalışmada olduğu gibi, dijitalleşme ile birlikte dönüşen güncel ilişki biçimlerinin, kültürel normlar ve ilişkisel bağlılık gibi sosyo-kültürel faktörlerin açıklanmasında sınırlı kalmaktadır. Özellikle dijital dağıtım kanalları, fiyatlama sistemleri ve çevrimiçi müşteri yönlendirme mekanizmalarının sektörde belirleyici rol üstlenmesi, ilişkisel bağımlılığın doğasını yeniden tanımlamayı gerektirmektedir. Bu durum, araştırmanın kuramsal çerçevesinin günümüz bağlamında sınırlı bir açıklayıcılık

sunmasına neden olmaktadır. Özellikle Türkiye gibi, aile işletmelerinin yaygın olduğu, informal ilişkilerin güçlü şekilde işlediği ve devletin yönlendirici rolünün belirleyici olduğu turizm sektörlerinde, KBK'nın yapısal açıklamaları, bağlama özgü sosyolojik ve kurumsal analizlerle tamamlanmalıdır. Ayrıca farklı ülkelerde KBK'nın bağlamsal geçerliliğinin karşılaştırmalı olarak test edilmesi, kuramın evrensel açıklayıcılığına ilişkin önemli bulgular sunabilir. Üçüncü olarak, müşteri davranışları, kriz yönetimi süreçleri ve çevresel sürdürülebilirlik gibi faktörlerin bağımlılık ilişkileri üzerindeki etkilerinin, çok aktörlü ve etkileşimli modellemeler yoluyla daha derinlikli biçimde incelenmesi gerekmektedir. Son olarak tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişkilerin ekonomik, sosyal ve kurumsal boyutlarını ortaya koyarken, gelecekteki araştırmalarda farklı kuramsal yaklaşımların da bu ilişkiyi açıklamada faydalı olabileceğini göstermektedir. Kurumsal kuram bağlamında, dijitalleşmeyle oluşan yeni normlar ve platform dayatmaları, otel ve tur operatörlerinin iş birliği pratiklerini yeniden biçimlendirmektedir. Bu durum, kurumsal uyum stratejilerinin dijital baskılarla nasıl yönlendirildiğini anlamak açısından dikkate değerdir. Öte yandan işlem maliyeti yaklaşımı, güven, bilgi paylaşımı ve sözleşme yönetimi gibi unsurların maliyet üzerindeki etkisini açıklamak için işlevseldir. Karşılıklı bağımlılık yapısının, bu maliyetleri nasıl şekillendirdiği ve uzun vadeli iş birliklerinin sürdürülebilirliğine nasıl katkı sağladığı önemli bir araştırma alanı sunmaktadır. Dijitalleşmenin doğurduğu algoritmik bağımlılık ve platform temelli güç ilişkileri ise bu kuramsal çerçevelerin güncel bağlamda yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu yönüyle gelecek çalışmalar, söz konusu dönüşümün kurumsal yapılar ve işlem maliyetleri üzerindeki etkilerine odaklanabilir.

KAYNAKÇA

- Aguiló, E., Alegre, J. ve Sard, M. (2003). “Examining The Market Structure of The German and UK Tour Operating Industries Through An Analysis of Package Holiday Prices”. *Tourism Economics*, 9(3): 255–278. <https://doi.org/10.1177/135481660300900302>
- Aitken, C. ve Hall, C. M. (2000). “Migrant and Foreign Skills and Their Relevance To The Tourism Industry”. *Tourism Geographies*, 2(1): 66–86. <https://doi.org/10.1080/146166800363457>
- Akal, M. (2009). *Economic Implications of International Tourism on Turkish Economy* (MPRA Paper No. 25197). University Library of Munich, Almanya. <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/25197/>
- Akat, Ö. (1990). *Fonksiyonel Turizm İşletmeciliği*. Güneş Kitabevi, Bursa.
- Akkılıç, M. (2003). “Turizm Pazarlamasında Faydalar ve Bir Turist Tatmin Modeli”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2): 211–232.
- Akoğlan-Kozak, M., Evren, S. ve Çakır, O. (2013). “Tarihsel Süreç İçinde Turizm Paradigması” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1): 7–22.
- Albert-Pinole, I. (1993). “Tourism in Spain: Evolution and Factors of Spanish Tourist Development”. *Tourism in Europe: Structures and Development*. W. Pompl ve P. Lavery (Ed.). University of Arizona Press. Tucson.
- Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J. (1976). “Environments of Organization”. *Annual Review of Sociology*, 2: 79–105. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.000455>
- Amit, R. ve Schoemaker, P. J. H. (1993). “Strategic Assets and Organizational Rent”. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Andriotisy, K. (2003). “Dependency on Tour Operators: Problems Faced by Cretan Tourism Businesses and the Views of Their Owners/Managers”. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(3): 23 – 47 https://doi.org/10.1300/J149v04n03_02
- Angelo, R. M. ve Vladimir, A. (1994). *An Introduction To Hospitality Today*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, MI.
- Ascher, C. (1985). “The Social and Psychological Adjustment of Southeast Asian Refugees”. *The Urban Review*, 17(2): 147–152. <https://doi.org/10.1007/BF01108254>

- Baka, V. (2020). "E-Tourism Research, Cultural Understanding, and Netnography". D. Buhalis (Ed.), *Handbook of e-Tourism*. Springer, 737–752. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5_43
- Baker, M. J. ve Cameron, E. (2008). "Critical Success Factors in Destination Marketing". *Tourism and Hospitality Research*, 8(2): 79–97. <https://doi.org/10.1057/thr.2008.9>
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Barringer, B. R. ve Harrison, J. S. (2000). "Walking A Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships". *Journal of Management*, 26(3): 367–404. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00046-5)
- Barutçugil, İ. S. (1986). *Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri*. Beta Basım, İstanbul.
- Bastakis, C., Buhalis, D. ve Butler, R. (2004). "The Perception of Small And Medium-Sized Tourism Accommodation Providers On The Impacts of The Tour Operators' Power In Eastern Mediterranean". *Tourism Management*, 25(2): 151–170. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00098-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00098-0)
- Batuhan, S. (2020). "On Birinci Kalkınma Planında Turizm Politikaları". *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 77–84.
- Baum, T. G.ve Parra Lopez, E. (2004). "An Analysis of Supply-Side Relationships in Small Island Destinations: The Role of Tour Operators, Travel Agencies and Tourism Transport in The Canary Islands". *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3): 1–18. <https://doi.org/10.1080/1479053042000314485>
- Beritelli, P. ve Laesser, C. (2011). "Power Dimensions and Influence Reputation In Tourist Destinations: Empirical Evidence From A Network of Actors and Stakeholders". *Tourism Management*, 32(6): 1299 – 1309.
- Bianchi, R. V. (2018). "The Political Economy of Tourism Development: A Critical Review". *Annals of Tourism Research*, 70: 88–102.
- Bilgin, Y. (2015). *İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımının Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları Çerçevesinde İrdelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Blau, P. M. (1968), "Social Exchange". *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 7: 452 – 457.

