

Üst Düzey Otel Yöneticilerinin Çevresel Türbülansa Karşı Stratejik Tepkileri: Termal Otel İşletmeleri Örneği*

Strategic Responses of Senior Hotel Managers to Environmental Turbulence: The Case of Thermal Hotels*

Araştırma Makalesi/Research Article

doi.org/10.5281/zenodo.20925437

Zeynep Utkan¹, Ahmet Baytok²

¹Arş. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar/Türkiye, zeyneputkan@aku.edu.tr, Sorumlu Yazar (Corresponding Author) ORCID: 0000-0003-1377-7452

²Prof. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar/Türkiye, ahmetbaytok@aku.edu.tr, Yazar (Author) ORCID: 0000-0002-5826-7694

Özet

Anahtar Kelimeler
Çevresel Türbülans,
Rekabet Gücü,
Stratejik Tepkiler,
Teknolojik Zorluklar,
Termal Oteller

Key Words
Environmental
Turbulence,
Competitiveness,
Strategic Responses,
Technological
Challenges,
Thermal Hotels

JEL Sınıflandırması
(Codes)

L83, M10, Z30

Makale Başvuru
Article Received
08.05.2026

Düzeltilme/Revision
12.06.2026

Kabul/Accepted
16.06.2026

Note: Extended
abstract is at the end
of research.

Bu çalışmanın amacı, termal otel işletme yöneticilerinin çalkantılı çevre koşullarında stratejilerini nasıl uyarladığını araştırmaktır. Çalışmada, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, veriler tematik analize tabi tutulmuştur. Sonuçlara göre, çevresel türbülansın ana türleri, çeşitli müşteri talepleri, rekabet yaratan yoğun pazarlama ve fiyatlandırma stratejileri ve hızla değişen teknolojidir. Ayrıca, teknolojik entegrasyona uyum sağlama ile ilgili zorluklar da önemli bir rol oynamaktadır. Stratejik yanıtlar arasında yöneticiler, ürün ve hizmetleri farklılaştırmaya, rakiplerin stratejilerini izlemeye ve müşterilere, çalışanlara ve işletmeye en iyi şekilde hizmet eden teknolojiyi benimsemeye vurgu yapmıştır. Çalışma, turizm ve konaklama literatürüne kuramsal ve uygulamalı katkılar sunmaktadır.

Abstract

The aim of this study is to investigate how thermal hotel management executives adapt their strategies in turbulent environmental conditions. In the study, semi-structured interviews were conducted with senior managers of five-star hotel businesses operating in Afyonkarahisar, and the data were subjected to thematic analysis. According to the results, the main types of environmental turbulence are various customer demands, intense marketing and pricing strategies that create competition, and rapidly changing technology. Additionally, challenges related to adapting to technological integration also play a significant role. Among the strategic responses, managers have emphasized differentiating products and services, monitoring competitors' strategies, and adopting technology that best serves customers, employees, and the business. The study offers theoretical and practical contributions to the tourism and hospitality literature.

* Bu çalışma için, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 16.04.2025 tarih ve 2025/169 sayılı karar ile "Etik Kurul Onayı" alınmıştır. / For this study, "Ethics Committee Approval" was obtained from the Committee on Research and Publication Ethics in the Social and Human Sciences of Afyon Kocatepe University with decision number 2025/169 dated 16.04.2025

Giriş

Örgüt ile çevre arasındaki ilişki kuramsal tartışmalarda en çok araştırılan konulardan biridir. Örgüt kuramcıları, çevreyi yalnızca dışsal bir faktör olarak değil, örgütsel yapının temel bir bileşeni olarak görmüşlerdir. 1950’li yıllarda Avusturyalı Biyolog Ludwig von Bertalanffy genel sistem teorisi ile örgütsel çevreyi örgütsel sistemlerin parçası olduğu bir “süper sistem” olarak tanımlamıştır (Katz ve Kahn, 1966). Burns ve Stalker (1961), yapısal koşul bağımlılık kuramında örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri için esnek ve organik yapılar geliştirmeleri gerektiğini savunmuştur. Pfeffer ve Salancik (1978), kaynak bağımlılığı kuramında örgütlerin tek başına varlıklarını sürdürmeyeceklerini, bu nedenle çevreleriyle sürekli kaynak alışverişi içinde bulunmalarının zorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Hannan ve Freeman (1977), popülasyon ekolojisi kuramında çevrenin hayatta kalmaya yeterince uygun olan organizasyonları seçtiğini ve değişime karşı katı ve tepkisiz kalanların elendiğini ifade etmişlerdir. DiMaggio ve Powell (1983) ise kurumsal kuram çerçevesinde, aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlerin benzer çevresel baskılara maruz kalmaları sonucunda eş biçimlilik (isomorphism) eğilimi gösterdiklerini ileri sürmüştür. Bu kuramsal yaklaşımlar çevreyi yalnızca dışsal bir değişken olarak değil, aynı zamanda çok boyutlu ve dinamik bir sistem olarak ele alan çalışmalara yönelimi artırmıştır.

Günümüzde çevresel koşulların daha belirsiz, değişken ve karmaşık bir hâle gelmesi, örgütlerin çevreyle kurduğu etkileşimin yalnızca uyum temelli değil, aynı zamanda proaktif ve esnek stratejiler geliştirmeye yönelik dinamik bir süreç hâline dönüşmesine neden olmaktadır (Carmeli ve Markman, 2011; Wijesinghe, Härtel ve Samaratunge 2021). VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) çağında örgütler değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık ile karşı karşıya kalmaktadır. Literatürde bu dinamik ve öngörülemez koşullar, çevresel türbülans kavramı ile açıklanmaktadır (Amoah vd., 2021). Çevresel türbülans örgütler için hem tehdit hem de fırsatlar barındıran, belirsiz ve öngörülemez değişimlerin yarattığı bir durumdur (Chatterjee vd., 2023). Nitekim Chen ve Tian (2022), örgütlerin bu türbülans karşısında “*dönüşmemenin ölümü beklemek, dönüşmenin ise ölümü aramak*” ikilemiyle karşı karşıya kaldıklarını ifade etmektedir.

Makro ölçekte pandemiler, finansal krizler ve jeopolitik çatışmalar; mikro ölçekte ise paylaşım ekonomisinin (Airbnb, Uber) yükselişi ya da yapay zekâ (ChatGPT vb.) gibi teknolojik evrimler, örgütlerin faaliyet gösterdiği ortamı radikal biçimde dönüştürmektedir (Condon vd., 2022). Tüm örgütler gibi otel işletmeleri de dış çevreleriyle etkileşimde bulunmaları, onlara yanıt vermeleri ve kaçınılmaz olarak etkilenmeleri bakımından açık sistemler olarak işlev görürler (Coulter, 2002; Jogaratnam ve Wong, 2009). Otel işletmeleri de diğer işletmeler gibi, temel iş bilgilerinin büyük bir kısmını örgütün dışındaki çevreden elde etmekte ve ürün yaşam döngülerini kısaltan teknolojik yenilikler ve hızla çeşitlenen müşteri taleplerinin etkisiyle karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedirler (Shepherd ve Ahmed, 2000; Lee, Vargo ve Seville, 2013). Bu çevrede değişimler karşısında bazı yöneticiler geçmiş rutinelere güvenerek atalet sergilerken, bazıları ise çevresel sinyalleri proaktif şekilde yorumlayarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır (Proksch vd., 2021). Hizmetin soyut

yapısı, müşteri beklentilerindeki heterojenlik ve talep dalgalanmaları, otel işletmelerini öngörülemez pazar koşullarına karşı kırılgan hale getirmektedir. Bu durum, yönetsel süreçler ve geleceğe yönelik stratejik kararların belirleyicisi olan çevresel türbülansın otel yöneticileri tarafından nasıl algılandığı ve yönetildiği sorusunu önemli bir araştırma alanı haline dönüştürmektedir.

Otelcilik sektöründe çevresel türbülans algılarına odaklanan çalışmalar, yöneticilerin belirsizlik ve türbülans algılarının çevre taraması, stratejik uyum ve kriz yönetimi üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Jogaratham ve Wong, 2009; Olale, 2017; Chelimo, 2018; Senbeto ve Hon, 2020; Nikitenko, 2025). Buna karşılık bazı araştırmalar çevresel türbülansı daha çok stratejik tepkiler ve örgütsel sonuçlar bağlamında ele almış; inovasyon, performans, rekabet stratejileri ve birlikte rekabet gibi boyutları incelemiştir (Awang vd., 2008; Chu, 2015; Abbas ve Hassan, 2017; Lei ve Chen, 2024). Literatürde, çevresel türbülansın yönetsel ve stratejik boyutlarını açıklamaya yönelik çalışmalar olsa da yöneticilerin bu olguyu nasıl anlamlandırdıklarına dair derinlemesine bilgiler sınırlıdır. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin pazar, rakip ve teknoloji türbülansını nasıl deneyimlediklerini ve bu koşullar altında hangi stratejik tepkileri geliştirdiklerini ortaya koymak önemlidir.

Turizm arz ve talebinin doğası gereği türü farketmeksizin tüm işletme gruplarının değişken çevre koşullarında faaliyet gösterdiği bir sektördür. Bu durum konaklama işletmelerinin en yaygın işletme türü olan otel işletmeleri özellikle termal otel işletmeleri için geçerlidir. Çünkü termal turizmin sağlık odaklı yapısı, COVID-19 salgınında görüldüğü üzere bu işletmeleri diğer konaklama türlerine kıyasla çevresel türbülansa karşı daha kırılgan kılmaktadır (Gössling, Scott ve Hall, 2020; Senbeto ve Hon 2020). Bu bağlamda termal otel yöneticileri; değişen sağlık mevzuatı, dönüşen misafir beklentileri ve hızla evrilen teknolojik altyapı gibi birden fazla türbülans kaynağıyla eş zamanlı olarak mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Buna karşın termal otel bağlamında çevresel türbülans algısı ve stratejik tepkileri bütünlük biçimde ele alan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu doğrultuda çalışma, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı termal otel yöneticilerinin pazar, rakip ve teknoloji türbülansını nasıl deneyimlediklerini ve bu koşullar altında hangi stratejik tepkiler geliştirdiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın Afyonkarahisar'a odaklanmasının temel gerekçesi Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Afyonkarahisar, Türkiye'de en fazla termal otel kapasitesine sahip il olup 5 yıldızlı termal resort işletmelerinin büyük bölümüne sahip olmasıdır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2023). Diğer yandan bu yazın boşluğundan hareketle çalışma iki temel soruya yanıt aramaktadır: (1) Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı termal otel yöneticileri çevresel türbülansı pazar, rakip ve teknoloji boyutlarında nasıl algılamaktadır? (2) Bu yöneticiler çevresel türbülansa karşı ne tür stratejik tepkiler geliştirmektedir?

