

## KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN DİJİTALLEŞME ALGISINA YÖNELİK METAFORİK ÇALIŞMA

### METAPHORICAL STUDY ON THE DIGITALIZATION PERCEPTION OF MANAGERS IN HOSPITALITY BUSINESSES

**Nisa EKŞİLİ**

Akdeniz Üniversitesi/Uygulamalı Bilimler Fakültesi  
/Havacılık Yönetimi Bölümü  
[nisaeksili@akdeniz.edu.tr](mailto:nisaeksili@akdeniz.edu.tr)  
ORCID No: 0000-0002-6717-3665

**Pınar ÇELİK ÇAYLAK**

Akdeniz Üniversitesi /Serik İşletme Fakültesi/ Turizm  
İşletmeciliği Bölümü  
[pınarcelik@akdeniz.edu.tr](mailto:pınarcelik@akdeniz.edu.tr)  
ORCID No: 0000-0003-0599-4086

#### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde çalışan yöneticilerin “dijitalleşme” algısını metaforlar aracılığı ile belirlemektir. Dijitalleşme, gelir yaratmak, işi geliştirmek (sadece süreçleri değil) ve dijital bilginin merkezinde olduğu bir dijital kültür yaratmak için dijital teknolojilerin ve verilerin kullanılması anlamına gelmektedir. Konaklama sektöründe dijitalleşme, düzenli müşteriler edinmenin yanı sıra pazara girişi kolaylaştırmakta ve doğrudan rezervasyon sayısını arttırmaktadır. Her ne kadar emek yoğun bir sektör olsa da değişen ve dünya koşullarında konaklama sektörünün de dijitalleşme ve dijital dönüşüm sürecine dahil olması kaçınılmazdır. Bu dönüşümün yürütücülerinden olan departman yöneticilerinin dijitalleşme hakkındaki görüşleri önemlidir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin dijitalleşme algılarını tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmaya katılan toplam 123 yönetici, 95 adet kod üretmiştir. Bu 95 kod; hedef odaklı, yol gösterici, kolaylaştırıcı, yaşam odaklı, bilinmezlik odaklı, sorun odaklı, değişim odaklı, karmaşa odaklı, destekleyici, kirlilik odaklı, güven odaklı ve ilgi gerektiren olmak üzere 12 tema altında toplanmıştır. Katılımcıların yaklaşık dörtte üçü dijitalleşmeyle ilgili olumlu metaforlar üretirken dörtte biri ise olumsuz ve bilinmezlikle ilgili metaforlar üretmişlerdir. Dijitalleşmenin örgüt kültürü olarak ele alınması gerektiği göz önüne alındığında bu dönüşümün öncüsünün yöneticiler olduğu açıktır. Çalışma, bilimsel araştırma ve yayın etiği kurulu tarafından onaylanmıştır (21-11-318).

#### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the "digitalization" perception of managers working in tourism enterprises through metaphors. Digitization means using digital technologies and data to generate revenue, improve business (not just processes), and create a digital culture where digital information is at the center. In the hospitality industry, digitization facilitates market entry and increases the number of direct bookings, as well as acquiring regular customers. Although it is a labor-intensive sector, it is inevitable for the accommodation sector to be included in the digitalization and digital transformation process in changing and world conditions. The views of dearman managers, who are one of the executives of this transformation, about digitalization are important. A total of 123 managers who participated in this study, which was conducted to determine the digitalization perceptions of accommodation business managers, produced 95 codes. These 95 codes; They are grouped under 12 themes: target-oriented, guiding, facilitating, life-oriented, obscurity-oriented, problem-oriented, change-oriented, confusion-oriented, supportive, pollution-oriented, trust-oriented and requiring attention. While nearly three-quarters of the participants produced positive metaphors about digitalization, one-fourth of them produced negative and obscure metaphors. Considering that digitalization should be considered as an organizational culture, it is clear that the leaders of this transformation are the managers. The study was approved by the Ethics Committee (21-11-318).

#### Geliş Tarihi:

26.08.2022

#### Kabul Tarihi:

12.10.2022

#### Yayın Tarihi:

27.10.2022

#### Anahtar Kelimeler:

Dijitalleşme,  
Otel İşletmeleri,  
Yönetici,  
Turizm,  
Metafor

#### Keywords:

Digitalization,  
Hotel Businesses,  
Manager,  
Tourism,  
Metaphor

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1167481>.

**Attf/Cite as:** Ekşili, N. ve Çelik Çaylak, P. (2022). Konaklama İşletmelerinin Dijitalleşme Algısına Yönelik Metaforik Çalışma. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, Dijitalleşme Özel Sayısı*. 257-269..

## Giriş

Son zamanlarda insanların yaşama, çalışma, iş yapma ve iletişim kurma şeklini temelden değiştiren dijital teknoloji ürünleri, işletmelerin iş modellerinden kurumsal stratejilerine kadar birçok alanda değişikliğe gitmelerine neden olmuştur. Dijital teknolojilerin kullanımının bir sonucu olarak, şirketler optimize edilmiş kaynak kullanımı, azalan maliyetler, artan çalışan üretkenliği ve iş verimliliği, optimize edilmiş tedarik zincirleri, artan müşteri sadakati ve memnuniyeti açısından başarı elde etmektedirler (Coupette, 2015; Kagermann vd., 2015; Kaufmann, 2015). İşletmelerin dijitalleşme sürecini verimli bir biçimde yönetebilmeleri için dijitalleşmeyi tanımaları, anlamlandırılmaları ve bunu kendilerine ait hale getirmenin yollarını bulmaları gerekmektedir. Dijitalleşmenin avantajlarından faydalanabilmek için işletmelerin, mevcut stratejilerinde değişim kararının alınmasına ve sistematik olarak yeni iş fırsatlarını tespit etmeye odaklanmaları gerekmektedir (Kiel vd., 2016). Artık stratejik bir kapsamda ele alınan dijitalleşme, işletme yöneticilerinin dikkatle üzerinde durması gereken bir konudur. Değişen dünyada dijitalleşme ile yöneticilerin iş modellerini tamamen veya kısmen yeniliğe adapte etme kararını almaları gerekmektedir (Wirtz v.d, 2010).

Dijitalleşme sürecinde teknoloji yatırımı söz konusudur. Ancak başarılı süreç yönetimi sadece teknoloji yatırımı ile sağlanmamaktadır. Aynı zamanda işletmelerin teknolojiyen yararlanan yenilikleri güçlendirmek ve işlerini yeni büyüme seviyelerine taşımak için kurum kültürünü uyarlamak ve değiştirmek için kendilerini yeniden yapılandırması gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler için stratejik öneme sahip olan bu süreçte karar mekanizması olan özellikle üst düzey yöneticilerin ve bu değişimi işletmelerine adapte edecek olan orta ve alt düzey yöneticilerin dijitalleşmeye bakış açıları önem arz etmektedir. Yapılan çalışmalar da yöneticilerin dijitalleşme bilinci ve becerilerinin, başarıyı sağlamak ve işin sürdürülebilirliği için kritik faktörler olduğunu ortaya koymaktadır (Velinov vd., 2020; McKinsey Global Survey, 2014).

