



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:18.07.2022 ✓Accepted/Kabul:26.09.2022

DOI:10.30794/pausbed.1144996

Research Article/Araştırma Makalesi

Atık, E. (2022). "Pamukkale Karahayıt Bölgesi'nde Bulunan Termal Otellerde Pandemi Sürecinde ve Sonrasında Yenilik Yönetiminin İncelenmesi", *Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2022 Sayı 53: Özel sayı 2, Denizli, ss. Ö299-Ö311.

## PAMUKKALE KARAHAYIT BÖLGESİ'NDE BULUNAN TERMAL OTELLERDE PANDEMİ SÜRECİNDE VE SONRASINDA YENİLİK YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ\*

Ezgi ATIK\*\*

### Öz

Tüm dünyada toplumsal ve ekonomik sorunlara neden olan Covid-19 salgınının bir sonucu olarak işletmeler, ayakta kalabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için birtakım yenilikler yapmışlardır. Bu araştırmanın amacı, termal otellerde pandemi sürecinde ve sonrasında gerçekleştirilen yenilikleri tespit etmektir. Araştırmada, Pamukkale-Karahayıt bölgesinde bulunan termal otel yöneticileri çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme tekniğiyle belirlenen dokuz katılımcıdan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler elde edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda pandemi sürecinde termal otel işletmelerinin ürünlerinde, iş süreçlerinde ve yönetim fonksiyonlarında birtakım yenilikler gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, termal otellerin pandemi döneminin başlarında faaliyetlerine devam edebilmeleri için bazı yenilikler yaptıkları ve bu yeniliklerden bir kısmının işletmelerde pandeminin etkileri azalmasına rağmen kalıcı hale geldiği belirlenmiştir. Ek olarak, termal otellerin bir kısmının pandemide kapalı kaldıkları dönemi ürün yeniliği için bir fırsata dönüştürdükleri, bu süreçte oda yenileme ve zemin yenileme gibi çalışmalarını sürdürdükleri tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmanın, ilgili literatüre pandeminin işletmelerin yenilik yönetimlerinde yarattığı etkiyi ortaya koymak bakımından katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Stratejik yönetim, Yenilik yönetimi, Otel işletmelerinde yenilik, Termal oteller, Pamukkale-Karahayıt bölgesi.*

## INVESTIGATION OF INNOVATION MANAGEMENT DURING AND AFTER THE PANDEMIC AT THE THERMAL HOTELS IN PAMUKKALE KARAHAYIT REGION

### Abstract

As a result of the Covid-19 pandemic, which causes social and economic problems all over the world, businesses have made some innovations in order to survive and compete with their competitors. The aim of this research is to determine the innovations in thermal hotels during and after the pandemic. In the research, thermal hotel managers in Pamukkale-Karahayıt region were determined as the study group. Data were obtained by semi-structured interview technique from nine participants determined by purposive sampling technique. As a result of the study, it has been determined that thermal hotel businesses have made some innovations in their products, business processes and management functions during the pandemic period. In addition, it has been determined that thermal hotels have made some innovations in order to continue their activities at the beginning of the pandemic period, and some of these innovations have become permanent. As another result of the study, it was revealed that some of the thermal hotels turned the period they were closed during the pandemic into an opportunity for product innovation, and they continued their operations such as room renovation and floor renovation in this process. It is thought that the research carried out within the scope of thermal hotels can contribute to the relevant literature in terms of revealing the effect of the pandemic on the strategies and innovation management of businesses.

**Key Words:** *Strategic management, Innovation management, Innovation in hotel businesses, Thermal hotels, Pamukkale-Karahayıt region.*

\*Bu çalışma, 2022 yılında Pamukkale Üniversitesi Turizm Fakültesi tarafından düzenlenen Sürdürülebilir Termal Turizm Kongresi'nde sözlü olarak sunulan bildiriden türetilmiştir.