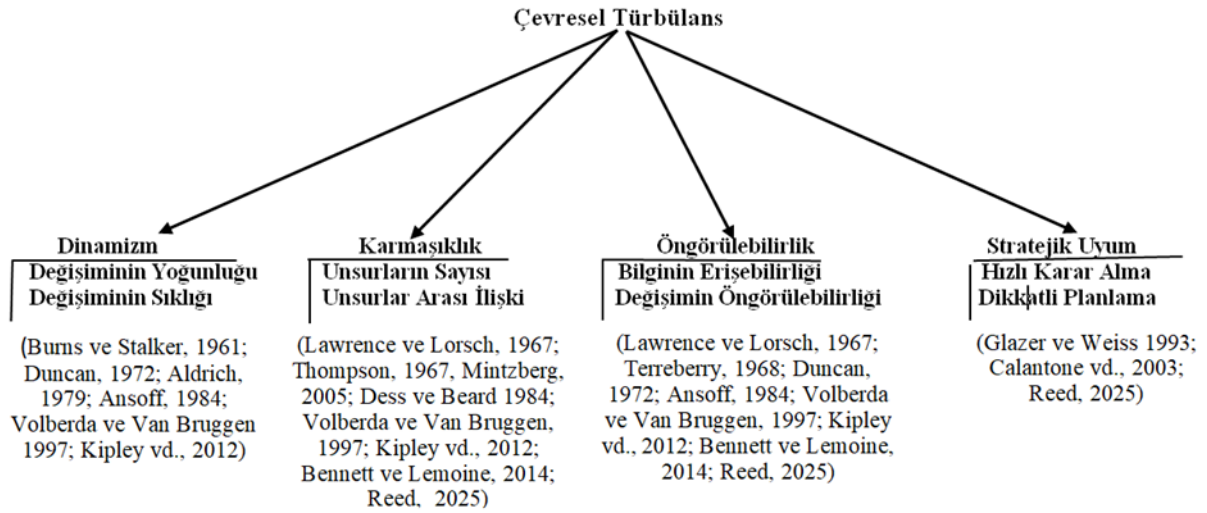
1. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

Örgütün sınırlarının ötesinde yer alan ve örgütün işleyişini etkileyen tüm faktörlerin bütünü (Lynch, 2012; Daft, 2021) olarak ifade edilen çevre, örgütlerin üzerinde değişiklik

yapma ihtimalinin güç olduğu ve dinamiği yüksek bir etkileşim alanıdır (Papatya, 2015). Yapısal koşul bağımlılık kuramı, örgüt yapılarının çevresel koşullara göre biçimlendiğini; istikrarlı çevrelerde mekanik, değişken çevrelerde ise organik yapıların daha uygun olduğunu ileri sürmüştür (Burns ve Stalker, 1961). Perrow (1961), çevresel karmaşıklığın örgütsel hedefler ve süreçler üzerindeki etkisini vurgulamış; Woodward (1965) ve Thompson (1967), çevresel faktörlerin örgüt yapısı ve performansı üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymuştur. Lawrence ve Lorsch (1967) ise çevresel farklılıkların örgütlerde hem farklılaşma hem de bütünleşmeyi zorunlu kıldığını belirtmiştir. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (2005) ise çevreyi, “Kapıya vuran kızgın bir müşteri değil, ancak kötü niyetli; beklenmeyen bir dizi teknolojik yenilik değil, ancak dinamik; kalp naklinin incelikleri kadar değil, ancak karmaşık bir olgudur.” (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 2005: 286-287) şeklinde tanımlayarak, örgütlerin çevreyle sürekli etkileşim içinde bulunduğunu vurgulamışlardır.

Örgütsel çevreyi anlamaya yönelik ilk sistematik sınıflandırma Emery ve Trist (1965) tarafından yapılmış ve çevreler “sakin ve rastgele”, “sakin ve kümelenmiş”, “bozulmuş tepkili” ve “türbülanslı” olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır. Çevrenin farklı düzeylerdeki istikrar ve değişim koşullarını betimleyen bu yaklaşımda, en belirsiz ve öngörülemez koşulları ifade eden boyut “türbülanslı çevre”dir. Teknik ve coğrafi bir terim olan türbülans, çevrenin hız ve yön bakımından beklenenin dışında olan gelişimin, ortaya çıkış ve yayılım hızının düzensizliğini ifade etmektedir (Açıkgöz, 2015). Türbülanslı alan, neden ve sonuç kurallarının belirsiz olduğu ve dolayısıyla örgütsel karar alma için yüksek düzeyde belirsizlik yarattığı en karmaşık ve dinamik ortam olarak tanımlanmıştır (Reed, 2025). Melton (2017)’a göre türbülans çevrede yaşanan hızlı değişimlerin, alt çevre boyutlarında yarattığı devingenlik durumudur. Çevresel türbülans, örgütsel çevrede meydana gelen belirsizliklerin ve istisnai durumların düzeyini ifade etmektedir (Tsai ve Yang, 2014).

Çevresel türbülans kavramı, literatürde dinamizm, karmaşıklık, öngörülebilirlik ve stratejik uyum gibi farklı boyutlar üzerinden ele alınmıştır (Şekil 1). Dinamizm, çevredeki değişimlerin sıklığı ve yoğunluğunu ifade eder; bu boyut özellikle örgütlerin uyum kapasitesi üzerinde belirleyicidir (Burns ve Stalker, 1961; Duncan, 1972; Ansoff, 1984; Kiplely vd., 2012). Karmaşıklık, çevredeki unsurların sayısı ile bunlar arasındaki ilişkilerin çeşitliliğini yansıtır; çevre ne kadar karmaşık ise, örgütlerin bilgi toplama ve yorumlama süreçleri de o kadar zorlaşır (Lawrence ve Lorsch, 1967; Terreberry, 1968; Volberda ve Van Bruggen, 1997). Öngörülebilirlik, çevredeki değişimlerin tahmin edilebilirliği ve bilginin erişilebilirliğiyle ilgilidir; düşük öngörülebilirlik düzeyi, örgütlerin stratejik karar alma süreçlerinde belirsizliği artırmaktadır (Bennett ve Lemoine, 2014; Reed, 2025). Stratejik uyum ise örgütlerin türbülanslı koşullarda hızlı karar alma ve dikkatli planlama kapasitesini dengeleme becerisini ifade etmektedir (Reed, 2025).



Şekil 1. Çevresel Türbülans Boyutlarına İlişkin Literatür

Kaynak: Volberda ve Van Bruggen (1997)'in çevresel türbülans boyutları temel alınarak yazarlar tarafından genişletilmiştir.

Çevresel türbülans, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede meydana gelen öngörülemeyen çeşitli olayları ifade eder (Boyne ve Meier, 2009). Türbülans durumu, artan düzeyde belirsizlik, dinamizm ve karmaşıklık olduğu bir çevre durumudur. Çevredeki türbülans, bir kuruluşun karşı karşıya olduğu belirsizlik derecesiyle yakından ilişkilidir; Çevre ne kadar türbülanslıysa, eylemlerin sonucunu tahmin etmek o kadar zor ve belirsizlik de o kadar büyük olur (St-Pierre, Julien ve Fadil, 2023). Cervantes'in "*önceden uyarılan önceden silahlanmış olur*" sözü, çevrede meydana gelen değişiklikleri başkalarından önce fark etmek, yani duyarlılık halinin bir başka ifadesidir. Çevrede öngörülemeyen faktörlerin hacmi artıkça çevresel türbülans durumu ortaya çıkar (Ilmola ve Rovenskaya, 2016). Çevresel türbülansı; pazar türbülansı, teknolojik türbülans ve rekabet yoğunluğu olmak üzere üç temel boyutla ele alan Jaworski ve Kohli (1993), bu boyutların, örgütlerin dış çevredeki değişimlere verdikleri tepkileri belirlediğini vurgulamaktadır.

Pazar türbülansı, müşteri tercihlerindeki değişim oranını ifade eder (Jaworski ve Kohli, 1993). Piyasaların artan karmaşıklığı ile firmaların bu karmaşıklığı yönetme kapasitesi arasındaki makas genişledikçe, müşterilere yeni değer sunma zorunluluğu güçlenir (St-Pierre vd., 2023). Hizmet sektöründe mevcut müşterilerin taleplerindeki ani ve öngörülemeyen değişimler ve farklılaşan beklentilere zamanında yanıt verilemediğinde ciddi performans riskleri doğurur. Yapılan araştırmalar, otellerin türbülans karşısında planlama ve stratejik yönetimi (Oparanma, Hamilton ve Jaja, 2009), ürün geliştirme ve pazarlama faaliyetlerini (Chelimo, 2018), girişimci yönetim tarzını (Jogarathnam, 2002) ön plana çıkardıklarını göstermektedir. Bu bulgular, pazar türbülansının yönetici algılarını ve örgütsel tepkileri doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır.

Rakip türbülansı, sektördeki rekabet koşullarının bozulma derecesini ve rakiplerin kaynaklarını, davranışlarını ve farklılaşma yeteneklerini ifade eder. Promosyon ve fiyat rekabeti ve yeni rakiplerin pazara girişi gibi unsurlar rakip türbülansını oluşturan başlıca faktörlerdir (Rego vd., 2021; Wang vd., 2022). Yapılan araştırmalar, otellerin rakip türbülansı

karşısında planlama ve stratejik yönetimi (Oparanma vd., 2009), ürün geliştirme ve agresif pazarlama uygulamalarını (Chelimo, 2018), maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerini (Chu, 2015) ya da yeniden yapılanma ve dijitalleşmeye dayalı stratejileri (Olale, 2017) ön plana çıkardıklarını göstermektedir. Ayrıca, girişimci yönetim tarzı benimseyen yöneticilerin rakip fiyatları, yeni ürünler ve müşteri tercihlerini daha kapsamlı biçimde izledikleri ortaya konmuştur (Jogaratanam, 2002; Jogaratnam ve Wong, 2009). Bu bulgular, rakip türbülansın yönetici algıları ve stratejik tepkiler üzerinde belirleyici bir çevresel faktör olduğunu göstermektedir.