Konaklama sektörü, otel işletmeciliğinden çok daha fazlasını kapsamaktadır. Tesis veya etkinlik yönetimi, gastronomi, şarap ve içki, seyahat ve turizmi içerir. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'ne göre, önümüzdeki 10 yıl içinde 100 milyon daha fazla istihdam yaratması öngörülmesiyle birlikte 319 milyon istihdama sahip olacak bir sektördür. Büyüyen sektörde önemli bir dijital dönüşüm geçirecek müşteri deneyimini hiç olmadığı kadar kişisel hale gelmektedir. Yüz tanıma sistemleri, yapay zekâ uygulamaları, sohbet robotları ve veri analitiği gibi teknolojiler, sektörü değiştiren yeniliklerdir. Fiyatlandırma önerilerine çok sayıda dış faktörü getirmek için makine öğrenimi uygulanacak ve yapay zekayı insanların sosyal medya profillerine yönlendirmek gibi şeyler yaparak rezervasyon sürecindeki kişiselleştirme bir sonraki seviyeye taşınacağı öngörülmektedir (Dahl, t.y.). Dijital teknolojinin kullanımı, dijital uygulamaları kullanma eğiliminde olan genç gezginlerin sayısından da etkilenir (Talwar vd., 2020). Emek yoğun bir sektör olmasıyla birlikte dijital teknolojiler konaklama sektörü için de dönüşümü gerekli kılmaktadır. Bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde çalışan yöneticilerin dijitalleşme algılarının metaforik analiz ile tespit edilmesidir. Dijitalleşme ve konaklama işletmelerinde dijitalleşme hakkında bilgi verilecek, uygulama kısmında ise yöneticilerle yapılmış olan metaforik araştırma analizlerine ve sonuçlarına yer verilecektir.

## Dijitalleşme

Dijitalleşme, dijital teknolojilerin kullanımının artması nedeniyle, örgütte performansı arttırmak ve işin kapsamını iyileştirmek amacıyla iş modelindeki değişikliği tanımlamak için kullanılmaktadır (Westerman ve diğerleri, 2011). Dijitalleşme, gelir yaratmak, işi geliştirmek (sadece süreçleri değil) ve dijital bilginin merkezinde olduğu bir dijital kültür yaratmak için dijital teknolojilerin ve verilerin (dijitalleştirilmiş ve yerel olarak dijital) kullanılması anlamına gelmektedir. İşlerin ve süreçlerin dijital bilgi ile dönüştürülmesi ve dijital iş için ortam yaratma sürecidir (i-SCOOP, 2016). Bu süreçte ilk olarak sayısallaştırma aşaması bulunmaktadır. Sayısallaştırma analog bilgiyi dijital formuna dönüştürme sürecini ifade eder. Sonrasında ise dijitalleşme, dijital forma dönüşen veri ve bilgiler yardımıyla iş operasyonlarını iyileştirerek çalışma verimliliğini artırmaktadır (Keerthan & P. S., 2018).

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için kapsamlı bir iş stratejisi pazarlama, operasyon süreci, tedarik zinciri, finans, insan kaynakları ve bilgi teknolojisi dahil olmak üzere bir dizi bilgi alanında sürdürülebilir bir şekilde formüle edilmelidir (Michel vd., 2008). Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte bu alanlarda yapılan yenilikler dijitalleşmeyi zorunlu kılmıştır. Konaklama sektöründe dijitalleşmeden bahsederken, otellerin online rezervasyonu ve dijital ödemelerle sınırlı olduğu varsayılmaktadır. Ancak konaklama sektörü, sadece turist memnuniyetini artırmak için önlemler oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda iş süreçlerini de geliştirerek

performans artışı yakalamak için dijitalleşmeyi kendi kendisiyle harmanlamıştır (Kumar, S. ve Shekhar, 2020). Turizmde dijitalleşme arka plan süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve misafirlerin doğrudan deneyimleyebileceği dijitalleştirme uygulamaları olarak ele alınmaktadır (Eichhamer, 2021). Misafirlere yönelik yeniliklere örnek olarak mobil self check-in, mobil rezervasyon, self servis check-in kioskları, lobi medya panelleri, elektronik bagaj etiketleri, kendi cihazını getir, kendi içerik platformlarını getir, akıllı telefon biniş kartları, otel hizmeti optimizasyon sistemleri, misafir cihaz bağlantı araçları, otelin ekosistemiyle bağlantılı internet üzerinden ses protokolü telefonları (örneğin, konukların doğrudan bir dokunmatik ekrandan oda servisi sipariş etmek için kullanabilecekleri konuk odalarındaki telefonlar ve kat hizmetleri bunları şu amaçlarla kullanabilir: iş emirleri ve sistem doğrudan ilgili departmanlarla iletişim kurar), misafirleri tanımlamak için giyilebilir cihazlar, tablet menüleri ve masa rezervasyon sistemleri bunlardan birkaçıdır (Bilgihan ve Nejad, 2015).

Arka plan süreç yönetiminde ise karar destek sistemleri ile güvenilir veriler üst yönetime sunulmasıyla yönetsel karar almalarında yardımcı olur (Öğüt vd., 2003). İnsan kaynakları bilgi sistemi ve insan sermayesi analitiği sayesinde insan kaynağının verimli kullanımı sağlanmış olur. İşletmenin tüm verilerinin dijital ortama aktarılmasıyla muhasebe kayıtlarının entegrasyonunun yapılabilmesi ve bu sayede raporlama hızı ve güvenilirliğinin artması da arka plan süreç yönetiminde önemli faaliyetlerdir. Konaklama sektöründe dijitalleştirme, daha verimli, ekonomik ve sürdürülebilir bir şekilde yönetmeye yardımcı olmaktadır. Düzenli müşteriler edinmenin yanı sıra pazara girişi ve doğrudan rezervasyon sayısını arttırmaya misafirlere kaldıkları süre boyunca benzersiz bir deneyim sunmaya yardımcı olabilir. Akılcıca entegre edilmiş dijital unsurlara sahip estetik açıdan uyumlu bir konaklama işletmesi bile, teknolojinin işin içinde olduğunu asla ortaya çıkarmak zorunda kalmadan bu avantajın etkisini tam olarak ortaya çıkarabilir (Eichhamer, 2021).

## **Yöntem**

### ***Araştırma Deseni ve Etik Kurul***

Bu çalışmada turizm işletmelerinde çalışan yöneticilerin dijitalleşme kavramına yönelik metaforik algılarının belirlenmesi amaçlandığından nitel araştırma desenlerinden olgu bilim kullanılmıştır. Olgu bilim deseni mutlak ve bilimsel olarak ifade edilemeyen olgularla ilgili detaylı ve zengin araştırma olanağı sağlamakla birlikte yorum yapılmasına da olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Fenomenoloji olarak da adlandırılan bu desen farkında olunan ancak derinlemesine bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016; Giorgi ve Giorgi, 2009). Fenomenolojik araştırmalar, katılımcıların yaşamış deneyimlerinin özünü ortaya çıkarmayı amaçlar (Patton, 2014). Yani günlük hayatımızda farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve detaylı bilgiye sahip olmadığımız olgu vakalarına odaklanır (Creswell, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Olgu bilim araştırmalarda veri toplama ve analiz etme yaklaşımları sınırlı olmamakla birlikte genellikle, derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmeleri, odak gruplarını ve eser toplamayı içermektedir. Olgu bilim araştırma uygulamalarında uygun katılımcı sayısı da farklılık göstermektedir. Örneklem büyüklükleri minimum 15 katılımcıyı içermelidir. Ayrıca olgu bilim araştırmalarda, tanımlayıcı kodlama, açık kodlama, tema oluşturma (verileri temalaştırma) ve yataylaştırma dahil ancak bunlarla sınırlı olmayan uygun kodlama ve veri azaltma yöntemlerini de kullanılmaktadır (Flynn ve Korcusk, 2018).