- Bohur, E. ve Eryılmaz Kiralı, A. (2015). "Impact of Globalization and Technology on Marketing Activities And Sales Channels In The Tourism Industry". *PressAcademia Procedia*, 1: 81 – 93. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016118141>
- Bozer, A. (2001). "Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Firmalar, Sorunları, Gelişme Perspektifleri (Dünü ve Bugünü)-I". *Ekonomik İstikrar, Büyüme ve Yabancı Sermaye*, TCMB, Ankara.
- Brammer, L. ve Beech, A. (2004). "Use and Abuse of Tourism: The Goan Experience". *Tourism, Culture & Communication*, 5(1): 23–35. <https://doi.org/10.3727/1098304042781508>
- Bramwell, B. (2004). *Coastal Mass Tourism: Diversification and Sustainable Development In Southern Europe*. Channel View Publications, Toronto.
- Britton, S. G. (1982). "The Political Economy of Tourism In The Third World". *Annals of Tourism Research*, 9(3), 331–358. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(82\)90018-4](https://doi.org/10.1016/0160-7383(82)90018-4)
- Bryman, A. ve Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press, Oxford.
- Buck, M. (1988). "The Role of Travel Agent and Tour Operator". B. Goodall ve G. Ashworth (Eds.), *Marketing In The Tourism Industry: The Promotion of Destination Regions*. Croom Helm, Londra, 67–74.
- Budeanu, A. (2005). "Impacts and Responsibilities For Sustainable Tourism: A Tour Operator's Perspective". *Journal of Cleaner Production*, 13(2): 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.12.024>
- Buhalis, D. (1999). "Limits of Tourism Development In Peripheral Destinations: Problems and Challenges". *Tourism Management*, 20(2): 183–185. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00082-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00082-X)
- 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. https://doi.org/10.1300/J149v01n01_07
- Buhalis, D. (2004). "eAirlines: Strategic and Tactical Use of Icts In The Airline Industry". *Information & Management*, 41(7): 805–825. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.08.015>
- Buhalis, D. ve Laws, E. (eds.). (2001). *Tourism Distribution Channels: Patterns, Practices and Challenges*. Thomson Learning, Londra.
- Burt, R. S. (1983). *Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties In The American Economy*. Academic Press, Cambridge.
- Butler, R. W. (1980). "The Concept Of A Tourist Area Cycle of Evolution: Implications For Management of Resources". *The Canadian Geographer*, 24(1), 5–12.

<https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>.

- Caniëls, M. C. J. ve Roevelend, A. (2009). “Power and Dependence Perspectives on Outsourcing Decisions”. *European Management Journal*, 27(6): 402–417.
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J. ve Neville, A. J. (2014). “The Use of Triangulation In Qualitative Research”. *Oncology Nursing Forum*, 41(5): 545–547. <https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>
- Casciaro, T. ve Piskorski, M. J. (2005). “Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory”. *Administrative Science Quarterly*, 50(2): 167–199. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167>
- Chen, H. ve Chen, T. (2002). “Asymmetric Strategic Alliances: A Network View”. *Journal of Business Research*, 55(12): 1007–1013. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00284-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00284-9)
- Chu, X. ve Bai, Y. (2025). “Effect of The Digital Transformation of Firms In A Developing Country on Reverse Innovation: A Resource Dependence Theory Perspective”. *International Journal of Technology Management*, 89(1/2): 1–25.
- Church, A. ve Coles, T. (Eds.). (2007). *Tourism, Power And Space*. Routledge, Londra.
- Clarke, T., Khlif, W. ve Ingley, C. (Eds.). (2024). *Elgar Encyclopedia of Corporate Governance*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Cohen, E. (1972). “Toward a Sociology of International Tourism”. *Social Research*, 39: 164 – 182.
- Colurcio, M. (2009). “TQM: A Knowledge Enabler?” *The TQM Journal*, 21(3): 236–248. <https://doi.org/10.1108/17542730910953013>
- Colurcio, M., Wolf, P., Kocher, P. Y. ve Russo Spena, T. (2012). “Asymmetric Relationships In Networked Food Innovation Processes”. *British Food Journal*, 114(5): 702–727.
- Connell, J. ve Rugendyke, B. (Eds.). (2008). *Tourism at The Grassroots: Villagers and Visitors In The Asia-Pacific* (1st Ed.). Routledge, Londra.
- Cooper, C. (2006). “Knowledge Management and Tourism”. *Annals of Tourism Research*, 33(1): 47–64. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.04.005>
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. ve Wanhill, S. (1998). *Tourism: Principles And Practice* (2nd Ed.). Pitman Publishing, Londra.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. ve Wanhill, S. (2005). *Tourism: Principles And Practice* (4th Ed.). Pearson Education Limited, Londra.
- Creswell, J. W. (2009). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları* (Çev. S. B. Demir). Eğiten Kitap, Ankara.

- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir). Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Crick, M. (1989). "Representations of International Tourism In The Social Sciences: Sun, Sex, Sights, Savings, and Servility". *Annual Review of Anthropology*, 18: 307–344.
<https://doi.org/10.1146/annurev.an.18.100189.001515>
- Çımat, A. ve Bahar, O. (2003). "Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6: 1–18.
- Çiftçi, H., Düzakın, E. ve Önal, Y. B. (2007). All Inclusive System and Effects on The Turkish Tourism Sector". *Problems and Perspectives in Management*, 5(3): 269–285.
- Çizel, R. B. (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 Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Dale, C. (2000). "The UK Tour Operating Industry: A Competitive Analysis". *Journal of Vacation Marketing*, 6(4): 357–367.
- Dalgın, T., Karadağ, L. ve Bingöl, Z. (2015). "Türkiye’de Turizm Girişimciliğinin Gelişimi ve Turizmle İlgili Sağlanan Teşvikler". *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 174–184.
- Davis, G. F. ve Cobb, J. A. (2010). "Resource Dependence Theory: Past and Future". *Research in the Sociology of Organizations*, 28: 21–42.
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2010\)0000028006](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000028006)
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2005). "Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research". N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Kaliforniya, 1 – 32.
- Dilek, S. E. ve Kulakoğlu Dilek, N. (2017). "Dünyada ve Türkiye’de Yaşanan Olayların Turizme Yansımaları: 1960’tan Günümüze Tarihsel Bir Değerlendirme". *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2): 1083 – 1108.
<https://doi.org/10.17218/hititsosbil.340417>
- Drees, J. M. ve Heugens, P. P. M. A. R. (2013). "Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis". *Journal of Management*, 39(6): 1666–1698.
<https://doi.org/10.1177/0149206312471391>
- Egresi, I. (2016). "Tourism and Sustainability In Turkey: Negative Impact of Mass Tourism Development". *Alternative Tourism In Turkey*. Springer, New York, 35 – 53.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-47537-0_3

- Eğilmezgil, S. G., Yıldırım, H. M., Atay, L. ve Türkmen, S. (2021). “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bakış Açısından Dağıtım Kanallarında Yaşanan Çatışmalar: Antalya Bölgesi Örneği”. *AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi*, 24(1): 1 – 19.
<https://doi.org/10.34189/tfd.24.01.001>
- Emerson, R. M. (1962). “Power-Dependence Relations”. *American Sociological Review*, 27, 31 – 41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Ernst & Young. (2023). *Turizm Sektörü Değerlendirmesi 2023*. EY Türkiye.
https://www.ey.com/tr_tr/technical/ey-turkiye-yayinlar-raporlar/ey-turizm-sektoru-2023-degerlendirmesi
- Fill, C. (2006). *Simply Marketing Communications*. Financial Times Prentice Hall, New Jersey.
- Ford, R. C., Wang Y. ve Vestal, A. (2012). “Power Asymmetries In Tourism Distribution Networks”. *Annals of Tourism Research*, 39(2): 755 – 779.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.10.001>
- Garcia-Falcon, J. ve Medina-Muñoz, D. (1999). “The Relationships Between Hotel Companies and Travel Agents: An Empirical Assesment of the United States Market”, *The Service Industries Journal*, 19(4): 102 – 122. <https://doi.org/10.1080/026420699000000047>
- Gee, C. Y. ve Fayos-Sola, E. (Eds.). (1997). *International Tourism: A Global Perspective*. World Tourism Organization, Madrid.
- Gee, C. Y., Mackens, J. C. ve Choy, D. J. (1989). *The Travel Industry*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- George, G. ve Bock, A. J. (2011). “The Business Model In Practice and Its Implications For Entrepreneurship Research”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): 83 – 111.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
- Geranaz, H. ve Yılmaz, H. (2022). “COVID-19 Pandemisinin Türkiye’de Farklı Turizm Çeşitleri Üzerindeki Etkisinin Google-Trends Verileri Aracılığıyla İncelenmesi”. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 5(2): 880–898.
- Giddy, J. K. (2019). “The Influence of E-Hailing Apps on Urban Mobilities In South Africa”. *African Geographical Review*, 38(3): 196–208.
<https://doi.org/10.1080/19376812.2019.1607149>
- Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage Publications, Kaliforniya.
- Glaser, B. ve Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies For Qualitative Research*. Aldine Publishing Co, Chicago.