Teknolojik değişimlerin istikrarsızlığı ve mevcut teknolojilerin hızla eskimesi ile karakterize edilen teknolojik türbülans, işletmelerin mevcut yetkinliklerini zorlayan, sürekli yatırım ve adaptasyon gerektiren bir dış çevre faktörüdür (Jaworski ve Kohli, 1993; Zhou ve Li, 2010). Konaklama sektöründe dijitalleşme, mobil uygulamalar ve operasyonel yazılımlar hizmet sunumunu doğrudan etkilemekte ve işletmelerin rekabetçi varlıklarını sürdürmelerinde belirleyici rol oynamaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar teknolojik türbülansın işletmelerin maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerini daha yoğun benimsemelerine (Chu, 2015), hizmet inovasyonu performansını artırmasına (Lei ve Chen, 2024) ve rekabet avantajını dijitalleşme ile pazarlama uygulamaları üzerinden sürdürmelerine (Olale, 2017) imkân sağladığını göstermektedir. Ayrıca teknolojik türbülansın, müşteri ilişkileri yönetimi, inovasyon ve performans arasındaki bağı güçlendirdiği (Abbas ve Hassan, 2017) ve kriz koşullarında adaptif fiyatlandırma, hizmet çeşitlendirmesi ve alternatif satış kanallarını zorunlu kıldığı ortaya konmuştur (Nikitenko, 2025). Bu bulgular, teknolojik türbülansın yönetici algıları ve stratejik tepkiler üzerinde belirleyici bir çevresel faktör olduğunu göstermektedir.

Her üç türbülans türü birbirinden bağımsız olsa da aralarında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim, çevresel türbülansın bütüncül yapısını oluşturarak örgütlerin dış çevreye yönelik algısını ve stratejik tepkilerini şekillendirmektedir (Rego vd., 2021). Bununla birlikte, türbülansa en uygun yanıtın mevcut örgütsel yapıları korumak mı yoksa dönüştürmek mi olduğu konusunda literatürde çok daha az fikir birliğine varılmıştır. Bu belirsizlik, otel yöneticilerinin çevresel değişimlere verdikleri stratejik yanıtları incelemeyi daha da önemli kılmaktadır.

2. Yöntem

2.1. Veri Toplama

Çalışmada otel yöneticilerinin çevresel türbülans algıları ve bu durum karşısındaki stratejik tepkilerinin derinlemesine incelenebilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin tercih edilmesinde, katılımcıların deneyimlerini kendi ifadeleriyle aktarmalarına olanak tanınması, araştırmacıya anlamı derinlemesine sorgulama ve gerektiğinde soruları açıklığa kavuşturma imkânı sağlaması gibi avantajlar etkili olmuştur (Arıkan, 2017). Ayrıca rekabetçi bir sektörde üst düzey yöneticilerin rakip işletme temsilcilerinin bulunduğu grup ortamında stratejik bilgi paylaşımından kaçınılabileceği göz önüne alındığında, yarı yapılandırılmış bireysel görüşme

tekniki bu araştırma için daha uygun görülmüştür. Araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmelerinin genel müdürleri oluşturmaktadır. Bununla birlikte, çevresel türbülans algısı ve stratejik karar alma gibi üst düzey yetkinlik gerektiren süreçlerin araştırıldığı bu çalışmada, strateji belirleme yetkisine sahip genel müdürlerin tercih edilmesinin nedeni (Patton, 2002), örgütün yönünü belirleyen ve tüm örgüt paydaşlarını etkileyen politikalar oluşturan ve örgütün uzun vadeli stratejik kararlarının alındığı, varlığını sürdürme, büyüme ve bütünsel etkinlik, verimlilik sorunlarının çözümlendiği ve örgütün tüm paydaşları ile sürekli iletişimin kurulduğu bir yönetim kademesini temsil etmesidir (Bateman ve Snell 1999; Daft 2003). Afyonkarahisar'da toplam sekiz adet beş yıldızlı termal otel bulunmakta olup, çalışmada bu işletmelerin tamamına ulaşılmıştır. Dolayısıyla çalışmada tam sayım yöntemi uygulanmış ve ayrıca örnekleme yoluna gidilmemiştir. Sekiz katılımcıdan oluşan örneklem büyüklüğü ise nitel araştırmalarda veri doygunluğunun tipik olarak 6 ile 12 görüşme arasında sağlandığını gösteren bulgularla örtüşmektedir (Guest, Bunce ve Johnson, 2006).

Görüşme formunun geliştirilmesinde ilgili literatür incelenmiş Jaworski ve Kohli (1993) ile Wilden ve Gudergan (2015) tarafından geliştirilen Çevresel Türbülans Ölçeği temel alınmıştır. Bu ölçek; pazar türbülansı (müşteri bileşim ve tercih değişimleri), rakip türbülansı (rekabet yoğunluğu ve rakip sayısı) ve teknolojik türbülans (teknolojik yeniliklerin hızı ve yaygınlığı) olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar çerçevesinde kavramsal temaları temsil edecek biçimde açık uçlu görüşme soruları geliştirilmiştir. Soruların kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla turizm yönetimi alanında uzman üç akademisyenden görüş alınmıştır. Uzmanlara soruların araştırma amacıyla örtüşüp örtüşmediği, ifadelerin açıklığı ve kavramsal kapsayıcılığı değerlendirilmek üzere görüşme formu yazılı olarak iletilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda bazı soruların ifadesi sadeleştirilmiş kavramsal örtüşme nedeniyle bir soru çıkarılmıştır. Bu düzenlemeler sonucunda araştırma soruları son hâlini almıştır:

S1. Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki tüketicilerin talep/ihtiyaçları hızla değişiyor mu? Bu talep/ihtiyaçları anlayabilme noktasında neler yapıyorsunuz? Zorluklarla karşılaşılıyor musunuz? Karşılaşıyorsanız nelerdir?

S2. Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerin stratejileri hızla değişiyor mu? Bu stratejileri anlamak için neler yapıyorsunuz? Bunu tespit etmede zorluklarla karşılaşılıyor musunuz? Karşılaşıyorsanız nelerdir?

S3. Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki teknoloji hızla değişmekte midir? Bu değişime ayak uydurmada zorlanıyor musunuz? Zorlanıyorsanız bu zorluklar nelerdir?

Görüşmeler öncesinde bilgilendirilmiş onam alınmış; katılımcı izniyle ses kaydı yapılmış ve eşzamanlı alan notları tutulmuştur. Görüşmeler yaklaşık 20–60 dakika sürmüştür. Bulguların raporlanmasında katılımcılar K1–K8 kodlarıyla anonimleştirilmiştir.

2.2. Veri Analizi

Araştırmada tematik analiz yöntemi benimsenmiştir (Braun ve Clarke, 2006). Braun ve Clarke'ın (2006) altı aşamalı sürecine uygun olarak gerçekleştirilen analizde, ana temalar

mevcut literatürden tündengelsel biçimde belirlenmiş (Jaworski ve Kohli, 1993), alt temalar ve kodlar ise görüşme verisinden tümevarımsal olarak türetilmiştir. Analiz iki aşamada gerçekleştirilmiştir: ilk aşamada görüşmeler yazıya aktarılmış ve ana temalar çerçevesinde sınıflandırılmış; ikinci aşamada katılımcı ifadelerindeki tekrar eden anlamlara dayalı olarak kodlar türetilmiş, benzer kodlar gruplanarak alt temalar oluşturulmuştur. Analiz boyunca kodlar ve temalar sürekli karşılaştırılmış, çelişkili ifadeler dikkate alınmış ve tematik yapı nihai hâline bu süreç sonunda getirilmiştir (Braun ve Clarke, 2006). Çalışmanın analitik güvenilirliğini artırmak amacıyla kodlama süreci araştırmacılar tarafından bağımsız biçimde gerçekleştirilmiş; görüş ayrılıklarının bulunduğu noktalarda araştırmacılar tartışma yoluyla uzlaşmaya varmış; bu süreç analitik derinliği artırmıştır.

3. Bulgu ve Değerlendirilme

Yarı yapılandırılmış görüşmeler ile yöneticilerin çevresel türbülansı nasıl algıladıklarını ve bu algı doğrultusunda geliştirdikleri stratejik tepkileri kendi deneyimleri üzerinden aktarmalarına imkân tanınmıştır. Çalışmada önce çevresel türbülans kavramı açıklanmış, ardından yöneticilerle yapılan görüşmeler aracılığıyla bu kavramsal çerçevenin pratikte nasıl anlam kazandığı ortaya konmuştur. Her tema, yöneticilerin deneyimlerini yansıtan alt temalar, stratejik tepkiler ve doğrudan katılımcı ifadeleriyle desteklenerek açıklanmıştır.

Tablo 1. Görüşmelere İlişkin Temel Bilgiler

Katılımcıya Atanan Kod	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi	Görüşme Tipi
Katılımcı 1	18/04/2025	58 dakika 21 saniye	Yüz yüze
Katılımcı 2	18/04/2025	29 dakika 26 saniye	Yüz yüze
Katılımcı 3	21/04/2025	32 dakika 08 saniye	Yüz yüze
Katılımcı 4	05/05/2025	45 dakika 02 saniye	Yüz yüze
Katılımcı 5	11/05/2025	21 dakika 10 saniye	Yüz yüze
Katılımcı 6	11/05/2025	22 dakika 00 saniye	Yüz yüze
Katılımcı 7	17/05/2025	37 dakika 47 saniye	Yüz yüze
Katılımcı 8	23/05/2025	42 dakika 50 saniye	Yüz yüze

Tablo 1’de Afyonkarahisar bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri ile gerçekleştirilen görüşmeye ilişkin temel bilgiler yer almaktadır. Kişisel ve kurumsal bilgilerin gizli tutulması amacıyla otel yöneticilerini tanımlamak için kod numarası kullanılmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş yöneticiler ile gerçekleştirilen görüşmelerin tarihleri ve görüşme süreleri tabloda yansıtılmıştır.