Bu çalışmada turizm işletmelerinde çalışan yöneticilerin dijitalleşme kavramına yönelik metaforik algıları araştırılmıştır. Çalışma, katılımcıların oluşturdukları metaforlardan kişisel anlamlandırmalarına dair fikir edinmeyi amaçlamaktadır. Charteris-Black (2004) metaforu bir kelimenin veya deyim kullanımıyla, gerçekleşmesi beklenen bağlam veya alandan, gerçekleşmesi beklenmeyen başka bir bağlam veya alana geçişten kaynaklanan dilsel bir temsil şeklinde tanımlamaktadır. Metaforun ana kavramı, anlamların aktarılmasına odaklanır. Metaforlar, zengin betimlemeleri bir kelime ya da tümceye sıkıştırabilen anlamların taşıyıcısı olma amacına hizmet eder. Metaforlar, kelimelerin olağan kullanımında bir sapma üretir, bir düzeni yok ederek diğeri yaratır, bu da gerçekliğin yeniden tanımlanmasına ve yaşam dünyası ile eşi görülmemiş bir ilişkiye yol açar (Guité-Verret vd., 2021). Araştırma 17.09.2021 tarih ve 2021-11 sayılı toplantı ve 318 nolu kararı ile Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından onaylanmıştır.

### **Çalışma Grubu**

Antalya bölgesinde yer alan konaklama işletmeleri yöneticilerinden çalışmaya katılmayı kabul eden 124 yönetici araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Çalışma grubunda yer alan yöneticilerin demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır. Buna göre araştırmaya 47 kadın 77 erkek yönetici katılmıştır. Çalışanların %47,58’i 1965-1979 yılları arasında doğanlar oluşturmaktadır. Benzer şekilde %46,77’sini 1980-1999 yılları arasında doğanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %50,81’i departman müdürü, %25,81’i şef, %16,13’ü müdür yardımcısı %7,26’sı ise genel müdürdür. Deneyim süresi dikkate alındığında yöneticilerin % 8,06’sı 0-5 yıl aralığında, % 21,77’si 6-11 yıl aralığında, %70,16’sı 11 yıl üstünde çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların %59,91’i misafirle yüz yüze departman yöneticileri, %39,9’u ise arka plan departmanların yöneticileridir.

**Tablo 1.** Çalışma grubuna ait bilgiler

|                           |                 | n  | %     |                   |                 | n     | %     |
|---------------------------|-----------------|----|-------|-------------------|-----------------|-------|-------|
| <b>Cinsiyet</b>           | Erkek           | 77 | 62,1  | <b>Pozisyon</b>   | Genel Müdür     | 9     | 7,26  |
|                           | Kadın           | 47 | 37,9  |                   | Müdür           | 63    | 50,81 |
| <b>Çalışma Süresi</b>     | 0-5 yıl arası   | 10 | 8,06  | Müdür             | 20              | 16,13 |       |
|                           | 6-10 yıl arası  | 27 | 21,77 | Yardımcısı        |                 |       |       |
|                           | 11 yıl ve üzeri | 87 | 70,16 | Şef               | 32              | 25,81 |       |
| <b>Departman dağılımı</b> | Back of house   | 46 | 37,39 | <b>Doğum Yılı</b> | 1964 ve öncesi  | 4     | 3,23  |
|                           | Front of house  | 77 | 62,61 |                   | 1965-1979       | 59    | 47,58 |
|                           |                 |    |       |                   | 1980-1999       | 58    | 46,77 |
|                           |                 |    |       |                   | 2000 ve sonrası | 3     | 2,42  |

### **Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Araştırmaya katılan yöneticilerin “dijitalleşme” kavramına ilişkin sahip oldukları algıları metaforlar aracılığı ile ortaya çıkarmak amacıyla veriler çevrimiçi form ile toplanmıştır. Formun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümünde ise katılımcılara metafor kavramı örnekle açıklanmış ve işletmelerde dijitalleşme ile ilgili metafor üretmeleri amacıyla “İşletmemdeki dijitalleşme benim için .....gibidir. Çünkü .....” cümlesini tamamlamaları istenmiştir. Katılımcıların yazdığı ifadeler bu araştırmanın temel veri kaynağını oluşturmaktadır.

### **Verilerin Analizi**

İnsani olayların doğasını, gerçek dünyadaki bağlamlarında, deneyimlendikleri şekilde incelemeyi amaçlayan olgu bilim (Yin, 2011) araştırmalarında veri analizi yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Verileri açıklayacak ilişkilere ve kavramlara ulaşabilmek için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yönteminde, birbirine benzeyen veriler ortak temalar (kategoriler) altında birleştirilir ve yorumlanır. Bu süreçte tümevarımcı bir yaklaşımla kodlama ile verilerin altında yatan anlamlar ve kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Çalışma grubundan ulaşılan veriler sırasıyla; 1) Kodlama ve ayıklama, 2) Örnek metafor derleme, 3) Kategori geliştirme, 4) Geçerlilik ve güvenilirlik (Kaya, 2014) aşamalarından geçirilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

**Kodlama ve ayıklama:** Bu aşamada elde edilen veriler Excel tablosuna alınmış ve katılımcıların ürettikleri metaforlar listelenmiştir. 22 katılımcının formları; katılımcının metaforları ve açıklamaları arasında mantıksal bağ bulunmaması, ürettikleri metaforların nedenini veya gerekçesini sunmaması ve boş bırakılan formlar nedeni ile araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırma, analize uygun olduğu tespit edilen 123 form üzerinden yürütülmüştür.

**Örnek metafor derleme:** Daha önce listelenen ham metaforlar, araştırmacılar tarafından incelenmiş, veriyi en iyi temsil eden 95 metafor belirlenmiştir. Bu metaforlar alfabetik sıraya konularak düzenlenmiştir (Tablo 2).

**Kategori geliştirme:** Bu aşmada katılımcıların ürettikleri metaforlar sahip oldukları ortak özellikler bakımından incelenmiştir. Toplam 123 katılımcının verdiği metaforun dijitalleşmeyi nasıl kavramsallaştırdığına bakılmıştır. Araştırmacılar metaforları, kaynağı ve konusu arasındaki ilişki bakımından analiz edilerek, toplam 95 metaforu 12 farklı tema altında sınıflandırmışlardır.

**Geçerlilik ve güvenilirlik:** Araştırmanın geçerliliğinin sağlanması amacıyla analiz bağımsız olarak her iki araştırmacı tarafından da yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler iki ayrı uzman tarafından bağımsız olarak kodlanmış ve bu kodlamaların uyum oranının yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Temalar oluşturulduktan sonra oluşan farklılıklar üçüncü bir uzman görüşü alınarak düzenlenmiştir.

## Bulgular

Araştırmaya katılan 123 yönetici 95 geçerli metafor üretmişlerdir. Tablo 2’de gösterilen metaforlardan ‘su’ ve ‘beyin’ metaforları dörder kez; ‘el’, ‘ışık’, ‘labirent’, ‘sekreter’ ve ‘telefon’ metaforları üçer kez; ‘aşure’, ‘eğlence’, ‘fazla rezervasyon’, ‘fener’, ‘hızlı tren’, ‘ilaç’, ‘macera’, ‘öğretmen’, ‘saat’, ‘sihirli değnek’ ve ‘uzay boşluğu’ metaforları ise ikişer kez üretilmiştir. Diğer yetmiş sekiz metafor ise birer kez üretilmiştir.