\*\*Arş. Gör. Dr, Pamukkale Üniversitesi Turizm Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, DENİZLİ.  
e-posta: easar@pau.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0001-7960-1463>)

## 1. GİRİŞ

İşletmelerde yaratıcı fikirlerin uygulanması ve ticarileştirilmesi olarak açıklanan yenilik kavramı, işletmeleri diğer işletmelerden farklılaştıran ve işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan yönetsel bir araçtır. İşletmelerin temel yetenekleri olarak yenilik yapabilme kapasiteleri (Koçel, 2015), işletmeler için yeni bir değer yaratma amacının yanında işletmelerin mevcut sorunlarına çözüm üretmek amacıyla da gerçekleştirilebilmektedir. Bu bağlamda, tüm dünyada toplumsal ve ekonomik sorunlara neden olan Covid-19 salgını, işletmelerde de birtakım değişimlere yol açmış, işletmeler, bu süreçte yaşadıkları sorunlara yenilikçi yaklaşımlar ile çözüm aramıştır.

Covid-19 salgını sürecinde işletmelerin stratejilerini belirlemeye yönelik olarak İspanya’da oteller üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada (Marco-Lajara vd., 2021), otel işletmelerinin kapasiteleri doğrultusunda yenilik yapabilme yeteneklerinin performanslarına etkisinin olduğu doğrulanmıştır. Marco-Lajara vd. (2021) tarafından İspanya’da oteller üzerine yapılan çalışmada da benzer olarak, pandemi sürecinde otel işletmelerinin performanslarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkili olduğu belirlenmiştir. Avusturya’da ağırlama sektöründe yer alan restoran, bar ve otel gibi farklı işletme türleri ile yapılan bir çalışmada (Breier, 2021), iş modeli yeniliğinin Covid-19 krizi ile mücadele sürecine etkisi değerlendirilmiş, çalışma sonucunda, iş modeli yeniliğinin kriz öncesinde ve sonrasında konaklama işletmeleri için gelir yaratan önemli bir düzenleyici rol üstlendiği belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmanın amacı ise termal otel işletmelerinde pandeminin de etkisi ile birlikte ayakta kalmak ve sektörde diğer işletmeler ile rekabet edebilmek amaçlı gerçekleştirilen yenilikleri incelemektir.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1. İşletmelerde Yenilik Yönetimi

Sözlük anlamına göre “yeni olma durumu, yenileşim” şeklinde tanımlanan yenilik kavramının “innovatus” (in-eşsiz ve novatus-bilinmeyen yıldız) kavramından türediği ifade edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 376). Bir başka ifade ile yenilik, “bir birey, grup, organizasyon, endüstri veya toplum için önemli değeri olan yeni bir şey yaratma sürecidir” (Higgins, 1995). Yenilik kavramı literatürde sıklıkla buluş (icat) ve yaratıcılık kavramı ile ilişkilendirilmekle beraber bu kavramlardan uygulama aşaması ile ayrılmaktadır. Buluş (icat), “ilk defa yeni bir şey yaratma” ve yaratıcılık ise “yaratma yeteneği” olarak açıklanmaktadır. Schumpeter’e göre (1939: 81-82) buluşlar ticari bir değeri olan yeniliğe dönüşebileceği gibi, buluş olmayan herhangi bir ilerleme de yenilik olarak nitelendirilebilmektedir. Yenilikler buluşlardan yıllar sonra gerçekleştirilebilmekte ve aynı zamanda buluş yapan kişiler ile bu buluşları yeniliğe dönüştüren kişiler farklı olabilmektedir. Yaratıcılık ise yenilik sürecinin fikir üretimi aşamasında olması gereken bir kişilik özelliği olması bakımından farklılık taşımaktadır. Buradan hareketle yeniliklerin yaratıcılık sonucu ortaya çıktığı ve buluşlar ya da gelişmeler yoluyla ticari bir değere dönüşümü ifade ettiği söylenebilmektedir. Bu doğrultuda yenilik ve yenilik yönetimi, işletmelere yönelik bilimsel çalışmaların ilk ortaya çıktığı dönemlerden bugüne üzerinde sıklıkla durulan kavramlardandır.