Tablo 2 araştırmaya dahil edilen otel işletmeleri ve yöneticilerinin demografik özelliklerini özetlemektedir. Bulgular, K3 ve K6 oteller dışında otellerin uzun süredir faaliyet gösteren köklü işletmeler olduğunu, yeni açılan otellerin ise çevresel türbülans algısına farklı bir boyut kazandırdığını göstermektedir. Yönetim politikalarının büyük ölçüde yılda bir veya altı ayda bir revize edildiği, bazı otellerde ise ihtiyaçlara göre esnek bir yaklaşım benimsendiği görülmektedir. Yöneticilerin yaş aralıklarının geniş (34–59) ve sektör tecrübelerinin yüksek olması, farklı deneyim düzeylerinden gelen değerlendirmelerin çeşitliliğini artırmaktadır. Eğitim düzeylerindeki farklılıklar (lise, önlisans, lisans, lisansüstü) da bakış açılarına çeşitlilik katmaktadır. Analiz sürecinde veriler, pazar türbülansı, rakip türbülansı ve teknolojik

türbülans olmak üzere üç ana tema altında gruplandırılarak analiz edilmiştir. Her bir tema, otel yöneticilerinin çevresel değişimlere yönelik algılarını, bu değişimlerle karşılaştıkları sorunları ve geliştirdikleri stratejik tepkileri derinlemesine ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Tablo 2. İşletmelerin ve Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Otel İşletmesinin			Otel Yöneticisinin					
Faaliyet Yılı	Yönetim Politikası	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Yaşı	Sektör Tecrübesi	Mevcut Pozisyon Tecrübesi	İşletmede İcra Ettiği Yıl	
K1	12	Yılda 1	Erkek	Lisans	59	16	6	10
K2	32	Yılda 1	Erkek	Lise	50	29	10	29
K3	2	6 ayda 1	Erkek	Lisansüstü	38	12	9	2
K4	32	Yılda 1	Erkek	Lisans	40	16	8	8
K5	24	6 ayda 1	Erkek	Lisans	51	35	15	15
K6	3	Yılda 1	Erkek	Lisans	34	16	3	3
K7	19	Sektörün İhtiyaçlarına Göre	Erkek	Önlisans	54	25	14	19
K8	8	Sektörün İhtiyaçlarına Göre	Erkek	Lisans	41	18	8	8

Tema 1. Pazar Türbülansı

Otel işletmeleri müşteri taleplerinin sürekli değiştiği dinamik bir pazar yapısına sahiptir. Bu değişim, otel yöneticileri için tüketici beklentilerinin yönetilmesini zorlaştıran ve pazar türbülansı yaratan önemli bir faktördür. Bu bağlamda, “Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki tüketicilerin talep/ihtiyaçları hızla değişiyor mu? Bu talep/ihtiyaçları anlayabilme noktasında neler yapıyorsunuz? Zorluklarla karşılaşıyor musunuz? Karşılaşıyorsanız nelerdir?” sorusu çerçevesinde elde edilen bulgular, otel yöneticilerinin tüketici taleplerine yönelik algılarını ve bu durumla başa çıkma stratejilerini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Pazar Türbülansına İlişkin Alt Temalar ve Stratejik Tepkiler

Alt Tema/Kod	Stratejik Tepki	Katılımcılar
Konsept Karmaşası	Net konsept iletişimi; hizmette esneklik (örn. içecek ücretsiz)	K1, K2
Çeşitlenen ve Öngörülemeyen Talepler	Kişiselleştirilmiş hizmet; anlık uyarlamalar	K2, K4, K5, K6, K8
Fiyat Hassasiyeti - Değer Algısı	Değer iletişimi; katmanlı fiyatlama; maliyet-önceliklendirme	K2, K3, K6
Geri Bildirim Temelli Uyarlama	Sistemik geri bildirim analizi; hızlı hizmet revizyonu	K1, K3, K7

Tablo 3’te özetlenen bulgular, pazar türbülansının hizmet işletmeleri için yarattığı belirsizliği açıkça göstermektedir. Konsept karmaşası ve müşteri heterojenliği, öngörülemeyen talepler karşısında yöneticilerin anlık uyarlamalar yapmaları, çevresel değişimlere yanıt verirken esnek uyum stratejisinin benimsendiğini göstermektedir. Geri bildirim uyarlamaları ve deneyime dayalı öngörüler ise, türbülans ortamında yöneticilerin yalnızca mevcut yapıları korumakla yetinmediğini, aynı zamanda sezgisel bilgi ve müşteri verisini kullanarak dönüşüme yöneldiklerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bulgular, pazar türbülansının örgütleri durağan yapıları korumak yerine, dönüşüm ve esneklik arasında denge kurmaya zorladığını göstermektedir.

Bu durum katılımcı ifadelerinde de açıkça görülmektedir. Bir yönetici müşteri beklentilerindeki kavramsal karmaşayı şu sözlerle dile getirmiştir;

“...Misafirlerimiz çoğu zaman ‘yarım pansiyon’ konseptimizin farkında olmuyor, özellikle Ege ve Güney bölgelerindeki her şey dahil otellerle bizi karşılaşıyorlar. Bu durum ücretsiz hizmet taleplerinin artmasına yol açıyor; biz de talepleri dengelemek için aksiyonlar alıyoruz” (K1)

Bir başka yönetici ise müşteri değişen beklentilerin yarattığı baskıyı şu şekilde ifade etmiştir;

“Evet tabi zorluklar yaşıyor, biz şu an tam pansiyon class çalışıyoruz. Bunun sebebi misafirlerin isteklerine ihtiyaçlarına yönelik bir değişiklik. Önceden seçenekler azdı, şimdi ise müşteri daha talepkâr ve memnun etmek çok daha güç.” (K3).

Müşteri beklentilerindeki sürekli değişimin otel yöneticileri için önemli bir zorluk kaynağı olduğunu göstermektedir. Nitekim bir yönetici bu durumu şu sözlerle dile getirmiştir;

“Tabiki zorluklarla karşılaşıyoruz. Özellikle pet anlamda misafirlerin istekleri çok oluyor. Misafirler hep değişiklik yenilik ister. Bu durumla biz hep karşı karşıyayız emek yoğun bir sektördeyiz memnun etmek zor...” (K2).

Tema 2. Rakip Türbülansı

Otel yöneticileri rekabetçi fiyatlandırma, tanıtım stratejileri ve müşteri deneyimine yönelik geliştirmeler yaparak konumlarını korumaya çalışmaktadır. Bu çerçevede, yöneticilere “Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerin stratejileri hızla değişiyor mu? Bu stratejileri anlamak için neler yapıyorsunuz? Bunu tespit etmede zorluklarla karşılaşıyor musunuz? Karşılaşıyorsanız nelerdir?” soruları yöneltmiş ve rakip türbülansına karşı geliştirdikleri stratejiler analiz edilmiştir.

Tablo 4. Rakip Türbülansına İlişkin Alt Temalar ve Stratejik Tepkiler

Alt Tema/Kod	Stratejik Tepki	Katılımcılar
Dijital Rakip Takibi	Dijital platformlar (ReviewPro, OTA, sosyal medya) üzerinden rakiplerin sürekli izlenmesi; fiyat ve kampanya uyarlamaları	K1, K2, K3, K4, K6, K7
Sosyal Medya ve Yorum Analizi	Misafir yorumlarının ve sosyal medya içeriklerinin analizi; şikâyetleri lehine çevirme; hizmette revizyon	K3, K6, K7
Rakiplerle İletişim ve Bilgi Paylaşımı	Rakip otellerle doğrudan iletişim ve bilgi akışı; sektörel ilişkilerle güncel gelişmeleri öğrenme	K5, K7, K8
Homojenleşen Stratejiler	Benzer uygulamalar, düşük farklılık; rakiplerin birbirini taklit etmesi	K8

Tablo 4’te termal otel yöneticilerinin rekabet ortamını yoğun bir türbülans kaynağı olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır. Özellikle fiyat politikaları, kampanya uygulamaları, sosyal medya üzerinden görünürlük ve rakiplerle kurulan ilişkiler, rakip türbülansının en belirgin unsurlarını oluşturmaktadır. Bu durum, rakiplerin fiyat ve kampanya politikalarındaki hızlı değişimlerle doğrudan bağlantılıdır. Bir yönetici bu süreci şu sözlerle dile getirmiştir:

“Devamlı olarak takip ettiğimiz bir ReviewPro programımız var. Orada aslında rakip oteller arasında sıralama olarak neredeyiz aylık periyotlarda takip ediyoruz. Özellikle fiyat politikasında kurumsal çevrede biz öncül durumdayız. Bunları tespit etmekte zorluklarla karşılaşmıyoruz.” (K1).

Bu bulgular, rakip türbülansının örgütleri sürekli izleme ve hızlı uyum geliştirmeye zorladığını göstermektedir.

“Günümüzde online seyahat acentaları üzerinden yayınlanan kampanyaları ya da misafirlerin sosyal medya üzerinden yaptıkları yorumları takip etmek zor değildir. Ancak değişen kampanyaları ve fiyatları anlık olarak anlamakta ve takip etmekte zaman zaman zorluk yaşıyoruz. Bunun yanı sıra şeffaf olmayan stratejiler de olabiliyor; bunları fark edebilmek için ise sektör tecrübesi büyük önem taşımaktadır” (K6).

Bununla birlikte, türbülansın her zaman yoğun hissedilmediği de görülmektedir. Özellikle bazı yöneticiler, rakip otellerin benzer stratejiler uygulamasının rekabeti öngörülebilir hale getirdiğini ifade etmişlerdir:

“Sektördeki iletişim ağlarım ile sektördeki dost rakiplerimizle sık sık görüşüp faaliyetlerimiz konusunda birbirimize destek sağlarız. Oteller genellikle benzer stratejilerle hareket ederler. Küçük farklılıklar dışında birçok termal resort otel aynı uygulamaları kullanıyor.” (K8).

Bu ifade, rekabetin zaman zaman homojenleşmeye yol açarak türbülansın etkisini azalttığını göstermektedir. Genel olarak, bulgular rakip türbülansının yoğun hissedildiğini; buna karşın stratejik uyum ve homojenleşme eğilimlerinin rekabeti kısmen öngörülebilir hale getirdiğini ortaya koymaktadır.

Tema 3. Teknoloji Türbülansı

Turizm sektöründe teknolojik değişimler, otel yöneticileri için hem bir fırsat hem de bir zorluk kaynağı olarak görülmektedir. Teknolojinin hızlı gelişimi, operasyonel süreçlerin daha sistematik ve verimli hale gelmesini sağlarken, aynı zamanda bu değişime ayak uydurmak için sürekli adaptasyon gerektirmektedir. Bu bağlamda, yöneticilere “Faaliyet gösterdiğiniz sektördeki teknoloji hızla değişmekte midir? Bu değişime ayak uydurmada zorlanıyor musunuz? Zorlanıyorsanız bu zorluklar nelerdir?” soruları yöneltilmiş ve teknolojik türbülansa karşı geliştirdikleri stratejiler analiz edilmiştir.