**Tablo 2.** Veri Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan 95 Farklı Metafor

| Metafor                      | n | Metafor           | n | Metafor                            | n | Metafor                    | n |
|------------------------------|---|-------------------|---|------------------------------------|---|----------------------------|---|
| Ambulans                     | 1 | Dünya haritası    | 1 | Köfte                              | 1 | Sekreter                   | 3 |
| Anahtar                      | 1 | Eğitim            | 1 | Köprü                              | 1 | Sessizlik                  | 1 |
| Araba motoru                 | 1 | Eğlence           | 2 | Küp                                | 1 | Servis takımı              | 1 |
| Araç tekeri                  | 1 | Ekmek             | 1 | Kütüphane                          | 1 | Sihir                      | 1 |
| Arapsaçı                     | 1 | El                | 3 | Labirent                           | 3 | Sihirli değnek             | 2 |
| Arızalı oda                  | 1 | Fazla rezervasyon | 2 | Lambadan çıkan cin                 | 1 | Sohbet ortamı              | 1 |
| Arkadaş                      | 1 | Fener             | 2 | Lego                               | 1 | Sosyal medya               | 1 |
| Aşure                        | 2 | Hayat             | 1 | Macera                             | 2 | Su                         | 4 |
| Bakıma muhtaç gül            | 1 | Hızır             | 1 | Mutfak robotu                      | 1 | Su ısıtıcı                 | 1 |
| Baş kaldırı                  | 1 | Hızlı tren        | 2 | Nefes almak                        | 1 | Şans                       | 1 |
| Beyin                        | 4 | Hızlı yaşamak     | 1 | Nimet                              | 1 | Tartı                      | 1 |
| Bilim kurgu                  | 1 | Hortum            | 1 | Odadaki güç düğmesi (Energy Saver) | 1 | Tazeliktir                 | 1 |
| Bulmaca                      | 1 | Işık              | 3 | Oksijen                            | 1 | Telefon                    | 3 |
| Buzdolabı                    | 1 | İlaç              | 2 | Öğretmen                           | 2 | Televizyon                 | 1 |
| Çağ atlamak                  | 1 | İnşaatın temeli   | 1 | Özgürlük                           | 1 | Telsiz                     | 1 |
| Çark                         | 1 | Kale              | 1 | Pandora’nın kutusu                 | 1 | Uçak                       | 1 |
| Çiğ                          | 1 | Kaprisli sevgili  | 1 | Pass anahtarı                      | 1 | Uzay boşluğu               | 2 |
| Çok bilinmeyenli bir denklem | 1 | Kara kazan        | 1 | Pis bir oda                        | 1 | Yabancı dil                | 1 |
| Dağınık bir masa             | 1 | Karın ağrısı      | 1 | Problem                            | 1 | Yangın düğmesi             | 1 |
| Devrim                       | 1 | Kılavuz           | 1 | Saat                               | 2 | Yarış atı                  | 1 |
| Dipsiz kuyu                  | 1 | Kirli             | 1 | Sabah kahvaltısı                   | 1 | Yaşam                      | 1 |
| Dizi film                    | 1 | Klasör            | 1 | Sabikalı                           | 1 | Yeni filizlenmiş bir tohum | 1 |
| Dolambaçlı bir yol           | 1 | Kokteyl           | 1 | Salata                             | 1 | Yinyang                    | 1 |
| Doping                       | 1 | Kozmik oda        | 1 | Sarmaşık                           | 1 | Zaman makinası             | 1 |

Katılımcıların üretmiş olduğu 95 metafor, ‘*hedef odaklı, yol gösterici, kolaylaştırıcı, yaşam odaklı, sorun odaklı, değişim odaklı, bilinmezlik odaklı, karmaşa odaklı, destekleyici, kirlilik odaklı, güven odaklı ve ilgi odaklı*’ olmak üzere 12 tema altında toplanmıştır.

**Tablo 3.** Dijitalleşme Algısına Yönelik Oluşturulan Metafor Temaları

| Sıra No | Tema               | Metaforlar   | Katılımcı f (123) | Metafor f (95) |
|---------|--------------------|--|-------------------|----------------|
| 1       | Hedef odaklı       | Hızlı tren (n=2), ambulans, uçak, anahtar, pass anahtarı, hızır, su ısıtıcı, köprü, araç tekeri, araba motoru, telsiz, odadaki güç düğmesi (energy saver), yarış atı, zaman makinası | 15                | 14             |
| 2       | Kolaylaştırıcı     | Sekreter (n=3), telefon (n=3), sihirli değnek (n=2), saat (n=2) şans, lambadan çıkan cin, sihir, mutfak robotu, servis takımı, yabancı dil, buzdolabı, çark, lego,                   | 19                | 13             |
| 3       | Yaşam odaklı       | Su (n=4), el (n=3), yaşam/hayat (n=2), eğlence (n=2), nefes almak, yeni filizlenmiş bir tohum, tazelik, nimet, ekmek, sabah kahvaltısı, oksijen, sosyal medya                        | 19                | 12             |
| 4       | Yol gösterici      | Beyin (n=4), ışık (n=3), fener (n=2), öğretmen (n=2), kılavuz, dünya haritası, kütüphane, eğitim, tartı, klasör  | 17                | 10             |
| 5       | Bilinmezlik odaklı | Labirent (n=3), uzay boşluğu (2), macera (n=2), dipsiz kuyu, Pandora'nın kutusu, bulmaca, yingyang, dolambaçlı bir yol, dizi film, fırtına öncesi sessizlik                          | 14                | 10             |
| 6       | Sorun odaklı       | Fazla rezervasyon (overbooking) (n=2), problem, arızalı oda, sabıkalı, çok bilinmeyenli bir denklem, karın ağrısı, çığ, hortum   | 9                 | 8              |
| 7       | Değişim odaklı     | Çağ atlamak, devrim, hızlı yaşam, özgürlük, başkaldırı, küp, bilim kurgu, televizyon   | 8                 | 8              |
| 8       | Karmaşa odaklı     | Aşure (n=2), salata, arapsacı, kokteyl, köfte  | 6                 | 5              |
| 9       | Destekleyici       | İlaç (n=2), arkadaş, sohbet ortamı, doping   | 5                 | 4              |
| 10      | Kirlilik odaklı    | Pis bir oda, kara kazan, kirli, dağınık bir masa   | 4                 | 4              |
| 11      | Güven odaklı       | Kale, kozmik oda, yangın düğmesi, inşaat temeli  | 4                 | 4              |
| 12      | İlgi odaklı        | Kaprisli sevgili, bakıma muhtaç gül, sarmaşık  | 3                 | 3              |

### Tema 1: Hedef odaklı

İşletmelerde dijitalleşmenin hedef odaklı yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu tema toplam 14 metafor ile en çok metafor üretilen temadır. Bu temada yer alan metaforlar ambulans, uçak, hızlı tren, anahtar, pass anahtarı, hızır, su ısıtıcı, köprü, araç tekeri, araba motoru, telsiz, odadaki güç düğmesi (energy saver), yarış atı, zaman makinası olarak sıralanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Ambulans-** “İşletmemdeki dijitalleşme ambulans gibidir. Çünkü hayati önem taşıyan konularda veriye ve bilgiye anında ulaşmam lazım ki ilerleyebilelim.” (Katılımcı 21 / K 21)

**Pass anahtarı-** “İşletmemdeki dijitalleşme pass anahtarı gibidir. Çünkü açamayacağı kapı yok gibi.” (K 97)

**Su ısıtıcı-** “İşletmemdeki dijitalleşme su ısıtıcı gibidir. Çünkü su bir şekilde kaynıyor ancak su ısıtıcı (kettle) ile kontrollü ve daha hızlı kaynamakta.” (K 111)

**Yarış atı-** “İşletmemdeki dijitalleşme yarış atı gibidir. Çünkü hızına yetişilmiyor.” (K 86)



**Güç düğmesi (Energy saver)-** “İşletmemdeki dijitalleşme odadaki güç düğmesi gibidir. Çünkü güç düğmesine kartı takip odayı kullanmaya başlıyoruz (aydınlatma, TV, klima vs) teknolojide böyle artık o olmadan pazarlama tanıtım yapamayız dijitalleşme bu konuda çok çok etkili.” (K 112)