- Go, F., Pyo, S. S., Uysal, M. ve Mihalik, B. J. (1990). "Decision Criteria For Transnational Hotel Expansion". *Tourism Management*, 11(4): 297 –304.
[https://doi.org/10.1016/0261-5177\(90\)90064-G](https://doi.org/10.1016/0261-5177(90)90064-G)
- Gökdeniz, A. (1990). "Paket Turlar ve Üretim Safhaları". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(7): 44 – 48.
- Göral, R. (2016). "Turizm Destinasyonu Rekabetçilik Faktörleri Ve Entropi Yöntemiyle Ağırlıklandırılması". *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 66 – 81.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., ve Koo, C. (2015). "Smart Tourism: Foundations And Developments". *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Guarte, J. M. ve Barrios, E. B. (2006). "Estimation Under Purposive Sampling". *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 35(2): 277–284.
<https://doi.org/10.1080/03610910600591610>
- Gulati R. ve Gargiulo M. (1999). "Where Do Interorganizational Networks Come From?" *American Journal of Sociology*, 104(5): 1439 – 1493. <https://doi.org/10.1086/210179>
- Gürçaylılar-Yenidoğan, T. ve Yenidoğan, A. (2013). "Sözleşme Tasarımı: Tur Operatörü-Otel Kontenjan Sözleşmeleri". *Ege Akademik Bakış*, 13(3): 393–404.
- Gürdal, M. (1995). *Turizm Ulaştırması*. Karınca Matbaası, İzmir.
- Hacıoğlu, N. (2000). *Turizm Pazarlaması*. Vipaş A.Ş, Ankara.
- Hall, C. M. ve Page, S. J. (2014). *The Geography of Tourism And Recreation: Environment, Place and Space (4th Ed.)*. Routledge, Londra.
- Harald-Pechlaner, H. ve Abfalter, D. (2005). "Chapter 4 - Cultural Tourism Packages: The Role of Smart Cards In The Alps". S. Marianna ve D. Leslie (Eds.), *International Cultural Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 40 – 50.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6312-0.50007-8>.
- Hassana, J., Chugh, R., Ren, M. ve Gao, H. (2024). "Situational Control and Strategic Choices During Supply Chain Disruptions: Case Studies of SME Exporters". *International Marketing Review*, 41(6): 1521–1540.
- Hazra, S., Fletcher, J. ve Wilkes, K. (2017). "An Evaluation of Power Relationships Among Stakeholders In The Tourism Industry Networks of Agra, India". *Current Issues In Tourism*, 20(3): 278 – 294. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.887662>
- Hebestreit, D. (1992). *Touristik-Marketing: Grundlagen, Ziele, Basis-Informationen, Instrumentarien, Strategien, Organisation und Planung des Marketing von Reiseveranstaltern*. Spitz, Berlin.

- Hillman, A. A., Withers, M. C. ve Collins, B. J. (2009). “Resource Dependence Theory: A Review”. *Journal of Management*, 35(6): 1404 – 1427.
<https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hingley, M. K. (2005a). “Power to All Our Friends? Living With Imbalance In Supplier–Retailer Relationships”. *Industrial Marketing Management*, 34(8): 848 – 858.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.008>
- Hingley, M. K. (2005b). “Power Imbalance In UK Agri-Food Supply Channels: Learning to Live With The Supermarkets?” *Journal of Marketing Management*, 21(1-2): 63 – 88.
<https://doi.org/10.1362/0267257053166838>
- Hjalager, A.-M. (2010). “A Review of Innovation Research In Tourism”. *Tourism Management*, 31(1): 1 – 12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Holloway, J. C. (1994). *The Business of Tourism (4th Ed.)*. Financial Times Management, Harlow.
- Howell, D. W. (1993). *Passport: An Introduction to The Travel and Tourism Industry*. South-Western Publishing Company, Cincinnati.
- Invest in Türkiye. (2023). *Tourism Sector Report: Türkiye*. Republic of Türkiye Investment Office, İstanbul.
<https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/lists/investpublications/tourism-industry.pdf>
- Ioannides, S. ve Debbage, K. (1997). “Post-Fordism and Flexibility: The Travel Industry Polyglot”. *Tourism Management*, 18(4): 229 – 241. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(97\)00019-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(97)00019-8)
- Ivanov, S. (2006). “Management Of Overbookings In The Hotel Industry – Basic Concepts and Practical Challenges”. *Tourism Today*, 6: 9 – 32.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna, Zangador.
- Ivanov, S., Stoilova, E. ve Illum, S. F. (2015). “Conflicts Between Accommodation Establishments and Travel Agencies”. *Tourism and Hospitality Research*, 15(1): 54–70.
<https://doi.org/10.1177/1467358414553870>
- İçöz, O. (1996). *Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*. Anatolia Yayınları, Ankara.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. Turhan Kitabevi, İstanbul.
- İstanbul, F. (1991). *Yabancı Tur Operatörleri ve Türk Turizmi*. TÜRSAB Yayınları, İstanbul.
- Jacobs, D. (1974). “Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to The Control of Organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 19(1): 45 – 59.

<https://doi.org/10.2307/2391787>

- Jean, R. J. B., Chiou, J. S. ve Sinkovics, R. R. (2016). “Interpartner Learning, Dependence Asymmetry and Radical Innovation In Customer-Supplier Relationships”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6): 732 – 742. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2012-0185>
- Jiang, H., Luo, Y., Xia, J. ve Shen, J. (2022). “Resource Dependence Theory In International Business: Progress and Prospects”. *Global Strategy Journal*, 12(1): 31 – 56. <https://doi.org/10.1002/gsj.1467>
- Johnsen, R. E. ve Ford, D. (2006). “Interaction Capability Development of Smaller Suppliers In Relationships With Larger Customers”. *Industrial Marketing Management*, 30(5): 1002 – 1015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.005>
- Johnsen, R. E. ve Ford, D. (2008). “Exploring The Concept of Asymmetry: A Typology For Analysing Customer–Supplier Relationships”. *Industrial Marketing Management*, 37(4): 471 – 483. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.004>
- Johnson, B. L., Jr. (1995). *Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations* (ERIC Document No. ED387870). ERIC: Education Resources Information Center. <https://coillink.org/20.500.12592/3e8f2si>
- Kalıpçı, M. B., Şimşek, E. K. ve Eren, R. (2024). “Decoding The Trends And The Emerging Research Directions of E-Commerce And Tourism In The Light of Resource Dependence Theory: A Bibliometric Analysis. *Heliyon*, 10(6): e28076. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28076>
- Kalnins, A. (2006). “Markets For The U.S. Lodging Industry”. *Journal of Economic Perspectives*, 20(4): 203 – 218. <https://doi.org/10.1257/jep.20.4.203>
- Karaman, D. (2016). *Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığı Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karamustafa, K. (2000). “Marketing-Channel Relationships: Turkey's Resort Purveyors' Interactions With International Tour Operators”. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(4): 21 – 31. <https://doi.org/10.1177/001088040004100411>
- Karamustafa, K. ve Örnek, N. (2019). “Modernite ve Postmodernite Etrafında Şekillenen Turizm Olgusu ve Gelişimi”. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 11(2): 259 – 290. <https://doi.org/10.29228/turizm.35489>