Tablo 5. Teknoloji Türbülansına İlişkin Alt Temalar ve Stratejik Tepkiler

Alt Tema/Kod	Stratejik Tepki	Katılımcılar
Teknolojik Değişimin Hızı	Yeni yazılımlar ve dijital sistemlerin takibi; eğitim ve adaptasyon süreçleriyle hızlı uyum	K1, K2, K4, K6, K7, K8
Maliyet Baskısı ve Uygulanabilirlik	Teknolojik yatırımların maliyet-fayda analizine göre uygulanması; önceliklendirme	K3, K6, K7
Misafir ve Çalışan Adaptasyonu	Online check-in, otomasyon gibi uygulamalarda misafir ve personel eğitim süreçleri; kültürel/yaş grubu farklılıklarının yönetimi	K4, K8
Stratejik Uyum ve Adaptasyon Mekanizmaları	Deneyim ve kurumsal bilgi ile entegrasyon; teknoloji kullanımında verimlilik artışı	K1, K5, K7, K8

Tablo 5’te teknolojik gelişmelerin termal otel işletmeleri için hem fırsat hem de belirsizlik kaynağı olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, teknolojik türbülansı özellikle

teknolojinin sürekli yenilenmesi ve işletmelerin buna hızlı tepki vermesini zorunlu kılmasıyla öne çıkmaktadır. Bir yönetici bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Teknoloji çok hızlı geliyor gerçekten. Sektörün bize getirdiği en güzel şeylerden biri de bu aslında çünkü kendimizi geliştirmemizi ve sürekli yüksek bir dinamikte olmamızı sağlıyor. Ayak uydurmakta sıkıntı yaşamıyoruz. Yeni bir program çıktığı zaman bu bizim için ne kadar faydalı analizinden sonra eğitim alıp kendimizi adapte ediyoruz.” (K1). Bu ifade, teknolojik yeniliklerin örgütlerde bir baskı unsuru olmasının yanı sıra, yenilikçi öğrenme ve hızlı adaptasyon için bir fırsat sunduğunu da göstermektedir.

Bununla birlikte, maliyet baskısı ve uygulanabilirlik teknolojik türbülansın en kritik sınırlayıcı unsurlarından biridir. Katılımcılardan biri bu durumu şu şekilde dile getirmiştir:

“Kesinlikle çok değişiyor. Teknolojiye ayak uydurmak otelciler için zor olabiliyor çünkü daha maliyetli olabiliyor. Her otelde yenileme aşaması kullanılan programların yenilenmesi analiz raporları ve teknolojiyle entegre olmak maliyete bakıyor.” (K3).

Benzer şekilde, *“Kesinlikle en muzdarip olduğumuz konu bu... yeni sistemlere adapte olmak, güncellemeleri takip etmek özellikle maliyet açısından bizi zorluyor.”* (K6) ifadesi de teknolojik değişimin örgütlerde ekonomik yük yaratarak uyum kapasitesini sınırladığını ortaya koymaktadır.

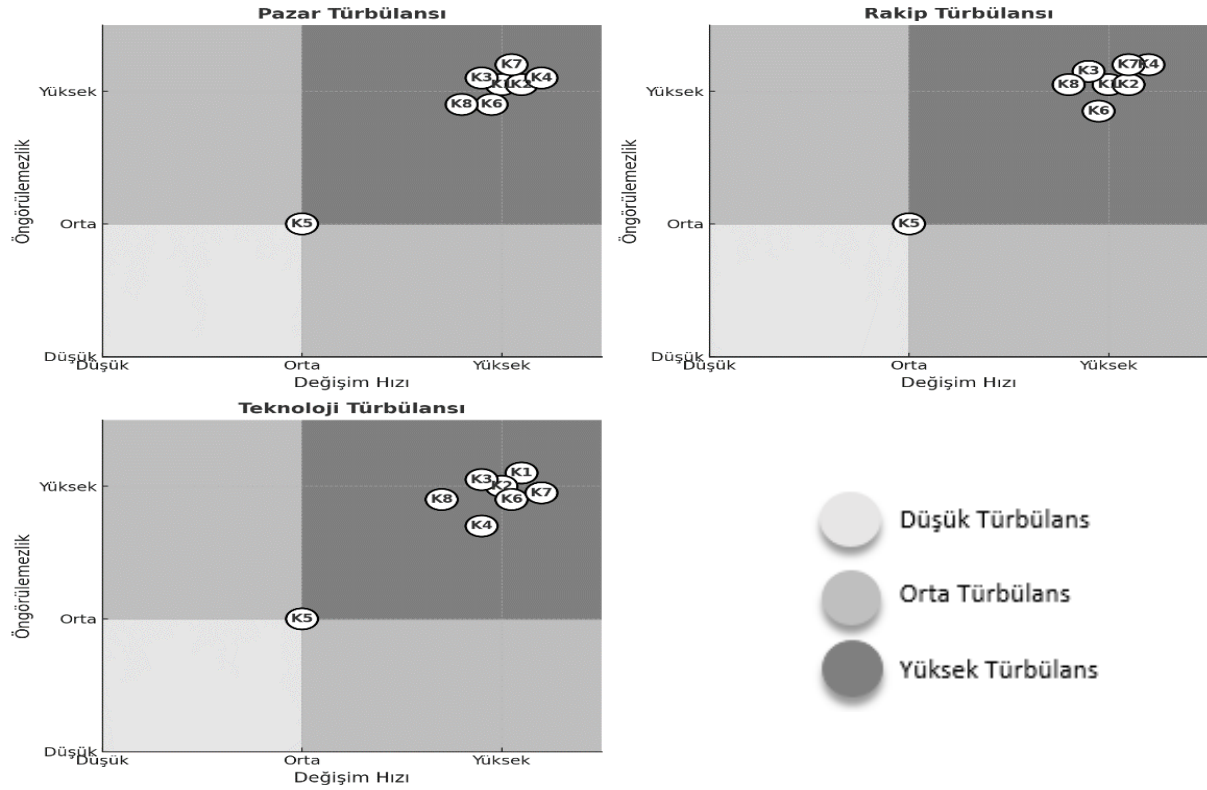
Misafirlerin teknolojik yeniliklere karşı farklı yaklaşımlar sergilediğini belirten bir yönetici, *“Bizde online check-in var ama misafirlerin buna alışması da bir süreç istiyor. Alışkanlıklar çabuk bırakılmıyor. Genç nesil daha eğilimli ama bizim misafir portföyümüz daha üst yaş grubunda olduğu için daha geride kalıyor.”* (K4) sözleriyle, müşteri segmentlerinin farklılaşmasının teknolojik adaptasyonda öngörülemezlik yarattığını vurgulamıştır.

Benzer şekilde, *“İşgücünün yerini otonom araç ve yöntemler almaktadır... personeller mevcut alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalmaktan dolayı zorlanabiliyor fakat geçiş sürecinden sonra her yönüyle daha efektif bir sürece giriyoruz.”* (K8) ifadesi de çalışanların adaptasyon sürecinde yaşanan direnç ve sonrasındaki uyum sürecine işaret etmektedir.

Bir diğer yönetici ise, *“Her sektörde olduğu gibi bizim sektörümüzde de teknolojiye ayak uyduramazsak sektörün gerisinde kalacağımızın bilincinde olarak teknolojik gelişmeleri takip etmekte ve otelimize uygulamaya çalışmaktayız, buradaki belirleyici faktör teknolojik gelişmenin uygulanabilirliği ve maliyetidir.”* (K7) sözleriyle, yeniliklere uyumda maliyet ve uygulanabilirliğin dengeleyici rolünü vurgulamıştır.

Çevresel türbülansın değerlendirilmesinde değişimin yalnızca hızlı olması yeterli görülmemektedir. Buganza, Dell’Era ve Verganti (2009), çevresel türbülansın ortaya çıkabilmesi için değişimlerin yalnızca hızlı olmasının yeterli olmadığını; yöneticilerin çevresel türbülansı değerlendirirken değişim hızı ve öngörülemezliği birlikte dikkate almaları gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Calantone, Garcia ve Dröge (2003), türbülanslı çevreleri pazar veya teknolojiye ilişkin değişimlerin sık ve öngörülemez olduğu çevreler olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmada katılımcıların pazar, rakip ve teknoloji türbülansına ilişkin ifadeleri, değişim hızı ve öngörülemezlik eksenleri üzerinden değerlendirilmiştir.

Buganza vd. (2009), çevresel türbülans değerlendirmesinde pazar değişim hızı, teknolojik değişim hızı, pazar öngörülemezliği ve teknolojik öngörülemezlik boyutlarını kullanmış; her bir boyutu düşük, orta ve yüksek düzeylerinde değerlendirmiştir. Bu çalışmada da benzer biçimde katılımcı ifadeleri düşük, orta ve yüksek düzeylerinde kodlanmış; her bir katılımcı için çevresel türbülansın üç boyutu (pazar, rakip ve teknoloji) iki alt değişken üzerinden (değişim hızı ve öngörülemezlik) ayrı ayrı değerlendirilmiştir.



Şekil 2. Katılımcıların Çevresel Türbülans Algılarının Boyutlara Göre Dağılımı

Kaynak: Buganza vd. (2009) çalışmasından yararlanarak yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

Katılımcıların çevresel türbülans algılarının değişim hızı ve öngörülemezlik eksenlerinde konumlandırılmasında aşağıdaki sölemsel kriterler esas alınmıştır. Değişim hızı; katılımcının sektördeki değişimleri “sürekli”, “hızla” ya da “anlık” gibi aciliyet bildiren sözcüklerle nitelendirmesi durumunda yüksek; “zaman zaman” veya “dönemsel” gibi ifadeler kullanması durumunda orta; ‘büyük ölçüde öngörülür’ veya “istikrarlı” söylemleri benimsemesi durumunda düşük olarak kodlanmıştır. Öngörülemezlik boyutunda ise katılımcının değişimleri “tahmin edemiyorum”, “bilemiyorum”, “ne getireceği belli değil” gibi belirsizlik ifadeleriyle tanımlaması yüksek; “genel olarak takip edebildiğimiz değişimler” şeklinde nitelendirmesi orta; “rakiplerin stratejileri birbirine benziyor” ya da “beklediğimiz gelişmeler” gibi söylemler kullanması düşük öngörülemezlik olarak değerlendirilmiştir. Her iki boyut aynı anda yüksek düzeyde bulunduğu genel türbülans “yüksek”; biri düşük diğeri en fazla orta düzeyde olduğunda “düşük”; diğer tüm kombinasyonlarda “orta” olarak sınıflandırılmıştır (Buganza vd., 2009'dan uyarlanmıştır). Elde edilen değerlendirmeler Microsoft Excel kullanılarak matris formatında görselleştirilmiştir (Şekil 2).