## **Tema 2: Kolaylaştırıcı**

İşletmelerde dijitalleşmenin kolaylaştırıcı yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu tema toplam 13 metafor ile en çok metafor geliştirilen ikinci temadır. Bu temada yer alan metaforlar şans, lambadan çıkan cin, sihirli değnek, saat, sihir, sekreter, mutfak robotu, servis takımı, yabancı dil, buzdolabı, çark, lego olarak sıralanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Telefon-** “Hayatı kolaylaştırıyor.” (K 120)

**Lambadan çıkan cin-** “İşletmemdeki dijitalleşme lambadan çıkan cin gibidir. Çünkü en kısa yoldan neredeyse bedava bir maliyetle hedeflerime ulaşmamı sağlar.” (K 31)

**Sihir-** “İşletmemdeki dijitalleşme sihir gibidir. Çünkü işlerin hızlı ve kolay bir şekilde yapılmasını sağlar.” (K 88)

**Sekreter-** “İşletmemdeki dijitalleşme sekreter gibidir. Çünkü iş yoğunluğunu azaltıyor işleri sizin adınıza takip edebiliyor.” (K 63)

**Mutfak robotu-** “İşletmemdeki dijitalleşme mutfak robotu gibidir. Çünkü işler daha hızlı ve daha güzel ilerliyor yemek daha lezzetli oluyor.” (K 113)

**Servis takımı-** “İşletmemdeki dijitalleşme servis takımı gibidir. Çünkü her yemek için kullanılan servis takımı birbirinden farklı olduğu gibi otel içinde her departmanın dijitalleşme süreci birbirinden farklılık göstermekte ama servis takımları olmadan yemeği yememiz mümkün değilse günümüzde departmana uygun dijitalleşme olmadan işleyiş zordur. (K 116)

**Yabancı dil-** “İşletmemdeki dijitalleşme yabancı dil gibidir. Çünkü öğrenmesi zor ama öğrenince dünyanın kapılarını açıyor.” (K 124)

## **Tema 3: Yaşam odaklı**

İşletmelerde dijitalleşmenin yaşam odaklı yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu temada toplam 12 metafor üretilmiştir. Bu temada yer alan metaforlar oksijen, su, ekmek, el, yaşam/hayat, nefes almak, yeni filizlenmiş bir tohum, tazelik, nimet, sabah kahvaltısı, sosyal medya olarak sıralanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Oksijen-** “İşletmemdeki dijitalleşme oksijen gibidir. Çünkü günümüzde dijitalleşme sistemin işleyebilmesi için gereklilik gibidir.” (K 81)

**Su-** “İşletmemdeki dijitalleşme su gibidir. Çünkü zorunlu ihtiyaçtır.” (K 95)

**El-** “İşletmemdeki dijitalleşme elim gibidir. Çünkü ayrılmaz bir parçamız her işi yapmamızı sağlar.” (K 42)

**Yeni filizlenmiş bir tohum-** “İşletmemdeki dijitalleşme yeni filizlenmiş bir tohum gibidir. Çünkü her geçen gün hızla büyüyor.” (K 57)

**Tazelik-** “İşletmemdeki dijitalleşme tazelik gibidir. Çünkü işletmem güncel oldukça misafir gelir grubu daha farklı olacaktır.” (K 93)

## **Tema 4: Yol gösterici**

İşletmelerde dijitalleşmenin yol gösterici yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu tema toplam 10 metafor üretilmiştir. Bu temada yer alan metaforlar fener, ışık, öğretmen, kılavuz, beyin, dünya haritası, kütüphane, eğitim, tartı, klasör olarak sıralanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Fener-** “İşletmemdeki dijitalleşme fener gibidir. Çünkü yapılan işin niteliğine ve gelecek verisine ışık tutan önemli bir katma değerdir.” (K 30)

**Işık-** “İşletmemdeki dijitalleşme ışık gibidir. Çünkü işimle ilgili bilmediğim, görmediğim alanları aydınlattı.” (K 99)

**Öğretmen-** “İşletmemdeki dijitalleşme öğretmen gibidir. Çünkü işimle ilgili sürekli yeni bir şeyler öğretiyor.” (K 84)

**Tartı-** “İşletmemdeki dijitalleşme tartı gibidir. Çünkü yapılan işleri ölçme ve değerlendirme yapmamıza imkân sağlamaktadır.” (K 115)

**Beyin-** “İşletmemdeki dijitalleşme beyin gibidir. Çünkü ikinci bir eleman gibi asgari kuvvet azami iş lafını destekleyen bir yapı sunmaktadır.” (K 121)

### **Tema 5: Bilinmezlik odaklı**

İşletmelerde dijitalleşmenin bilinmezlik yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu temada toplam 10 metafor üretilmiştir. Bu temada yer alan metaforlar dipsiz kuyu, Pandora'nın kutusu, macera, bulmaca, yingyang, labirent, uzay boşluğu, dolambaçlı bir yol olarak sıralanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Dipsiz kuyu-** “İşletmemdeki dijitalleşme dipsiz kuyu gibidir. Çünkü bazen kontrol etmek zorlaşıyor sonunu göremiyoruz.” (K 2)

**Pandora'nın kutusu-** “İşletmemdeki dijitalleşme Pandora'nın kutusu gibidir. Çünkü içinden ne çıkacak bilinmiyor.” (K 39)

**Labirent-** “İşletmemdeki dijitalleşme labirent gibidir. Çünkü içine girdiğim zaman çıkamıyorum, kayboluyorum.” (K 20)

**Dolambaçlı bir yol-** “İşletmemdeki dijitalleşme dolambaçlı bir yol gibidir. Çünkü hedefime ulaşmak için sürekli içerisinde kayboluyorum.” (K 103)

**Fırtına öncesi sessizlik-** “İşletmemdeki dijitalleşme fırtına öncesi sessizlik gibidir. Çünkü büyük uygulamalarla sektörde yer alacak bu süreçte kendimizi yeni uygulamalara hazırlamalıyız.” (K 59)

### **Tema 6: Sorun odaklı**

İşletmelerde dijitalleşmenin sorun odaklı yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu temada toplam 8 metafor üretilmiştir. Bu temada yer alan metaforlar problem, arızalı oda, sabıkalı, çok bilinmeyenli bir denklem, karın ağrısı, çığ, fazla rezervasyon (overbooking), hortum olarak sıralanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Arızalı oda-** “İşletmemdeki dijitalleşme arızalı bir oda gibidir. Çünkü çok fazla tamir gerektiriyor.” (K 17)

**Çok bilinmeyenli bir denklem-** “İşletmemdeki dijitalleşme çok bilinmeyenli bir denklem gibidir. Çünkü bilinmeyen çok fazla şey mevcut ve bilinmeyenleri doğru yere koymazsan soruyu (sorunu) çözüme ulaştıramazsın.” (K 109)

**Çığ-** “İşletmemdeki dijitalleşme çığ gibidir. Çünkü bir anda hızlandı ve büyüdü sektör hazırlıksız yakalandı.” (K 80)

**Fazla rezervasyon-** “İşletmemdeki dijitalleşme fazla rezervasyon (overbooking) gibidir. Çünkü aşırı rezervasyon işletme için nasıl zarar oluşturuyorsa emek yoğun bir sektörde fazla teknoloji zararlıdır.” (K 9)