- Karsavuran, Z. ve Dirlik, O. (2017). "Interdependencies Between Tour Operators and Hotels: The Case of Antalya". *Proceedings of the II. International Conference on Tourism Dynamics and Trends*. 26 – 29 Haziran 2017, Seville, İspanya, 481 – 489.
- Kent, W. E., Meyer, R. A. ve Reddam, T. M. (1987). "Reassessing Wholesaler Marketing Strategies: The Role of Travel Research". *Journal of Travel Research*, 20(4): 31 – 33.
- Keyder, Ç. (1987). *State and Class In Turkey: A Study In Capitalist Development*. Verso, London-New York.
- Khuong, M. N. ve Ha, H. T. T. (2014). "The Influences of Push And Pull Factors on The International Leisure Tourists' Return Intention to Ho Chi Minh City, Vietnam — A Mediation Analysis of Destination Satisfaction". *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(6): 490 – 496.
- Kimes, S. E. ve Lord, D. C. (1994). "Wholesalers and Caribbean Resort Hotels". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(5): 70 – 75.
- Klaus, B.-E. (2006). "A Note on The Separability Principle In Economics With Single-Peaked Performances". *Social Choice and Welfare*, 26(2): 255 – 261.
- Klemm, M. ve Parkinson, L. (2001). "UK Tour Operator Strategies: Causes and Consequences". *International Journal of Tourism Research*, 3(6): 367 – 375.
<https://doi.org/10.1002/jtr.351>
- Knowles, T. ve Curtis, S. (1999). "The Market Viability of European Mass Tourist Destinations. A Post-Stagnation Life-cycle Analysis". *International Journal of Tourism Research*, 1(2): 87 – 96.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1522-1970\(199903/04\)1:2%3C87::AID-JTR135%3E3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1522-1970(199903/04)1:2%3C87::AID-JTR135%3E3.0.CO;2-6)
- Kotler, P., Bowen, J. T. ve Makens, J. C. (2017). *Marketing For Hospitality and Tourism*. Pearson Education Limited, Londra.
- Kozak, M. (1999). *Turizm Pazarlaması: Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörlüğü*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, M. (2002). "Comparative Analysis of Tourist Motivations By Nationality and Destinations". *Tourism Management*, 23: 221 – 232.
[https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00090-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00090-5)
- Kozak, N. ve Çuhadar, M. (2002). "Antalya İli Çevresinde Faaliyet Göstermekte Olan Otel İşletmelerinde İnternet Ortamında Tutundurma Karma Elemanlarının Kullanılmasını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(1): 84–94.

- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2001). *Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kracht, J. ve Wang, Y. (2010). “Examining The Tourism Distribution Channel: Evolution and Transformation”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22: 736 – 757. <https://doi.org/10.1108/09596111011053837>
- Krippendorff, J. (1987). “Ecological Approach To Tourism Marketing”. *Tourism Management*, 8(2): 174 – 176. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(87\)90029-X](https://doi.org/10.1016/0261-5177(87)90029-X)
- Kuşluvan, S. (2016). “Türkiye’de Turizm”. O. Emir (Ed.), *Genel Turizm Bilgisi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 178 – 213.
- Küçük, Ö. (2022). “Dünya Bankası ve Sürdürülebilir Kalkınma: Dijital Platformlar ve Sürdürülebilir Turizm”. *Uluslararası Beşeri Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 8(17): 120 – 152.
- Lau, K. N., Lee, K., Lam, P. Y. ve Ho, Y. (2001). “Web-Site Marketing For The Travel-and-Tourism Industry”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42: 55 – 62.
- Lee, C.-J. ve Johnsen, R. E. (2012). “Asymmetric Customer–Supplier Relationship Development In Taiwanese Electronics Firms”. *Industrial Marketing Management*, 41(4): 692 – 705. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.017>
- Lee, H., Guillet, B. D. ve Law, R. (2013). “An Examination of The Relationship Between Online Travel Agents and Hotels: A Case Study of Choice Hotels International and Expedia.com”. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1): 95 – 107.
- Leiper, M. (1979). “The Framework of Tourism: Towards A Definition of Tourism, Tourist and The Tourist Industry”. *Annals of Tourism Research*, 6: 390 – 407. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3)
- Lerner, J. ve Merges, R. P. (1998). “The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of The Biotechnology Industry”. *The Journal of Industrial Economics*, 46: 125 – 156. <https://doi.org/10.1111/1467-6451.00066>
- Leung, L. (2015). “Validity, Reliability, And Generalizability In Qualitative Research”. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4: 324 – 327. <https://doi.org/10.4103/2249-4863.161306>
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, New York.
- Lyall, A. (2011). “Estado Y Turismo Comunitario En La Sierra Central”. M. Prieto (Ed.), *Espacios En Disputa: El Turismo En Ecuador*. FLACSO, Ekvador, 65 – 98.

- Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- MacCannell, D. (1976). *The Tourist: A New Theory of The Leisure Class*. University of California Press, Kaliforniya.
- Marcos-Cuevas, J., Enz, M., Bastl, M. ve Johnson, M. (2015). “Marriage of Inconvenience: Value Co-Destruction In an Inter-Dependent Supply Chain Relationship”. *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same... Proceedings of the 2012 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*. Springer International Publishing, New York City, 378 – 381. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10912-1_131
- Marinov, S. ve Kazandzhieva, V. (2010). “Improving The Distribution of Bulgarian Seaside Holiday Hotels”. *UTMS Journal of Economics*, 1(1): 29 – 38.
- McClintock, C., Maynard-Moody, S. ve Brannon, D. (1979). “Applying The Logic of Sample Surveys To Qualitative Case Studies: The Case Cluster Method”. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 612–629. <https://doi.org/10.2307/2392367>
- Medina-Muñoz, D. R. ve García-Falcón, J. M. (2000). “Successful Relationships Between Hotels and Agencies”. *Annals of Tourism Research*, 27(3): 737–762. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00109-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00109-5)
- Medina-Muñoz, R. D., Medina-Muñoz, D. R. ve García-Falcón, J. M. (2003). “Understanding European Tour Operators’ Control on Accommodation Companies: An Empirical Evidence”. *Tourism Management*, 24(2): 135–147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00062-6)
- Mengü, C. (2018). “Turizmde İnovasyon Stratejileri”. *Social Sciences Studies Journal*, 14: 604 – 613.
- Middleton, V. T. C. (1994). *Marketing In Travel and Tourism*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Miles, M. B. (1979). “Qualitative Data as An Attractive Nuisance: The Problem of Analysis”. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 590 – 601.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldana, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage, London.
- Mill, R. C. (1995). *The Tourism System*. Prentice Hall, New Jersey.
- Mohammad, A. A. A. (2015). “Critical Success Factors For The Inter-Organizational Relationship Between Hotels and Tour Operators/Travel Agents”. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 4(2). <https://doi.org/10.4172/2324-8807.1000151>

- Mosedale, J. (2008). "The Internationalisation of Tourism Commodity Chains". C. M. Hall, T. Coles ve J. Mosedale (Eds.), *International Business In Tourism*. Routledge, Londra, 149 – 166. <https://doi.org/10.4324/9780203931035.ch8>
- Mosedale, J. (2011). *Political Economy of Tourism: A Critical Perspective*. Routledge, Londra
- Mouzas, S. ve Ford, D. (2007). "Contracting In Asymmetric Relationships: The Role of Framework Contracts". *The IMP Journal*, 1(3): 42 – 63.
- Muñoz-Oñate, F. (1997). *Marketing Turístico*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Myung, E., Li, L. ve Bai, B. (2009). "Managing The Distribution Channel Relationship With E-Wholesalers: Hotel Operators' Perspective". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8): 155 – 169. <https://doi.org/10.1080/19368620903235837>
- Navío-Marco, J., Ruiz-Gómez, L. M. ve Sevilla-Sevilla, C. (2018). "Progress In Information Technology and Tourism Management: 30 Years on and 20 Years After The Internet. *Tourism Management*, 69: 460 – 470. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.002>
- Nepal, S. K. ve Chipeniuk, R. (2005). "Mountain Tourism: Toward A Conceptual Framework". *Tourism Geographies*, 7(3): 313 – 333. <https://doi.org/10.1080/14616680500164849>
- Nienhueser, W. (2008). "Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations?" *Management Revue*, 19(1/2): 9 – 32. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2008-1-2-9>
- Obrador-Pons, P., Crang, M. ve Travlou, P. (Eds.). (2009). *Cultures Of Mass Tourism: Doing The Mediterranean In The Age of Banal Mobilities*. Ashgate, Farnham.
- O'Connor, P. (2008). "User-Generated Content and Travel: A Case Study on Tripadvisor.Com". P. O'Connor, W. Höpken ve U. Gretzel (Eds.), *Information And Communication Technologies In Tourism*. Springer, New York, 47–58. https://doi.org/10.1007/978-3-211-77280-5_5
- OECD. (1992). *OECD Economic Surveys: Turkey 1992*. OECD Publishing, Paris. https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-turkey-1992_eco_surveys-tur-1992-en
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir.
- Oliver, C. (1990). "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions". *Academy of Management Review*, 15(2): 241 – 265. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>