Şekil 2, katılımcıların pazar, rakip ve teknoloji türbülansına ilişkin algılarının değişim hızı ve öngörülemezlik eksenlerinde nasıl konumlandığını göstermektedir. Bu durum, termal otel yöneticilerinin çevreyi yüksek düzeyde dinamik ve belirsiz olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır. Pazar ve rakip türbülansında görülen sıkı kümelenme, müşteri talepleri ve rekabet baskısının çevresel değişimlerin temel belirleyicileri olduğunu; teknoloji türbülansındaki farklılaşma ise teknolojik adaptasyon hızlarının oteller arasında değiştiğini göstermektedir.

K1, K2, K3, K4, K6, K7 ve K8'in çoğunlukla yüksek değişim hızı ve yüksek öngörülemezlik alanında konumlanması, bu yöneticilerin çevresel değişimleri daha yoğun bir türbülans kaynağı olarak algıladığını göstermektedir. K5'in ise üç türbülans boyutunda da orta düzeye yakın konumlanması, çevresel değişimleri tamamen düşük düzeyde algıladığını değil; sektör deneyimi, mevcut yönetim pratikleri ve rekabet çevresine ilişkin birikimi sayesinde bu değişimleri daha yönetilebilir gördüğünü düşündürmektedir. Bu farklılaşma, çevresel türbülans algısının yalnızca sektör düzeyinde değil, yönetici deneyimi ve işletmeye özgü koşullar bağlamında da değişebileceğini göstermektedir.

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma turizm literatüründeki, örgütsel karar alma süreçleri, kriz yönetimi ve küresel salgınlar, ekonomik krizler, teknoloji ve yapay zekâ ile ilgili belirsizlikler gibi zorlu zamanlara odaklanan önceki çalışmalardan farklı olarak, nitel bir araştırma tasarımını benimsemektedir. Çevresel türbülans yazınındaki nicel yöntemlere (Clarkson vd., 2011; Fraj, Matute ve Melero, 2015) ve ön saflarda veya giriş seviyesindeki çalışanlar yerine üst düzey yöneticilerle açık uçlu görüşmeler yapılmıştır. Bu yaklaşım, karar verici olan yöneticilerden doğrudan içgörüler ve sağlam başa çıkma stratejileri yakalayarak, stratejik karar alma, örgütsel değişim yönetimi ve dijital dönüşümün kesişim noktasındaki turizm literatürüne katkıda bulunmaktadır.

Çalışma sonucu termal otellerdeki üst düzey yöneticilerin çevresel türbülans karşısındaki pazar, rakip ve teknolojik türbülans boyutlarında geliştirilen stratejik tepkileri somutlaştırarak, otel yöneticilerinin türbülans karşısında radikal dönüşümden ziyade seçici uyum ve kontrollü dönüşüm stratejileri benimsediğini göstermektedir.

Ayrıca, (yazarların bilgisine göre) bu araştırmanın özgünlüğü, özellikle piyasa koşullarını ve türbülansı çeşitli şekillerde analiz etmek için kapsamlı bir yaklaşım benimseyen termal oteller bağlamında, Afyonkarahisar bölgesine odaklanmasında yatmaktadır. Bu oteller, sundukları hizmetlere göre benzer konuk deneyimleri sağlasalar da, sürekli değişen tüketici tercihleri ve bu oteller arasında geçiş kolaylığı, kusursuz deneyimler sunmayı daha da zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, bu faktörler otel yöneticileri için belirsizliği artırmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın sonuçları, benzer pazar büyüklüğüne sahip oteller veya termal oteller gibi benzersiz operasyonel özelliklere sahip oteller için de geçerlidir.

4.1. Teorik Çıkarımlar

Teori açısından bu çalışma, çevresel türbülans yönetimi üzerine turizm alanındaki literatürü (Jogaratnam ve Wong 2009; Abbas ve Hassan 2017; Olale 2017; Senbeto ve Hon

2020; Lei ve Chen 2024) zenginleştirmektedir. Bir diğer katkı, çalışmanın “koruma mı yoksa dönüşüm mü” arasındaki devam eden akademik tartışmaya katılımında yatmaktadır. Araştırma, termal otel yöneticilerinin türbülansla karşılaştıklarında sıklıkla ikili bir yaklaşım benimsediklerini göstermektedir; mevcut operasyonel yapıları korumaya çalışırken aynı zamanda esnek uyarlamalar, geri bildirimlerden öğrenme ve teknolojinin seçici entegrasyonu yoluyla dönüşümü de teşvik etmektedirler. Bu davranış, yöneticilerin hem mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullandıklarını hem de yeni yollar keşfettiklerini ve böylece turizm sektöründeki çift yönlülük kavramını desteklediklerini göstermektedir (Úbeda-García vd., 2018).

Bu çalışma, alandaki diğer önemli araştırmalarla hem örtüşmekte hem de farklılık göstermektedir. Örneğin, Senbeto ve Hon (2020), piyasa türbülansının Etiyopya otellerinde hizmet inovasyonunu engellediğini ve bu etkinin çalışan dayanıklılığı ve örgütsel hazırlık tarafından hafifletildiğini bulmuştur. Benzer şekilde, bu çalışma, değişen müşteri beklentilerinin yöneticileri kısa vadeli ayarlamalar yapmaya ve esnek çözümler benimsemeye yönlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin türbülanslı ortamlara yanıt olarak proaktif stratejiler de geliştirdiklerini göstermektedir. Jogaratnam ve Wong (2009), çevresel belirsizliğin, yöneticileri çevresel taramayı artırmaya yönlendirdiğini bildirmiştir. Bu araştırma, otellerin rakip kaynaklı türbülansla başa çıkmak için dijital araçlardan yararlandığını ve sosyal medyayı izlediğini, böylece stratejik uyum sağladığını göstererek bu bulguları desteklemektedir. Lei ve Chen (2024), piyasa ve teknolojik türbülansın hizmet inovasyonunu teşvik edebileceğini ve bu dinamiğin bilgi paylaşımı yoluyla güçlendirildiğini belirtmiştir. Bu gözlem, yöneticilerin hizmet sunumunu iyileştirmek için maliyet-fayda analizi, personel eğitimi ve hedefli teknoloji kullanımını uyguladığı mevcut çalışma sonuçları ile tutarlıdır.

Bulgular ayrıca, Nairobi'deki türbülansa karşı en etkili yanıtlar arasında dijital pazarlama ve BİT'in yer aldığını vurgulayan Olale (2017) ile de örtüşmektedir. Benzer şekilde, bu çalışma, çalkantılı koşulları yönetmede dijitalleşme ve pazarlama stratejilerinin temel rolünü doğrulamaktadır. Buna karşılık, Abbas ve Hassan (2017), teknolojik çalkantı müşteri ilişkileri yönetimi ve inovasyon arasındaki bağı güçlendirirken, piyasa çalkantısının bunu zayıflattığını öne sürmüştür. Mevcut çalışma, Afyonkarahisar'da yöneticilerin piyasa çalkantısını sadece bir risk olarak değil, aynı zamanda müşteri geri bildirim yoluyla inovasyonu yönlendirmek için bir fırsat olarak gördüklerini göstererek farklılaşmaktadır. Samur vd. (2026), Türkiye'de konaklama sektöründe yürüttükleri araştırmada, algılanan çevresel türbülansın yüksek olduğu koşullarda bile sistematik bilgi toplama ve planlama kapasitesine sahip otellerin olumsuz çevresel etkileri hafifletip stratejik uyum sağlayabildiğini göstermektedir. Bu durum, türbülans yönetiminde bilgiye dayalı stratejik tepkilerin araştırma bulgularıyla tutarlı biçimde desteklendiğini ve konaklama sektörü için kuramsal bir zemin oluşturduğunu göstermektedir.

Son olarak çalışma teorik açıdan, otel teknolojilerinin algılanan faydası gibi müşteriyle ilgili faktörlere dayanan literatürdeki güncel çalışmaları genişletirken, bir diğer araştırma yönü olan çalışan bağlılığı ve çalışanların iş kaybı veya iş ve refahla ilgili (Bakir vd., 2025) çalışmalar için yeni bir araştırma yönü açmaktadır. Bu, çalkantının etkilerinin yerel bağlam,

müşteri tabanı ve örgütsel yeteneklere bağlı olarak değiştiğini ve turizm sektöründeki stratejik uyumun karmaşık, çok yönlü doğasını daha da ortaya koymaktadır.

4.2. Pratik Çıkarımlar

Turizm sektörünün kırılmalı ve krizlere karşı yüksek hassasiyeti göz önüne alındığında, mevcut çalışma sektör temsilcileri için pratik çıkarımlar sunmaktadır. Birincisi, yöneticiler, çevresel türbülansın doğurduğu fırsatlardan yararlanmak için hangi özel kaynakları ve yetenekleri kullanmaları gerektiğinin farkında olmalı ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için stratejik esnekliğe ve özel hizmet modellerine önem vermelidir. İkincisi, rekabet baskısıyla başa çıkmak için oteller, operasyonlarına yapılandırılmış çevresel tarama, rekabet istihbaratı toplama ve sosyal medya analizini entegre etmelidir. Son olarak, teknolojik değişikliklerle başa çıkmak, rekabet gücünü korumak için planlı iç yatırımlar, maliyet-fayda analizleri ve sürekli çalışan eğitimi gerektirir.

Çalışma ayrıca, geri bildirim odaklı öğrenme ve bilgi paylaşım uygulamalarının temel örgütsel varlıklar olarak önemini vurgulamaktadır. Bilgi, hafızalarda saklanmak yerine paylaşıldığında değer kazanır; bu da departmanlar arası iş birliğini ve açık iletişimi hayati öneme sahip kılar. Personel etkileşimi ve fikir alışverişi için platformlar geliştiren liderlerin hizmet inovasyonunu yönlendirmesi muhtemeldir. İstikrarlı ortamlardaki evrimsel rutinler ve yüksek ataletle nispeten çalkantılı ortamlar son derece deneyime dayalı ve öngörülemeyen sonuçlara sahip kırılmalı süreçlerdir. Bu nedenle çevresel türbülans ortamında yöneticiler, değişen ortamların taleplerine yanıt olarak çeşitli örgütsel kaynakları ve yetenekleri aynı anda uyarılma, entegre etme ve yeniden yapılandırma gibi kritik bir rol üstlenmektedir. Çalkantılı ortamlarda yöneticilerin devinimi, her örgüte özgü, statik olmayan ve öğrenip yanıt verdikçe gelişen kararları ifade eder.