**Hortum-** “İşletmemdeki dijitalleşme hortum gibidir. Çünkü bildiğimiz her şeyi alt üst etti yeniden eski düzene dönemeyiz ama hızla yeni düzen kurmak ve adapte olmak gerekiyor.” (K 123)

### **Tema 7: Değişim odaklı**

İşletmelerde dijitalleşmenin değişim yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu temada toplam 8 metafor üretilmiştir. Bu temada yer alan metaforlar saat, çağ atlamak, devrim, çark, hızlı yaşamak, özgürlük, başkaldırı, olarak sıralanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Devrim-** “İşletmemdeki dijitalleşme devrim gibidir. Çünkü dijitalleşen dünyamızda çağa ayak uydurmak için gerekli teknik ve beşerî devrimi yapmak durumundayız.” (K 48)



**Özgürlük-** “İşletmemdeki dijitalleşme özgürlük gibidir. Çünkü işlerimde istediğim şekilde hızlı ve kolay hareket edebiliyorum.” (K 47)

**Çağ atlamak-** “İşletmemdeki dijitalleşme çağ atlamak gibidir. Çünkü turizm sektörü dijitalleşme ile birlikte pazarlamadan işletme süreçlerine kadar birçok alanda hızla değişiklik yaşamıştır.” (K 51)

**Bilim kurgu-** “İşletmemdeki dijitalleşme bilim kurgu gibidir. Çünkü şaşkınlıkla gelişmeleri izliyorum sektörün bu kadar hızlı adapte olacağını düşünmemiştim.” (K 11)

### **Tema 8: Karmaşa odaklı**

İşletmelerde dijitalleşmenin karmaşa odaklı yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu temada toplam 5 metafor üretilmiştir. Bu temada yer alan metaforlar aşure, salata, arapsaçı, kokteyl, fırtına öncesi sessizlik olarak sırlanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Aşure-** “İşletmemdeki dijitalleşme aşure gibidir. Çünkü karmakarışık, içinde her şey var.” (K 7)

**Kokteyl-** “İşletmemdeki dijitalleşme kokteyl gibidir. Çünkü karışım oranları bilmeyen iyi bir kokteyl yapamaz başarısız olur teknolojiye sektörde artık böyle kullanmayı bilmeyen işinde başarısız oluyor.” (K 110)

**Salata-** “İşletmemdeki dijitalleşme salata gibidir. Çünkü domates soğan biber yani her şey var karmakarışık yeni bir dünya.” (K 22)

### **Tema 9: Destekleyici**

İşletmelerde dijitalleşmenin destekleyici yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu temada toplam 5 metafor üretilmiştir. Bu temada yer alan metaforlar arkadaş, sohbet ortamı, doping, ilaç olarak sırlanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**İlaç-** “İşletmemdeki dijitalleşme ilaç gibidir. Çünkü sektörü iyileştirdi, sorunları çözmeye yardımcı oldu.” (K 87)

**Doping-** “İşletmemdeki dijitalleşme doping gibidir. Çünkü performansımı artırıyor.” (K 44)

### **Tema 10: Kirlilik odaklı**

İşletmelerde dijitalleşmenin kirlilik odaklı yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu temada toplam 4 metafor üretilmiştir. Bu temada yer alan metaforlar pis bir oda, karakazan, kirlili, dağınık bir masa olarak sırlanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Dağınık bir masa-** “İşletmemdeki dijitalleşme dağınık bir masa gibidir. Çünkü çok kirlili ve toparlamak için çok zamana ihtiyaç var.” (K 11)

**Kara kazan-** “İşletmemdeki dijitalleşme kara kazan gibidir. Çünkü çok kirlili temizlemek zaman alacak bu nedenle dokunmak istemiyorum.” (K 23)

### **Tema 11: Güven odaklı**

İşletmelerde dijitalleşmenin güven odaklı yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu temada toplam 4 metafor üretilmiştir. Bu temada yer alan metaforlar kale, kozmik oda, yangın düğmesi, inşaat temeli olarak sırlanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**İnşaat temeli-** “İşletmemdeki dijitalleşme inşaat temeli gibidir. Çünkü sağlam olması için temel önemli ve üzerine koyarak artmaya devam ediyor.” (K 38)

**Kozmik oda-** “İşletmemdeki dijitalleşme kozmik oda gibidir. Çünkü bütün bilgiler yönlendirmeler talimatlar fonksiyonlar buradan organize edilir.” (K 64)

**Kale-** “İşletmemdeki dijitalleşme kale gibidir. Çünkü işletmemin gizli bilgilerine ulaşmaması gerekenler kaleye giremezler.” (K 61)

## Tema 12: İlgı odaklı

İşletmelerde dijitalleşmenin ilgi odaklı yönüne yönelik ifadelerin yer aldığı bu temada toplam 3 metafor üretilmiştir. Bu temada yer alan metaforlar kaprisli sevgili, bakıma muhtaç gül, sarmaşık olarak sırlanmaktadır. Bu temada üretilen metaforlardan örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Kaprisli sevgili-** “İşletmemdeki dijitalleşme kaprisli sevgili gibidir. Çünkü sürekli onunla ilgilenmek zaman ayırmak gerekiyor.” (K 16)

**Sarmaşık-** “İşletmemdeki dijitalleşme sarmaşık gibidir. Çünkü çok hızlı bir şekilde tüm iş yerini sardı göze güzel görünüyor ancak kontrol altında tutmak gerekir.” (K 100)

## Sonuç ve Tartışma

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin dijitalleşme algılarını tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmaya katılan toplam 123 yönetici, 95 adet kod üretmiştir. Bu 95 kod; hedef odaklı, yol gösterici, kolaylaştırıcı, yaşam odaklı, bilinmezlik odaklı, sorun odaklı, değişim odaklı, karmaşa odaklı, destekleyici, kirlilik odaklı, güven odaklı ve ilgi gerektiren olmak üzere 12 tema altında toplanmıştır. Katılımcıların yaklaşık dörtte üçü dijitalleşmeyle ilgili olumlu metaforlar üretmişlerdir. Geri kalan dörtte biri ise olumsuz ve bilinmezlikle ilgili metaforlar üretmişlerdir.

Olumlu anlam içeren metaforlarda katılımcıların yaklaşık sekizde biri işletmelerde dijitalleşmeyi bireyi bir hedefe ulaştırın metaforlarla açıklamıştır. Dijitalleşme yeni nesil teknolojilerle işletmelerde verimlilik ve karlılık artışına yol açan, süreçleri hızlandıran ve işletmenin hedeflerinde ulaşmasında katalizör görevi görmektedir. Katılımcıların yaklaşık yedide biri işletmelerde dijitalleşmeyi yol gösterici metaforlarla açıklamıştır. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanabilmesi teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmeleriyle mümkündür. İş dünyasının ilerlediği yönü tespit ederek o yönde ilerlemek elbette gereklidir. Günümüzde bu yolda ilerlemenin temel ögesi dijitalleşmedir. Katılımcıların yaklaşık altıda biri işletmelerde dijitalleşmeyi kolaylaştırıcı metaforlarla açıklamıştır. Teknolojinin insan hayatını kolaylaştıran ve hızlandıran özelliği dijitalleşme ile üst düzey fayda yaratmaya olanak vermiştir. Katılımcıların yaklaşık altıda biri işletmelerde dijitalleşmeyi yaşam odaklı metaforlarla açıklamıştır. Katılımcılar dijitalleşmeyi yaşamın sürekliliği için gerekli görmektedirler. Dolayısıyla dijitalleşmenin işletmelerde iş yapış biçimlerinde, iş modellerinde ve süreçlerinde vazgeçilmez bir unsur olduğu vurgusu yapmışlardır. Sekiz katılımcı dijitalleşmeyi değişim odaklı metaforlarla açıklamıştır. Devrim, başkaldırı gibi düzeni değiştirmeye yönelik üretilen metaforlar dijitalleşmeyle birlikte eski iş yapma biçimlerinin ve alışkanlıklarının tamamen değişeceğine olan inancı vurgulamaktadır. Beş katılımcı ise işletmelerde dijitalleşmeyi ilaç, arkadaş ve doping gibi destek olan metaforlarla açıklamışlardır. Bu durumda dijitalleşmeyi işletmenin hali hazırdaki iş yapma biçimlerine destek olacak bir gelişme olarak ele almışlardır. Dört katılımcı dijitalleşmeyi inşaatın temeli, kale, yangın düğmesi ve kozmik oda gibi metaforlarla üzerinde titizlikle durulması gereken, işletme için güven odaklı metaforlarla açıklamışlardır. Üç katılımcı da dijitalleşmeyi ilgi ve bakım gerektiren kaprisli bir sevgili, sarmaşık ve bakıma muhtaç gül olarak açıklamışlardır.