- Organización Mundial del Turismo. (2000). *Datos Esenciales 2000*. OMT. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284403769>
- Önal, Y. B., Düzakın, E. ve Çiftçi, H. (2006). *Ekonomik Büyümenin Yükselen Değeri Turizm Ve Türkiye Ekonomisine Etkisinin Analizi*. Kare Yayınları, Ankara.
- Öner, Ç. (1997). *Seyahat Ticareti*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Özdemir, M. (1991). “Kitap Tanıtımı: Turizmin Türkiye’nin Sosyo-Ekonomik Yapısına Etkileri”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(6): 39.
- Öztekin, H. ve İlhan, İ. (1994). “Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 12–15.
- Öztürk-Sözen, M. (2007). “1982 Sonrasında Türkiye’de Uygulanan Turizm Politikalarının Çanakkale Turizmine Etkileri”. *Sosyo Ekonomi*, 2007(2): 198–213.
- Öztürk, O. (2021). “Bibliometric Review of Resource Dependence Theory Literature: An Overview”. *Management Review Quarterly*, 71(3): 525–552.
<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00192-8>
- Page, S. (2003). *Tourism Management: Managing for Change*. Routledge, Londra.
- Patton, M. Q. (1999). “Enhancing The Quality and Credibility of Qualitative Analysis”. *Health Services Research*, 34(5): 1189 – 1208.
- Peköz, M. ve Yarkan, S. (1998). *Seyahat İşletmeleri*. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Pfeffer, J. (1972a). “Interorganizational Influence and Managerial Attitudes”. *Academy of Management Journal*. 15: 317 – 330.
- Pfeffer J. (1972b). “Merger as a Response To Organizational Interdependence”. *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 382 – 394.
- Pfeffer, J. (1972c). *Organizational Ecology: A System Resource Approach*. Stanford University, Stanford.
- Pfeffer, J. (1973). “Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage”. *Administrative Science Quarterly*. 18: 349 – 364.
- Pfeffer, J. (1976). “Beyond Management and The Worker: The Institutional Function of Management”. *Academy of Management Review*, 1(2), 36 – 46.
- Pfeffer, J. (1981). *Power In Organizations*. Pitman Publishing, Lanham.
- Pfeffer, J. (1982) *Organization and Organization Theory*. Pitman, Marshfield MA.
- Pfeffer, J. (1987). “A Resource Dependence Perspective on Interorganizational Relations”. M. S. Mizuchi ve M. Schwartz (Eds.), *Interorganizational Relations: The Structural Analysis of Business*. Cambridge University Press, Cambridge, 25 – 55.

- Pfeffer, J. ve Nowak, P. (1976). "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence". *Administrative Science Quarterly*. 21: 398 – 418.
- Pfeffer, J. ve Leblebici H. (1973). "Executive Recruitment and Development of Interfirm Organizations". *Administrative Science Quarterly*. 18(4): 449 – 461.
- Pfeffer, J. ve Leong, A. (1977). "Resource Allocations In United Funds: Examination of Power and Dependence". *Social Forces*. 55(3): 775 – 790.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1977). "Organizational Context and The Characteristics And Tenure of Hospital Administrators". *Academy of Management Journal*. 20(1): 74 – 88.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Books, Stanford.
- Pine, B. J. ve Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Provan, K. G., Fish, A. ve Sydow, J. (2007). "Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks". *Journal of Management*, 33(3): 479 – 516. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford.
- Renshaw, M. B. (1997). *The Travel Agent*. Business Education Publishers Ltd, İngiltere.
- Rızaoğlu, B. (2004). *Turizm Pazarlaması*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ring, P. S. ve Van de Ven, A. H. (1994). "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships". *The Academy of Management Review*, 19: 90 – 118.
- Ritchie, J. R. B. ve Crouch, G. I. (2005). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI, Wallingford.
- Sadıç, C. (2017). "Temel Paket Tur Oluşturma, Planlama ve Maliyetlendirme". TÜRSAB Akademi. https://www.tursab.org.tr/apps/OldFiles/dosya/15941/01-tursab-16-mart159394151241_15941_3504765.PDF
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1974). "The Bases and Use of Power In Organizational Decision Making: The Case of A University". *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 453 – 473.
- Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1977). "Who Gets Power – and How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power". *Organizational Dynamics*. 5(3): 3 – 21.

- Schaan, J. L. F. (1983). *Parent Control And Joint Venture Success: The Case of Mexico*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Western Üniversitesi, Kanada.
- Scherle, N. ve Coles, T. (2006). "Inter-Cultural Communications and Power Relations In International Tourism Commodity Chains". *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 50(2): 109–122. <https://doi.org/10.1515/zfw.2006.0012>
- Schulz, C. (1994). "Hotels and Travel Agents: The New Partnership". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2): 45 – 50.
- Seeler, S., Schänzel, H., Lück, M. ve Schänzel, H. A. (2021). "Sustainable Travel Through Experienced Tourists' Desire For Eudaemonia and Immersion". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21(1): 1 – 20. <https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1974541>
- Sezgin, M. ve Yolal, M. (2012). "Golden Age of Mass Tourism: Its History and Development". M.Kasimoglu (Ed.), *Visions for Global Tourism Industry – Creating and Sustaining Competitive Strategies*. InTech. <https://doi.org/10.5772/37283>
- Sheldon, P. J. (1986). "The Tour Operator Industry: An Analysis". *Annals of Tourism Research*, 13(3): 349 – 365.
- Sheldon, P. J. (1993). "Destination Information Systems". *Annals of Tourism Research*, 20(4): 633 – 649. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(93\)90088-K](https://doi.org/10.1016/0160-7383(93)90088-K)
- Soyak, M. (2013). "Uluslararası Turizmde Son Eğilimler ve Türkiye’de Turizm Politikalarının Evrimi", *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4: 1 – 18.
- Stuart, M., Pearce, D. G. ve Weaver A. (2005). "Tourism Distribution Channels In Peripheral Regions: The Case of Southland, New Zealand". *Tourism Geographies*, 7(3): 235 – 256. <https://doi.org/10.1080/14616680500164740>
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2006). *Birinci–Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planları (1963–2013)*. DPT, Ankara.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *On Birinci Kalkınma Planı 2019–2023*. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Ankara.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2022). *2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı*. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Ankara. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/11/2023-Yili-Cumhurbaskanligi-Yillik-Programi.pdf>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). *On İkinci Kalkınma Planı 2024–2028*. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Ankara.