Nitekim bulgular, otel yöneticilerinin çalkantılı koşullarda daha iyi yol alabilmek için örgütsel politikalarını gözden geçirmeleri ve revize etmeleri gerektiğini göstermektedir. Ayrıca "her ne pahasına olursa olsun büyüme" zihniyetinin geçerliliğini yitirdiği; son derece talepkâr ve rekabetçi bu kurumsal çağda girişimciler ve yöneticiler, giderek sürdürülebilir büyümeye öncelik vermeli; yalnızca fonlama ve personel sayısını değil, sınırlı kaynakların gerçek etki yaratmak için ne kadar verimli kullanıldığını da önemsemelidir. Günümüzde akıcı operasyonlar, veriye dayalı kararlar ve net stratejik odaklanma ile tanımlanan sermaye verimliliği, dayanıklılığın ve uzun vadeli başarının önemli bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ilkeleri benimsemek, otellerin sektördeki hızlı değişimler karşısında sürdürülebilir kalmalarına yardımcı olacaktır.

5. Sınırlılıklar ve Gelecekteki Araştırmalar

Mevcut araştırmanın, gelecekteki çalışmalarda dikkate alınması gereken bazı sınırlamaları vardır. Çalışma örneklemini Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı termal otellerin üst düzey yöneticilerinden oluştuğu için, sonuçlar hem ölçek hem de coğrafi çeşitlilik açısından çalışma sonuçlarının genişletilebilirliğini ve evrenselliğini kısıtlamaktadır. Bu nedenle,

gelecekteki araştırmalar örneklem kapsamını ve örneklem büyüklüğünü genişletebilir. Ayrıca, çalışmanın odak noktasının üst düzey yöneticiler olması, türbülansın örgütsel dinamikleri nasıl etkilediğine dair alternatif görüşler sunabilecek orta düzey ve ön saflardaki personelin bakış açılarını ortaya koymak ve bu farklı bakış açılarını karşılaştırmak, gelecekteki araştırmalar için daha kapsamlı bir bakış açısı sağlayacaktır.

Gelecekteki çalışmalar, çeşitli türbülans türlerinin örgütleri ne ölçüde olumsuz etkilediğini yönetsel endişeleri hafifletebilecek benzersiz, pratik stratejiler belirlemek için deneysel araştırma tasarımları da dahil olmak üzere nicel veya karma yöntem araştırma yaklaşımlarını kullanabilir. Teknoloji türbülansının etkisini incelerken, otellerden elde edilen verileri kullanarak zaman içinde teknoloji yatırımlarını çalışan ve örgütsel düzeydeki faktörlerini takip eden araştırmalar uygulanabilir; böylece türbülansın teknoloji faktörlerine ne ölçüde bağlı olduğu belirlenebilir. Ayrıca gelecek çalışmalar çevresel türbülans seviyelerinin turizm sektöründeki çeşitli diğer işletmelerde yönetsel iş birliklerinin etkinliğini nasıl etkilediğini de inceleyebilir. Böylece türbülans ortamında turizm sektöründeki tüm işletmelerin stratejik tepkilerine ilişkin daha derinlemesine bilgiler sunulabilir. Son olarak, çevresel türbülansın turizm sektörü dışında farklı sektörler üzerindeki etkisini incelemek, türbülansın sektör türüne göre değişen sonuçlarını anlamaya katkı sağlayabilir. Bu tür karşılaştırmalı analizler, mevcut çalışmada vurgulanan stratejik uyum, bilgi paylaşımı ve teknolojik adaptasyon gibi unsurların hangi koşullarda benzer veya farklı tepkiler üretebileceğini ortaya koymada yardımcı olacaktır. Böylece, çevresel türbülansın etkilerinin sadece turizm özelinde değil, daha geniş bir yelpazede değerlendirilmesi, stratejik yönetim yaklaşımlarının sektörel bağlamda nasıl uyarlanabileceğine dair daha kapsamlı içgörüler sunacaktır.

Kaynakça

- Abbas, M. W., & Ul Hassan, M. (2017). Moderating impact of environmental turbulence on business innovation and business performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(2), 576–596.
- Açıkgöz, A. (2015). Teknolojik türbülans, karar verme süreçleri ve ürün geliştirme performansı. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 57-82.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611.
- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice-Hall.
- Arıkan, R. (2017). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri* (3. basım). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Awang, K. W., Ishak, N. K., Radzi, S. M., & Taha, A. Z. (2008). Environmental variables and performance: Evidence from the hotel industry in Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 2(1), 59–79.
- Bakir, S., Dogru, T., Bilgihan, A., & Ayoun, B. (2025). AI awareness and employee-related outcomes: A systematic review of the hospitality literature and a framework for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 124.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage* (4th ed.). Irwin McGraw-Hill.

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–42.
- Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration & Society*, 40(8), 799–824.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Buganza, T., Dell’Era, C., & Verganti, R. (2009). Exploring the relationships between product development and environmental turbulence: The case of mobile TLC services. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 308–321.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Carmeli, A., & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 322–341.
- Chatterjee, L., Feng, C., Nakata, C., & Sivakumar, K. (2023). The environmental turbulence concept in marketing: A look back and a look ahead. *Journal of Business Research*, 161, 113775.
- Chelimo, S. K. (2018). *Strategic response by five star hotels in hospitality industry to environmental turbulence in Kenya* [Unpublished Master’s Thesis, University of Nairobi]. University of Nairobi Institutional Repository.
- Chen, H., & Tian, Z. (2022). Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 139, 184-193.
- Chu, Y. H. (2015). *Examining environmental turbulence intensity: A strategic agility and innovativeness approach on firm performance in environmental turbulence situations* [Unpublished Master’s Thesis, University of Hong Kong]. University of Hong Kong Institutional Repository.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2011). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122-144.
- Condon, J., Kwiatkowski, K., Singer, V., & Smit, S. (2022). *Economic Conditions Outlook During Turbulent Times, December 2022*. McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20ocorporate%20finance/our%20insights/economic%20conditions%20outlook%202022/december%202022/economic-conditions-outlook-during-turbulent-times-december-2022.pdf> adresinden erişildi.
- Coulter, M. K. (2002). *Strategic Management in Action*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Thomson South-Western West.
- Daft, R. (2021). *Organization Theory & Design* (13th ed.). Cengage.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- Emery, F., & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.

- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Ilmola, L., & Rovenskaya, E. (2016). Three experiments: The exploration of unknown unknowns in foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 106(3), 85–100.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jogaratnam, G. (2002). Entrepreneurial orientation and environmental hostility: An assessment of small independent restaurant businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 26(3), 258 – 277 .
- Jogaratnam, G., & Wong, K. K. F. (2009). Environmental uncertainty and scanning behavior: An assessment of top-level hotel executives. *Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(1), 44–67.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kipley, D., Lewis, A. O., & Jeng, J.-L. (2012). Extending Ansoff’s strategic diagnosis model: Defining the optimal strategic performance positioning matrix. *SAGE Open*, 2(1), 1-14.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–30.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.
- Lei, M., & Chen, C.-H. (2024). How does external environment affect individual service innovation performance? Empirical evidence from the tourism and hospitality industry. *Advances in Decision Sciences*, 27(4), 1–55.
- Lynch, R. (2012). *Strategic Management*. Pearson Education Limited.
- Melton, E. K. (2017). Testing turbulence: Exploring the determinants of managerial networking. *Public Organization Review*, 17, 19-37.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (2th ed.). Free Press.
- Nikitenko, K. (2025). Crisis management strategies for the hotel business in conditions of market turbulence and uncertainty. *Social Economics*, 69, 153–165.
- Olale, A. P. (2017). *Managerial perception on strategic responses adopted by star rated hotels to deal with environmental turbulence* [Unpublished Master’s Thesis], University of Nairobi). University of Nairobi.
- Oparanma, A. O., Hamilton, D. I., & Jaja, S. A. (2009). Strategies for managing hospitality in a turbulent environment: Nigerian experience. *International Journal of Management and Innovation*, 1(1), 24-36.
- Papatya, G. (2015). *Temel işletmecilik bilgisi: Teorik düzenlemeler, entelektüel birikim ve notlar*. Beyazıt Kitabevi Yayınları.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

- Perrow, C. (1961). The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review*, 26(6), 854–866.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Proksch, D., Rosin, A., Stubner, S., & Pinkwarta, A. (2021). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 1-29.
- Reed, J. H. (2025). Duration matters: The interaction of the degree and the duration of environmental turbulence. *Operations Management Research*, 18(3), 1029–1044.
- Rego, L. L., Brady, M., Leone, R. P., Roberts, J. H., & Srivastava, R. K. (2021). Brand response to environmental turbulence: A framework and propositions for resistance, recovery and reinvention. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), 693–715.
- Samur AN, Yilmaz I, Kasap G, Dedeoğlu BB (2026). How does perceived environmental uncertainty determine competitive strategies in the hotel business? The role of competitive intelligence. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 9(4),1409–1431.
- Senbeto, D. L., & Hon, A. H. Y. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: Examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, 40(15–16), 1119–1139.
- Shepherd, C., & Ahmed, P. K. (2000). From product innovation to solutions innovation: A new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, 3(2), 100–106.
- St-Pierre, J., Julien, P.-A., & Fadil, N. (2023). How do entrepreneurial firms behave in the face of environmental turbulence and uncertainty? Evidence from the manufacturing sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(5), 880–901.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2023). *Turizm işletme belgeli termal konaklama tesisleri. Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü.* <https://afyon.ktb.gov.tr/Eklenti/82653,turizm-isletme-belgeli-termal-konaklama-tesisilerixlsx.xlsx> adresinden erişildi.
- Terreberry, S. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12, 590–613.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, Transaction Publishers.
- Tsai, H. K., & Yang, S.-Y. (2014). The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 343-366.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. C. (2018). The development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3609–3631.
- Volberda, H. W., & Van Bruggen, G. H. (1997). Environmental turbulence: A look into its dimensionality. In M. T. A. Bemelmans (Ed.), *Dynamiek in Bedrijfsvoering [Dynamics in Management]* (pp. 137–145). NOBO.
- Wang, C., Qureshi, I., Guo, F., & Zhang, Q. (2022). Corporate social responsibility and disruptive innovation: The moderating effects of environmental turbulence. *Journal of Business Research*, 139, 1435–1450.