Olumsuz anlam içeren metaforlarda ise en fazla dokuz katılımcı labirent, uzay boşluğu macera, Pandora'nın kutusu ve dipsiz kuyu gibi bilinmezlik içeren metaforlar üretmişlerdir. Bu tema katılımcıların işletmelerde dijitalleşme ile ilgili bilgiye sahip olmadıklarını veya sürecin başarısına olan inançlarının net olmadığını ortaya koymaktadır. Sekiz katılımcı dijitalleşmeyi sorun odaklı metaforlarla açıklamıştır. Katılımcılar fazla rezervasyon, problem, arızalı oda, karın ağrısı ve çığ gibi metaforlarla dijitalleşme sürecinde yaşanan zorlukları vurgulamışlardır. Beş katılımcı işletmelerde dijitalleşmeyi aşure, salata, arapsaçı gibi karmaşa içeren metaforlarla ifade etmişlerdir. Bu katılımcılar için dijitalleşme birçok değişkeni birden içerdiği için karmaşık ve anlaşılması güçtür. Dört katılımcı dijitalleşmeyi dağınık bir masa, kara kazan, pis bir oda gibi kirlilik içeren metaforlarla açıklamışlardır. Metafor açıklamalarına bakıldığında katılımcıların dijitalleşme sürecinin ve işleri yoluna koymanın çok zaman alacağı düşüncesiyle bu metaforları ürettikleri görülmektedir.

Otel yöneticilerinin yaklaşık dörtte birlik kısmı dijitalleşme konusunda bilinçsiz ve karamsar görünmektedir. Dijitalleşmenin örgüt kültürü olarak ele alınması gerektiği göz önüne alındığında bu dönüşümün öncüsünün yöneticiler olduğu açıktır. Birçok çalışma dijital dönüşümde yaşanan zorlukların başında insan kaynağının dönüşüme ikna edilmesini, çalışanların dijital zihniyetinin değiştirilmesini ve dönüşüme dirençlerle başa çıkılmasını saymaktadır. (Stief, vd., 2016; Ekşili ve Çetinkaya Bozkurt, 2022; Ekşili, 2022). Bunun yanında dönüşüm maliyetleri, eski yapıları yıkmak, yeni süreçleri yönetebilmek önemli zorluklardandır (McAfee, vd.,

2011; Ekşili ve Çetinkaya Bozkurt, 2022). Bu zorlukla baş etmek için süreci yönetebilecek bilinçli yöneticilere ihtiyaç vardır. Ülke ekonomilerinde önemli bir hizmet sektörü olan turizm, modern yenilikçi müşteri hizmetleri biçimlerini ve teknolojilerini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle turizm endüstrisinin geliştirilmesi, ülkenin ekonomik kalkınmasının tetikleyicilerinden biridir. Teknolojinin hızla geliştiği ve tüm sektörlerde dönüşümün yaşandığı günümüzde konaklama sektörü bu sürece dahil olmak zorundadır. Otellerin, dijital müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi karşılamak ve pazarda rekabetçi kalabilmek için otel operasyonlarında dijitalleşmeyi tanıtmanın yollarını bulması esastır. Başarılı dijital dönüşüm, yeni teknolojiyi süreçler ve insanlarla bütünleştirmeyi gerektirir. Dijital kültürün oluşması ve günlük pratikler haline gelmesi için insanları ve diğer paydaşları bilinçlendirmek gerekmektedir.

### Kaynakça

- Antoine, P., & Smith, J. A. (2017). Saisir l'expérience : présentation de l'analyse phénoménologique interprétative comme méthodologie qualitative en psychologie. *Psychologie Française*, 62(4), 373–412. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2016.04.001>
- Bilgihan, A., ve Nejad, M. (2015). Innovation in hospitality and tourism industries, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(3), <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2015-0033>
- Charteris-Black, J. (2004). Corpus approaches to critical metaphor analysis. Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1057/9780230000612>
- Coupette, J. (2015). Digitalisierung zwischen Erwartung und Implementierung, *IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management*, (1). 69-75.
- Dahl, S., (t.y.). The Impact of Digital Transformation on Hospitality Industry, <https://hospitalityinspired.sommet-education.com/news-insights/trends-hospitality/impact-digital-transformation-hospitality-industry>.
- Eichhammer, M. (2021). Digitalization is reaching the hospitality industry, <https://7places.de/en/blog/digitalization-is-reaching-the-hospitality-industry/>
- Ekşili, N. (2022). Human Resources Management: Challenges in the Digital Society. R.D. Leon, R. Rodriguez-Rodriguez, J. Alfaro-Saiz (Ed.). *Increasing Supply Chain Performance in Digital Society* içinde (ss.262-277). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-9715-6.
- Ekşili, N. Ve Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2022). Yönetici Perspektifinden Dijital Dönüşüm Sürecinde Yaşanan Zorluklar, 30. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 26-28 Mayıs, Isparta.
- Flynn, S. V., & Korcuska, J. S. (2018). Credible phenomenological research: A mixed-methods study. *Counselor Education and Supervision*, 57(1), 34-50. DOI: 10.1002/ceas.12092
- Guité-Verret, A., Vachon, M., Ummel, D., Lessard, E., & Francoeur-Carron, C. (2021). Expressing grief through metaphors: family caregivers' experience of care and grief during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 16(1), 1996872.
- i-SCOOP. (2016). Moving from digitization to digitalization to transform, <https://www.i-scoop.eu/information-management/moving-digitization-digitalization/>
- Kagermann, H., Wahlster, W. and Helbig, J. (2013), Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: final report of the Industrie 4.0 Working Group, *Communication Promoters Group of the Industry-Science Research*, Frankfurt, April.
- Kagermann, H., Riemensperger, F., Hoke, D., Schuh, G., Scheer, A.-W., Spath, D., Leukert, B., Wahlster, W., Rohleder, B. and Schweer, D. (2015). Smart service welt – recommendations for the strategic initiative web-based services for businesses, final report, long version, *Smart Service Welt Working Group*, Berlin, March.
- Karadag E., ve Dumanoglu, S. (2009). The productivity and competency of information technology in upscale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4). 479- 490. <https://doi.org/10.1108/09596110910955712>
- Kaya, M. F. (2014). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının çevre sorunlarına ilişkin algıları: Metafor analizi örneği. *Electronic Turkish Studies*, 9(2).