https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028_11122023.pdf

- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2013). *Onuncu Kalkınma Planı 2014–2018*. T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/OnuncuKalkinmaPlani.pdf>
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2007). *Türkiye Turizm Stratejisi 2023 – Eylem Planı 2007–2023*. <https://www.ktb.gov.tr/Eklenti/906,ttstratejisi2023pdf.pdf>
- Topuz, Ç. (2009). *Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri: Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tosun, C. (2001). “Challenges of Sustainable Tourism Development In The Developing World: The Case of Turkey”. *Tourism Management*, 22(3): 289 – 303. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00060-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00060-1)
- Touboullic, A., Chicksand, D. ve Walker, H. (2014). “Managing Imbalanced Supply Chain Relationships For Sustainability: A Power Perspective”. *Decision Sciences*, 45(4): 577 – 619. <https://doi.org/10.1111/deci.12087>
- Touboullic, A., Chicksand, D. ve Walker, H. W. (2012). “Power In Large Buyer–Small Supplier Relationships In Sustainable Supply Chains”. *Piccola Impresa Small Business*, 2: 13 – 28 <https://doi.org/10.14596/pisb.24>
- Tremblay, P. (1998). “The Economic Organization of Tourism”. *Annals of Tourism Research*, 25(4): 837 – 859. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00028-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00028-0)
- TÜİK. (1998). *Türkiye İstatistik Yıllığı 1998*. Türkiye İstatistik Kurumu Yayınları, Ankara.
- TÜİK. (2023). *Turizm İstatistikleri, I. Çeyrek: Ocak–Mart, 2023 (Bülten No: 49602)*. Türkiye İstatistik Kurumu, Ankara. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Tourism-Statistics-Quarter-I:-January-March,-2023-49602&dil=2>
- TÜROFED. (2019). *Türkiye Turizm Raporu – Ocak 2019*. TÜROFED, Ankara. <http://didimto.org.tr/reports/turofed-turizm-raporu-2019.pdf>
- TÜRSAB. (2021). *Son Verilerle Türkiye Turizm İstatistikleri Raporu – Kasım 2021*. TÜRSAB, Antalya. <https://www.tursab.org.tr/assets/assets/uploads/yillar-ziyaret/2021/tursab-istatistik-kasim-2021.pdf>
- TÜSİAD. (2019). *Turizmde Dönüşüm Senaryoları Raporu Aralık 2019*. TÜSİAD, İstanbul.

<https://trz.subu.edu.tr/sites/trz.subu.edu.tr/files/2021-04/TTYD-TUS%C4%B0AD%20T%C3%BCrkiye%20Turizm%20D%C3%B6n%C3%BCm%C5%9F%C3%BCm%20Raporu.pdf>

- Ujma, D. (2001). *The Channel Relationship Between Tour Operators And Travel Agents In Britain And Poland*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Luto, Birleşik Krallık.
- Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze: Leisure and Travel In Contemporary Societies*. Sage Publications, Kaliforniya.
- Uzzi, B. (1996). “The Sources And Consequences of Embeddedness For Economic Performance of Organizations: The Network Effect”. *American Sociological Review*, 61(4): 674 – 698. <https://doi.org/10.2307/2096399>
- 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*, 2: 95 – 112.
- Üsdiken, B. (2010). “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Eds.), *Örgüt Kuramları*. İmge Yayınları, Ankara, 77 – 132.
- Vainikka, V. (2013). “Rethinking Mass Tourism”. *Tourist Studies*, 13(3): 268 – 286. <https://doi.org/10.1177/1468797613498163>
- Van Maanen, J. ve Schein, E. H. (1979). “Toward A Theory of Organizational Socialization”. *Research in Organizational Behavior*, 1: 209 – 264.
- Walker, J. R. (1996). *Introduction To Hospitality*. Prentice Hall, New Jersey.
- Weaver, D. ve Lawton, L. (2007). *Tourism Management, Third Edition (Wiley Australia Tourism)*. Wiley, New Jersey.
- Weiermair, K. (2005). “Prospects For Innovation In Tourism”. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3 – 4): 59 – 72. https://doi.org/10.1300/J162v06n03_04
- World Bank Group. (1984). *World Development Report 1984 (English)*. World Bank Group, Washington DC. <http://documents.worldbank.org/curated/en/496471468156899142>
- World Economic Forum (WEF). (2023). *Driving Türkiye’s Travel and Tourism Development: Challenges And Opportunities of Using Big Data for Sustainable Growth*. World Economic Forum, Cologny. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Driving_Turkiyes_Travel_and_Tourism_Development_2023.pdf
- World Economic Forum (WEF). (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*. World Economic Forum, Cologny.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf

- World Trade Organization (WTO). (2005). *World Trade Report 2005: Exploring The Links Between Trade, Standards and The WTO*. World Trade Organization, Cenevre. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report05_e.pdf
- World Travel Market (WTM). (2023). *Global Travel Report 2023*. WTM, Londra. <https://www.oxfordeconomics.com/wp-content/uploads/2023/11/WTM-Global-Travel-Report-FINAL-V4-Higher-res.pdf>
- World Tourism Organization (UNWTO). (2018). *UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition*. UNWTO, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284419876>
- Wry, T., Cobb, J. A. ve Aldrich, H. E. (2013). “More Than A Metaphor: Assessing The Historical Legacy of Resource Dependence and Its Contemporary Promise As A Theory of Environmental Complexity”. *Academy of Management Annals*, 7(1): 439 – 486. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.781862>
- Yaba, M. ve Yılmaz, M. (2022). “Türkiye’de ve Dünyada COVID-19 Virüs Salgınının Turizm Sektörü Üzerine Etkisinin Araştırılması: 2019-2020 Yılları”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1): 1 – 20.
- Yale, P. (1995). *The Business of Tour Operations*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Yangibayev, A. (2011). *Global Finansal Krizlerin Turizm Pazarlamasına Etkileri: Türkiye Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yarcan, Ş. (1994). *Turizm Endüstrisinin Yapısı*. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yarcan, Ş. (1996). *Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma*. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yavuz, İ. S. (2022). “Türkiye’de Turizm Sektörünün Daralmasının Makroekonomik Etkileri: Covid-19 Pandemisi Üzerine Bir Değerlendirme”. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(1): 80 – 93. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2022.8.1.006>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yurdakul, I. K. (2016). *Nitel Veri Analizinde Adım Adım Nvivo Kullanımı*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- https://en.wikipedia.org/wiki/Tourism_in_Turkey?utm_source

EK 1- GÖRÜŞME SORULARI

1. Tur operatörü ve oteller arasındaki ilişkin ortaya çıkış nedenleri nelerdir?
2. Tur operatörü ve oteller arasındaki ilişkide tarihsel süreç nasıl ilerledi?
3. Kitle turizminin bu ilişkiyi etkileyen en önemli özellikleri nelerdir?
4. Tur operatörü ve oteller arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler nelerdir?
 - (Otellere sorulacak) Tur operatörleri ile olan ilişkileriniz faaliyetlerinizi nasıl etkiliyor?
 - (Tur operatörlerine sorulacak) Otellerin faaliyetlerinizi etkilediği konular neler?
 - Hangi alanlarda daha çok çatışma yaşamaktasınız?
5. Tur operatörü / otellerle olan ilişkilerinizi yönetme stratejileriniz nelerdir?
 - (Otellere sorulacak) Ürün / hizmet çeşitlendirmesi yapıyor musunuz?
 - (Otellere sorulacak) Pazarlama karması yapıyor musunuz?
 - Tur operatörleri/ oteller ile sözleşme aşamasından önce stratejik hedeflerinizi nasıl belirliyorsunuz?
 - Misafir memnuniyeti, repeat Müşteri, kalite faaliyetlerini nasıl yürütüyorsunuz?
 - Dijital kanalları kullanıyor musunuz?
 - (Tur operatörlerine sorulacak) Otellerle ya da havayolları ile dikey entegrasyon yaptınız mı? Neden ihtiyaç duydunuz?
 - Ortaya çıkan çatışmaları nasıl çözümlüyorsunuz?
6. Tur operatörü ve oteller arasındaki ilişkin bundan sonraki yönünü nasıl değerlendiriyorsunuz?
 - Tur operatörü ve oteller arasındaki ilişkinin seyri yakın-orta-uzun vadede nasıl bir değişiklik gösterir?
 - Dijitalleşme sürecinin etkisi tur operatörü ve oteller arasındaki ilişkinin seyrini nasıl etkiler?
 - Pandemi /savaş etkisi tüketicilerin tatil alışkanlıklarını ve sizin faaliyetlerinizi nasıl etkiledi? Bundan sonraki süreçte etkisi ne olur?
 - (Otellere sorulacak) Bundan sonraki süreçte tur operatörleri ile çalışma oranınızda bir değişiklik olacak mı?