Wijesinghe, D., Härtel, C. E. J., & Samaratunge, R. (2021). Strategic decision-making under VUCA conditions: A review and synthesis. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 897–921.

Wilden , R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 181-199.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231.

Strategic Responses of Senior Hotel Managers to Environmental Turbulence: The Case of Thermal Hotels

Extended Abstract

The relationship between the organization and the environment is one of the fundamental topics that has been debated for a long time within organizational theories. Organizational theorists have considered the environment not only as an external factor but also as one of the fundamental determinants of organizational structure, managerial processes, and strategic decisions. The structural contingency theory argues that organizations need to develop flexible and organic structures to adapt to changing environmental conditions, while the resource dependence and population ecology approaches also emphasize the decisive role of the environment in the sustainability of organizational existence (Burns and Stalker, 1961; Hannan and Freeman, 1977; Pfeffer and Salancik, 1978). Today, the increasing uncertainty, variability, and complexity of environmental conditions have transformed the interaction between organizations and their environments into a dynamic process aimed not only at adaptation but also at developing proactive and flexible strategies (Carmeli and Markman, 2011; Wijesinghe et al., 2021). In the literature, these dynamic and unpredictable conditions are explained by the concept of environmental turbulence (Amoah et al., 2021). Uncertain and unpredictable changes create environmental turbulence, presenting both threats and opportunities for organizations (Chatterjee et al., 2023).

Hotel businesses operate as open systems that constantly interact with their external environments (Coulter, 2002; Jogaratnam and Wong, 2009). Technological innovations that shorten product life cycles, rapidly diversifying customer demands, competitive pricing strategies, and the increasing influence of digital platforms are making the environment in which hotel businesses operate more complex and uncertain. The abstract nature of the service, the heterogeneity in customer expectations, and demand fluctuations make businesses vulnerable to unpredictable market conditions. Therefore, how environmental turbulence is perceived by hotel managers and what strategic responses are developed in the face of it constitutes an important area of research. Studies focusing on the perceptions of environmental turbulence in the hospitality sector show that managers' perceptions of uncertainty and turbulence are decisive in environmental scanning, strategic alignment, crisis management, innovation, and competitive strategies (Jogaratnam and Wong, 2009; Chu, 2015; Olale, 2017; Chelimo, 2018; Senbeto and Hon, 2020; Nikitenko, 2025). However, there is a lack of in-depth information on how managers interpret environmental turbulence and the strategic responses they develop in these circumstances.

The aim of this study is to reveal how senior managers in five-star thermal hotel businesses operating in Afyonkarahisar perceive environmental turbulence and what strategic responses they develop under these conditions. The study focuses particularly on the dimensions of market turbulence, competitor turbulence, and technological turbulence. Jaworski and Kohli (1993) addressed environmental turbulence through the dimensions of market turbulence, technological turbulence, and competitive intensity; they emphasized that

these dimensions determine organizations' responses to changes in the external environment. In this study, market turbulence is associated with changes in customer preferences and demands, competitor turbulence with competitive conditions, pricing, and promotional strategies, and technological turbulence with the speed, cost, and feasibility of technological changes. In this context, the study examines how thermal hotel managers experience environmental changes and how they respond to these changes through the direct statements of the managers.

In the study, a qualitative research method was adopted, and the semi-structured interview technique was used as the data collection tool. The preference for this technique was influenced by its ability to allow participants to convey their experiences in their own words and to provide the researcher with the opportunity to deeply question the meaning and clarify questions when necessary (Arıkan, 2017). The participants of the research consist of senior managers working in five-star thermal hotel establishments operating in Afyonkarahisar. There are a total of eight five-star thermal hotels in the city, and all of these establishments were reached in the research. In this context, face-to-face interviews were conducted with eight managers.

In the development of the interview form, the relevant literature was reviewed; the dimensions of environmental turbulence addressed by Jaworski and Kohli (1993) and Wilden and Gudergan (2015) were used as a basis. In this context, market turbulence, competitive turbulence, and technological turbulence have been identified as the main themes of the research. The data were evaluated using a thematic analysis approach. In the analysis process, the main themes were determined based on the literature, while sub-themes and codes were derived from the systematic examination of the data. The obtained codes were grouped by their similarities and combined under themes, and the findings were supported by direct quotations (Braun and Clarke, 2006).

The research findings indicate that thermal hotel managers intensely experience environmental turbulence in the market, competition, and technology dimensions. Within the scope of market turbulence, the diversity of customer demands, concept complexity, price sensitivity, perceived value, and feedback-based adaptation stand out. Market turbulence refers to the rate of change in customer preferences and directly affects businesses' capacity to respond to varying expectations in a timely manner (Jaworski and Kohli, 1993; St-Pierre et al., 2023). In this study, the differentiation of customers' expectations regarding accommodation concepts has emerged as a significant source of uncertainty for managers. Conceptual complexity and customer heterogeneity lead managers to make instantaneous adjustments in response to unpredictable demands; this situation indicates that a flexible adaptation strategy is being adopted when responding to environmental changes. Feedback adaptations and experience-based forecasts reveal that in a turbulent environment, managers not only maintain existing structures but also drive transformation by utilizing customer data.

In the dimension of competitive turbulence, it has been determined that managers particularly monitor their competitors through tools such as digital platforms, online travel agencies, social media comments, and ReviewPro. Competitive turbulence is an environmental

pressure area related to the changes in competitive conditions within the industry and the dynamics of competitors' pricing, promotion, and differentiation strategies (Rego et al., 2021; Wang et al., 2022). The findings indicate that pricing policies, campaign implementations, visibility through social media, and relationships established with competitors are the most prominent elements of competitive turbulence. This situation reveals that competitor turbulence forces organizations to continuously monitor and rapidly adapt. However, some managers have stated that the implementation of similar strategies by competing hotels has made the competition predictable. Therefore, the findings strongly indicate the presence of competitive turbulence; however, the trends of strategic alignment and homogenization render competition partially predictable.

Within the scope of technological turbulence, the speed of technological change, cost pressure, applicability, guest and employee adaptation, and strategic alignment mechanisms stand out. Characterized by the instability of technological changes and the rapid obsolescence of existing technologies, technological turbulence is an external environmental factor that challenges businesses' current competencies and requires continuous investment and adaptation (Jaworski and Kohli, 1993; Zhou and Li, 2010). In the hospitality sector, digitalization, mobile applications, and operational software directly affect service delivery and play a decisive role in maintaining the competitive edge of businesses. In this study, managers evaluate technological developments as both an opportunity and a source of uncertainty for businesses. Technological innovations, in addition to being a pressure factor in organizations, also offer an opportunity for innovative learning and rapid adaptation. However, cost pressure and feasibility are among the most critical limiting factors of technological turbulence. Guests displaying different approaches to technological innovations and the resistance employees experience during the adaptation process are among the other factors creating unpredictability in technological adaptation.

In the evaluation of environmental turbulence, it is not considered sufficient for change to be merely rapid. Buganza et al. (2009) state that for environmental turbulence to occur, it is not sufficient for changes to be merely rapid; managers should consider both the speed and unpredictability of changes when evaluating environmental turbulence. Similarly, Calantone et al. (2003) define turbulent environments as those where changes related to the market or technology are frequent and unpredictable. In this context, the participants' statements regarding market, competitor, and technology turbulence were evaluated along the axes of change rate and unpredictability. The findings reveal that thermal hotel managers perceive the environment as highly dynamic and uncertain. The tight clustering observed in market and competitor turbulence indicates that customer demands and competitive pressure are the primary determinants of environmental changes; the differentiation in technological turbulence shows that the rates of technological adaptation vary among hotels.

In conclusion, the study illustrates the strategic responses developed by top managers in thermal hotels in the face of environmental turbulence, specifically in the dimensions of market, competitor, and technological turbulence. The findings indicate that hotel managers

have adopted selective adaptation and controlled transformation strategies rather than radical transformation in the face of turbulence. While managers strive to maintain existing operational structures, they also promote transformation through flexible adaptations, learning from feedback, monitoring competitors with digital tools, and the selective integration of technology. This behavior demonstrates that managers are effectively utilizing existing resources while also exploring new avenues, thereby supporting the concept of duality in the tourism sector (Úbeda-García et al., 2018).

Theoretically, this study enriches the literature on environmental turbulence management in the tourism field through the experiences of top executives in the context of thermal hotel operations (Jogaratham and Wong, 2009; Abbas and Hassan, 2017; Olale, 2017; Senbeto and Hon, 2020; Lei and Chen, 2024). The study explains how market, competitor, and technological turbulence are perceived by hotel managers and how these perceptions are transformed into strategic responses through qualitative data. From a practical perspective, the findings indicate that hotel managers should prioritize practices such as structured environmental scanning, competitive intelligence, social media analysis, systematic evaluation of customer feedback, cost-benefit-based technology investments, and continuous employee training in response to environmental turbulence. Future research can examine the perception of environmental turbulence in different destinations, various types of hotels, and broader participant groups. Additionally, by including middle managers, frontline employees, and different tourism businesses, a more comprehensive understanding of how environmental turbulence is experienced at the organizational level can be achieved.

Atıf Gösterim/To Cite: Utkan, Z. ve Baytok, A. (2026). Üst Düzey Otel Yöneticilerinin Çevresel Türbülansa Karşı Stratejik Tepkileri: Termal Otel İşletmeleri Örneği, *Journal of Applied Tourism Research*, 7(1), 38 – 62. doi.org/10.5281/zenodo.20925437

Etik Onayı: Yazarlar bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini beyan etmiştir. Aksi bir durumun tespiti halinde derginin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışma için, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan “Etik Kurul Onayı” alınmıştır.

Destek Bilgisi: Çalışma için herhangi bir kurum ya da kuruluştan finansal destek alınmamıştır.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Yazarlar çalışmaya kendi rızalarıyla katılmıştır.

Katkı Oranı: 1. yazar: %60; 2. yazar: %40

Çıkar Çatışması: Makalede çıkar çatışması bulunmamaktadır.