- Raj, K. ve Aithal, P. (2018, April). Digitization of India – impact on the BOP sector. *International Journal of Management, Technology and Social Science (IJMTS)*, 3(1), 59–74. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3155235>
- Kiel, D., Arnold, C., Collisi, M. and Voigt, K.-I. (2016). The impact of the industrial internet of things on established business models, *Proceedings of the International Association for Management of Technology (LAMOT)*, Orlando, FL, May 15-19, 673-695.
- Kumar, S. ve Shekhar. (2020). Digitalization: A Strategic Approach for Development of Tourism Industry in India, *Paradigm*, 24(1), 93-108. <https://doi.org/10.1177/0971890720914111>
- McAfee, A., Ferraris, P., Bonnet, D., Calm ejane, C., & Westerman, G. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-Dollar organizations, MIT Sloan Management Review.
- McKinsey Global Survey (2014), The digital tipping point: McKinsey Global Survey results, McKinsey Global Survey, NJ, available at: [www.mckinsey.com/business-functions/digitalmckinsey/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey-results](http://www.mckinsey.com/business-functions/digitalmckinsey/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey-results)
- Michel, S., Brown, S.W. and Gallan, A.S. (2008), “Service logic innovations: how to innovate customers, not products”, *California Management Review*, 50(3), 49-65. <https://doi.org/10.2307/41166445>
-  g t A., G le  H.K.,  etinkaya A. . (2003). Bili im Teknolojileri I ıgında Turizm I letmelerinde Y netim. Enformatik Bir Bakı , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publications.
- Rachinger, M., Rauter, R., M ller, C., Vorraber, W., Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160. DOI 10.1108/JMTM-01-2018-0020
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis. Theory, method and research*. Sage Publications.
- Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). Transform to succeed: An empirical analysis of digital transformation in firms. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(6), 1833-1842.
- Talwar, S., Dhir, A., Kaur, P., Ve M ntym ki, M. (2020). Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102534>
- Tuffour, I. (2017). A critical overview of Interpretative phenomenological analysis: A contemporary qualitative approach. *Journal of Healthcare Communication*, 2(4), 52–56.
- Velinov, E., Maly, M., Petrenko, Y., Denisov, I., & Vassilev, V. (2020). The Role of Top Management Team Digitalization and Firm Internationalization for Sustainable Business. *Sustainability*, 12(22), 9502. <https://doi.org/10.3390/su12229502>
- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. and McAfee, A. (2011). *Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations*, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, Cambridge.
- Yıldırım, A., ve  im ek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Ara tırma Y ntemleri* (10b.), Se kin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press.

## EXTENDED SUMMARY

As a result of the use of digital technologies, companies achieve success in resource utilization, costs, productivity and business efficiency, supply chains and customer loyalty (Coupette, 2015; Kagermann et al., 2015). In order for businesses to manage the digitalization process efficiently, they need to recognize digitalization, make sense of it and find ways to make it their own (Kiel et al., 2016). Digitalization, which is now considered in a strategic context, is an issue that business managers should pay attention to. With digitalization in the changing world, managers need to adapt their business models to innovation (Wirtz et al., 2010). The hospitality industry has blended digitalization with itself to not only create measures to increase tourist satisfaction, but also improve business processes and achieve performance increase (Kumar, S. and Shekhar, 2020). Examples of innovations for guests are mobile self-check-in, mobile reservation, self-service check-in kiosks, lobby media panels, electronic luggage tags, bring your own device, bring your own content platforms, smartphone boarding passes, hotel service optimization systems, guest device connectivity tools, voice over internet protocol phones linked to the hotel's ecosystem (for example, phones in guest rooms that guests can use to order room service directly from a touchscreen, and housekeeping can use them for work orders and the system communicates directly with relevant departments), to identify guests wearable devices, tablet menus and table reservation systems are some of them (Bilgihan and Nejad, 2015). In background process management, decision support systems and reliable data are presented to the senior management to help them make managerial decisions (Ögüt et al., 2003). In the hospitality industry, digitization helps to manage more efficiently, economically and sustainably. In addition to acquiring regular customers, it can help increase market penetration and direct bookings and provide guests with a unique experience during their stay (Eichhamer, 2021).

According to the World Travel and Tourism Council, it is an industry that will have 319 million jobs, with it projected to create 100 million more jobs in the next 10 years. It is undergoing a significant digital transformation in the growing industry, making the customer experience more personal than ever before. Technologies such as facial recognition systems, artificial intelligence applications, chatbots and data analytics are innovations that are changing the industry. Machine learning will be applied to bring a multitude of external factors into pricing recommendations, and personalization in the booking process will be taken to the next level by doing things like directing AI to people's social media profiles (Dahl, n.d.). The use of digital technology is also affected by the number of young travelers who tend to use digital applications (Talwar et al., 2020). Being a labor-intensive industry, digital technologies also necessitate transformation for the accommodation industry. In the light of this information, the aim of the study is to determine the digitalization perceptions of the managers working in tourism enterprises with metaphorical analysis. Information about digitalization and digitalization in accommodation businesses will be given, and in the application part, metaphorical research analyzes and results made with managers will be included.

In this study, phenomenology, one of the qualitative research designs, was used since it was aimed to determine the metaphorical perceptions of the managers working in tourism enterprises towards the concept of digitalization. The phenomenology design provides detailed and rich research opportunities regarding phenomena that cannot be expressed as absolute and scientifically, and also provides an opportunity to make comments (Yıldırım & Şimşek, 2016). The study aims to get an idea about the personal meanings of the metaphors created by the participants. In order to reveal the perceptions of the managers participating in the research about the concept of "digitalization" through metaphors, the data were collected with an online form. In the first part of the form, there are 5 questions to determine the demographic characteristics of the participants. In the second part, the concept of metaphor was explained to the participants with an example and in order for them to produce metaphors about digitalization in businesses, "Digitalization in business is like ..... for me. Because ....." were asked to complete the sentence. The statements written by the participants constitute the main data source of this research. The data obtained from the study group are respectively; 1) Coding and debugging, 2) Sample metaphor compilation, 3) Category development, 4) Validity and reliability (Kaya, 2014). The study was approved by the Ethics Committee (21-11-318).

A total of 123 managers who participated in this study, which was conducted to determine the digitalization perceptions of accommodation business managers, produced 95 codes. These 95 codes; They are grouped under 12 themes: target-oriented, guiding, facilitating, life-oriented, obscurity-oriented, problem-oriented, change-oriented, confusion-oriented, supportive, pollution-oriented, trust-oriented and requiring attention. About three quarters of the participants produced positive metaphors about digitalization. The remaining one-fourth produced metaphors related to negative and obscurity. About a quarter of hotel managers seem unconscious and pessimistic about digitalization. Considering that digitalization should be considered as an organizational culture, it is clear that the leaders of this transformation are the managers. Many studies consider convincing human resources to transform, changing the digital mindset of employees, and coping with resistance to transformation at the beginning of the difficulties experienced in digital transformation. (Stief, et al., 2016; Ekşili and Çetinkaya Bozkurt, 2022; Ekşili, 2022). In addition, transformation costs, demolishing old structures, and managing new processes are important challenges (McAfee, et al., 2011; Ekşili and Çetinkaya Bozkurt, 2022). Conscious managers who can manage the process are needed to cope with this challenge.

Tourism, an important service sector in national economies, requires modern innovative forms of customer service and technologies. Therefore, the development of the tourism industry is one of the triggers of the country's economic development. In today's world where technology is developing rapidly and transformation is experienced in all sectors, the accommodation sector has to be included in this process. It is essential that hotels find ways to introduce digitalization in their hotel operations to better meet the needs and expectations of digital customers and remain competitive in the marketplace. Successful digital transformation requires integrating new technology with processes and people. It is necessary to raise awareness of people and other stakeholders in order to create a digital culture and become daily practices.