EK 2- TURİZM HABER SİTELERİ TARAMA SONUÇLARINDAN ÖRNEKLER

1. <https://www.yenialanya.com/haber/4070386/alman-tur-operatoru-belekteki-unlu-oteli-satin-aldi> (Yayınlanma Tarihi: 10.06.2019)
2. <https://www.dha.com.tr/son-dakika/tur-operatorunun-iflasi-muglada-turizmcileri-endiselendirdi-2/haber-1714667> (Yayınlanma Tarihi: 23.09.2019)
3. <https://turizmdays.com/tr/news/tur-operatorleri-otellere-geri-odemedikleri-paralar-icin-otellere-faiz-uygulayacak-7635.html> (Yayınlanma Tarihi: 05.05.2020)
4. <https://www.turizmguncel.com/haber/yavuz-torunogullarindan-otelcilere-2021-uyarisi> (Yayınlanma Tarihi: 03.06.2020)
5. <https://www.turizmajansi.com/haber/tui-ceo-su-fritz-joussen-bu-adimi-atmamiz-gerekiyordu-h39498> (Yayınlanma Tarihi: 13.08.2020)
6. <https://www.turizmajansi.com/haber/mehmet-isler-den-tepki-bir-tur-operatoru-bunu-nasil-yapar-h39970> (Yayınlanma Tarihi: 21.09.2020)
7. <https://www.turizmajansi.com/haber/acentalarin-bos-otellerde-tek-yetkililik-isyani-2-turisti-konaklatamiyoruz-h41370> (Yayınlanma Tarihi: 26.10.2020)
8. <https://www.turizmguncel.com/haber/schauinsland-reisen-den-otellere-kotu-haber> (Yayınlanma Tarihi: 17.10.2020)
9. <https://www.yenibalkan.com/haber/pandemiden-en-buyuk-darbeyi-tur-operatorleri-acenteler-ve-oteller-aldi-22904.html> (Yayınlanma Tarihi: 06.01.2021)
10. <https://www.turizmajansi.com/haber/42-otele-turk-modeli-h44296> (Yayınlanma Tarihi: 18.01.2021)
11. <https://www.turizmajansi.com/haber/antalya-da-tekellesme-dolu-dizgin-devam-ediyor-h46622> (Yayınlanma Tarihi: 18.02.2021)
12. <https://www.turizmajansi.com/haber/rusya-basbakani-mishustin-tur-operatorlerine-yeni-destek-tedbirlerini-onayladi-h47110> (Yayınlanma Tarihi: 16.04.2021)
13. <https://www.turizmgunlugu.com/2021/04/13/oteller-rusya-ucak-yasagi/> (Yayınlanma Tarihi 13.04.2021)
14. <https://www.turizmgazetesi.com/haber/turkiye-ye-ucus-yasagi-konu-rusya-tatil-bolgelerindeki-oteller-fiyat-artti/80518> (Yayınlanma Tarihi: 02.05.2021)
15. <https://www.ha-ber.com/alman-tur-operatoru-rewe-yunanistanda-750-otel-ile-ataga-geciyor/205560/> (Yayınlanma Tarihi: 06.05.2021)
16. <https://www.turizmgazetesi.com/haber/rusya-kararina-sektorden-ve-tuketicilerden-tepki-yukseliyor-kayip-simdilik-1-milyon-kisi/80678> (Yayınlanma Tarihi: 02.06.2021)

17. <https://www.turizmajansi.com/haber/ayla-heyfegil-yabanci-turizm-markalari-turkiye-ye-gelmek-icin-kuyruuga-girdi-h50253> (Yayınlanma Tarihi: 12.05.2022)
18. <https://www.turizmgunlugu.com/2019/10/08/thomas-cook-davasi-turkiye-otelleri/>
19. <https://www.turizmguncel.com/haber/carlos-munoz-cok-fazla-bagimlilik-asla-iyi-bir-sey-degildir> (Yayınlanma Tarihi: 13.04.2023)
20. <https://www.turizmguncel.com/haber/kaan-kavaloglu-turist-bagimsiz-istedigi-her-yerde-konaklayabilir> (Yayınlanma Tarihi: 18.08.2023)
21. <https://www.turizmajansi.com/haber/alman-tur-operatorunden-turkiye-ye-bir-otel-daha-h61896> (Yayınlanma Tarihi: 16.08.2023)
22. <https://www.turizmguncel.com/haber/ruble-dustu-rusyada-tatil-satislari-dususe-gecti> (Yayınlanma Tarihi: 22.08.2023)
23. <https://www.turizmguncel.com/haber/san-tsg-ile-der-touristikten-dev-is-birligi-anlasmasi> (Yayınlanma Tarihi: 26.09.2023)
24. <https://www.turizmguncel.com/haber/oteller-icin-sosyal-medya-rehberi-direkt-rezervasyonlari-artirin> (Yayınlanma Tarihi: 05.10.2023)
25. <https://www.turizmguncel.com/haber/alman-tur-operatoru-ftidan-satislara-iliskin-aciklama> (Yayınlanma Tarihi: 04.11.2023)
26. <https://www.turizmguncel.com/haber/elite-worldun-tum-otelleri-surdurulebilir-turizm-sertifikasi-aldi> (Yayınlanma Tarihi: 06.11.2023)
27. <https://www.turizmguncel.com/haber/wtm-global-seyahat-raporu-aciklandi-iste-one-cikan-noktalar> (Yayınlanma Tarihi: 07.11.2023)
28. <https://www.turizmajansi.com/haber/jet2-den-turkiye-tatil-beldelerine-ek-ucus-h64692> (Yayınlanma Tarihi: 21.11.2023)
29. <https://www.turizmajansi.com/haber/anex-group-2024-yazi-icin-turkiye-ye-ucus-yelpazesini-genisletti-h64779> (Yayınlanma Tarihi: 01.12.2023)
30. <https://www.turizmnews.com/ingiltere-pazarinda-arz-fazlasi-korkusu/30667/> (Yayınlanma Tarihi: 04.12.2023)
31. <https://www.turizmajansi.com/haber/bentour-reisen-turkiye-operasyonlarini-genisletiyor-h64809> (Yayınlanma Tarihi: 05.12.2023)
32. <https://www.turizmgunlugu.com/2024/01/16/alman-tur-operatoru-sidede/> (Yayınlanma Tarihi: 16.01.2024)
33. <https://www.turizmajansi.com/haber/oyma-narin-ucuncu-turizm-hamlesini-hep-birlikte-gerceklestirmeliyiz-h67525> (Yayınlanma Tarihi: 26.11.2024)

EK 3- İNCELENEN TURİZM İSTATİSTİK RAPORLARI

1. Ernst & Young. (2023). *Turizm Sektörü Değerlendirmesi 2023*. EY Türkiye. https://www.ey.com/tr_tr/technical/ey-turkiye-yayinlar-raporlar/ey-turizm-sektoru-2023-degerlendirmesi (Erişim Tarihi: 01.12.2023)
2. Invest in Türkiye. (2023). *Tourism Sector Report: Türkiye*. Republic of Türkiye Investment Office, İstanbul. <https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/lists/investpublications/tourism-industry.pdf> (Erişim Tarihi: 12.02.2024)
3. OECD. (1992). *OECD Economic Surveys: Turkey 1992*. OECD Publishing, Paris. https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-turkey-1992_eco_surveys-tur-1992-en (Erişim Tarihi: 12.02.2024)
4. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2007). *Türkiye Turizm Stratejisi 2023 – Eylem Planı 2007–2023*. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara. <https://www.ktb.gov.tr/Eklenti/906,ttstratejisi2023pdf.pdf> (Erişim Tarihi: 08.03.2024)
5. TÜİK. (2023). *Turizm istatistikleri, I. Çeyrek: Ocak–Mart, 2023 (Bülten No: 49602)*. Türkiye İstatistik Kurumu, Ankara. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Tourism-Statistics-Quarter-I-January-March,-2023-49602&dil=2> (Erişim Tarihi: 08.03.2024)
6. TÜROFED. (2019). *Türkiye Turizm Raporu – Ocak 2019*. TÜROFED, Ankara. <http://didimto.org.tr/reports/turofed-turizm-raporu-2019.pdf> (Erişim Tarihi: 01.12.2023)
7. TÜRSAB. (2021). *Son Verilerle Türkiye Turizm İstatistikleri Raporu – Kasım 2021*. TÜRSAB, Antalya. <https://www.tursab.org.tr/assets/assets/uploads/yillar-ziyaret/2021/tursab-istatistik-kasim-2021.pdf> (Erişim Tarihi: 01.12.2023)
8. TÜSİAD. (2019). *Turizmde Dönüşüm Senaryoları Raporu Aralık 2019*. TÜSİAD, İstanbul. <https://trz.subu.edu.tr/sites/trz.subu.edu.tr/files/2021-04/TTYD-TUS%C4%B0AD%20T%C3%BCrkiye%20Turizm%20D%C3%B6nüşüm%20Raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 01.12.2023)
9. World Bank Group. (1984). *World Development Report 1984 (English)*. World Bank Group, Washington DC. <http://documents.worldbank.org/curated/en/496471468156899142> (Erişim Tarihi: 01.12.2023)

10. World Economic Forum (WEF). (2023). *Driving Türkiye's Travel and Tourism Development: Challenges And Opportunities of Using Big Data for Sustainable Growth*. World Economic Forum, Cologny.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Driving_Turkiyes_Travel_and_Tourism_Development_2023.pdf
11. World Economic Forum (WEF). (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*. World Economic Forum, Cologny.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf
 (Erişim Tarihi: 12.02.2024)
12. World Trade Organization (WTO). (2005). *World Trade Report 2005: Exploring The Links Between Trade, Standards and The WTO*. World Trade Organization, Cenevre.
https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report05_e.pdf
 (Erişim Tarihi: 12.02.2024)
13. World Travel Market (WTM). (2023). *Global Travel Report 2023*. WTM, Londra.
<https://www.oxfordeconomics.com/wp-content/uploads/2023/11/WTM-Global-Travel-Report-FINAL-V4-Higher-res.pdf>
 (Erişim Tarihi: 12.02.2024)
14. World Tourism Organization (UNWTO). (2018). *UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition*. UNWTO, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284419876>
 (Erişim Tarihi: 12.02.2024)

EK 4- TUR OPERATÖRLERİ VE OTELLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR ÖNCÜ KAVRAMLAR VE BELİRLEYİCİ FAKTÖRLER

Öncü Kavramlar	Belirleyici Faktörler
Kitle Turizminin Yapısı	- Charter seferlerinin planlanması (uçak koltuğu satın alma faaliyetlerinin planlanması) - Tarifeli seferlerinin sayısının az olması - Sözleşme türleri (kontenjan türü: garantili, tek yetkilik vb.) - Çatışmaların çözümü - Tur operatörlerinin otellerden talepleri (müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik tesis düzenlemeler) - Tur operatörünün otel fiyatlandırma politikaları (marketing, kick-back, aksiyon, diğer fiyat baskı politikaları) - Satış acentelerine yaptıkları satış yönlendirme politikaları - Pazarın doygunluk durumunun etkisi
Destinasyonun Yapısı	- Antalya’da kitle turizmin gelişim süreci (otel yatırımları vb.), her şey dahil sistemin gelişmesi, devlet teşvikleri - BDT Pazarına yakınlığı - Alanya, Belek, Side, Kemer, Kundu, Lara alt destinasyonları arasındaki farklılıklar (otel segmentleri, gelen müşterinin profili) - Destinasyona hakim pazara etkileri (uçak krizi, ekonomik kriz vb.) - Destinasyonun rekreasyon düzenlemeleri (kültürel, tarihi, sosyal çevresi) - Otel yatak kapasitelerinin fazlalığı - Devlet teşvikleri, yasal düzenlemeler, TURSAB vb. kuruluşların etkileri
Pazarın Yapısı	- Tüketicinin satın alma alışkanlığı (son dakika satın alma, early booking satın alma) - Misafirin profili, tatil ve tüketim alışkanlıkları, bireysel seyahate yatkınlıkları
Otelin Yapısı	- Otel sahipliği / kiralık otel olması, sınıfı, segmentasyonu, marka/zincir yapısı, sahiplik /kiralık - Tur operatörleri üzerinden yapılan pazarlama faaliyetleri (katalog katkı payı, marketing sözleşmeleri, kick-back, info grup organizasyonları vb.) - Dijital pazarlama faaliyetlerine yapılan yatırım - Pazar karması (farklı Pazar müşterisini ağırlama), risk yönetimi - Otel yatırım faaliyetleri (tesis yatırımları, markalaşma) - Otelin tekrar eden müşteri oranı - Müşteri memnuniyet oranı (tur operatörü, otel), müşteri şikayetleri (tur operatörü, otel) - Müşterinin paket tura/tur operatörüne duyduğu güven
Tur Operatörünün Yapısı	- Uçak koltuğu satın alma, garantili otel satın alması - Otel nakit akışına etkisi ve likidite yönetimi - Ekonomik ve güvenilir tatil paketi oluşturma - Tur operatörünün bünyesinde otel, havayolu işletmesinin olup olmaması - Tur operatörleri arasındaki rekabet
Dijitalleşme	- Online tur operatörü (B2C), online otel pazarlaması (B2C, web sitesi, call-center) - GDS (Global Distribution Services) - Otel sadakat programı - Müşterilerin diğer müşteri yorumlarına erişimini sağlayan teknolojiler
Pandemi	Bireysel seyahatlerin ön plana çıkması, tatil tüketim alışkanlıklarında değişiklik

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Özlem EĞLEN
EĞİTİM DURUMU	
Lise	Karatay Lisesi, Antalya, 1999
Lisans	ODTÜ, İ.İ.B.F., Uluslararası İlişkiler (1999-2004)
Yüksek Lisans	Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (2004 – 2008)
Tez Konusu	İş - Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama
Doktora	Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (2018-Halen)
Tez Konusu	Tur Operatörleri ve Oteller Arasındaki Bağımlılık İlişkilerini Anlamaya Yönelik Bir Araştırma
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
2024-Halen	Coral Travel Group, İnsan Kaynakları Direktörü (Antalya)
2022-2024	Coral Travel Group, Organizasyonel Gelişim ve Performans Yönetimi Kıdemli Müdürü (Antalya)
2005-2022	ODEON Tours, İnsan Kaynakları Müdürü (Antalya)
YAYINLAR	
Akar N., Dirlik O., Kıymalıoğlu A., Yurtseven Ö., Boz H. (2011). “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme”, <i>Business and Economics Research Journal</i>, (2)4: 97-113. Eğlen, Ö., Durmuş-Özdemir, E. & Podubnii-Molon, M. (2025). “Sürdürülebilirlik Sertifikalı Otellerde Dinamik Yeteneklerin Performansa Ayrışan Etkileri: Temel Bileşenler Analizi Temelli Bir Değerlendirme”. <i>Journal of Current Researches on Educational Studies</i>, 15 (1): 1-18. doi: 10.26579/jocures.15.1.1	