İşletmelerde yenilik kavramının Neo-Klasik dönemde Follet’in (1924) ve Barnard’ın (1938) çalışanların kararlara katılımını ve yaratıcılıklarını destekleyen görüşleri (Berber, 2013) ile ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmelerde çalışanların katkısının daha da önem kazandığı Neo-Klasik Yönetim döneminde yenilik konusu yaratıcı fikirler ve çalışanların desteklenmesi ile ilişkilendirilen ve böylece işletmelerde verimliliği arttıran bir unsur olarak nitelendirilmiştir. İşletmelerin çevreleri ile ilişkili ve kendi içlerinde alt sistemlerden oluşan yapılar şeklinde açıklandığı Sistem Yaklaşımı döneminde ise yenilik kavramı özellikle örgütsel strateji çalışmalarında önem kazanmıştır. Stratejik planlama döneminde Miles ve Snow (1978), atılgan stratejileri benimseyen işletmelerin yenilikçi işletmeler olduğunu ortaya koymuştur. Mintzberg (1989), işletme türleri kapsamında yenilikçi (adhokratik) işletmeleri tanımlayarak bu işletmelerin değişimlere hızlı uyum sağlayabildiklerini ifade etmiştir. Çalışmalardan da görülebileceği gibi bu dönemde yenilik, işletmeleri tanımlayan bir özellik olarak ele alınmıştır.

Yönetim alanında 1960, 1970 ve 1980’leri kapsayan ve işletmeleri iş ve dış koşullara göre şekillenebilen dinamik yapılar olarak tanımlayan Durumsallık (Koşul-Bağımlılık) Yaklaşımı döneminde ise yenilik kavramı Burns ve Stalker’ın (1961) ve Thompson’ın (1967) çalışmalarında ele alınmıştır. Örgütleri mekanik ve organik olarak iki kapsamda inceleyen Burns ve Stalker (1961), organik örgüt yapılarının hızlı değişime ve yeniliklere kolay

uyum sağlama özelliklerini vurgulamıştır. Thompson (1967) ise teknoloji ve çevre ilişkisi ile ilgili çalışmasında yeniliği teknolojik açıdan ele alarak değişken çevrelerde teknolojik yeniliklerin daha fazla gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. İşletmelerde yeniliğin tüm işletme fonksiyonları için önemli bir araç olarak ele alındığı stratejik yönetim çalışmaları kapsamında ise Porter'ın çalışmaları öne çıkmaktadır. Porter'a göre (1980) işletmelerin içinde buldukları endüstri yapısı rekabeti de etkilemektedir. Bu bağlamda işletmeler, rakipleri karşısında "sürdürülebilir bir konum" elde etmek için rekabet stratejileri geliştirmek durumundadır (Porter, 1985). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için farklılaşma stratejisini benimseyen işletmeler ürünlerinde, iş süreçlerinde ya da teknolojilerinde birtakım yenilikler gerçekleştirmektedir (Porter, 1990). Porter (1993), işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yenilikçi faaliyetleri ise "yeni ürün tasarımı, yeni üretim süreci, yeni pazarlama yaklaşımı ya da eğitimler" şeklinde açıklamaktadır. Porter'ın bu çalışmaları ile birlikte yenilik, işletmelerde üretimin planlamasına olan katkısının yanında işletmelerin diğer fonksiyonları için de önemli bir araç haline gelmiştir. Güncel yaklaşımlar döneminde ise yenilik kavramı, Prahalad ve Hamel'in (1990) temel yeteneklere yönelik çalışmasında ele alınan bir kavram olmuştur. Yönetim alanında öncü tüm bu çalışmalar doğrultusunda yenilik, işletmelerde stratejik bir öneme sahip olan, işletmelerin çevreleri ile uyum sağlamalarına ve rekabet edebilmelerine olanak sağlayan ve işletmelerde temel bir yetenek olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir kavram olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Hizmet sektörleri içerisinde önemli bir pay sahip olan turizm sektöründe yenilik, sektördeki işletmelerin küresel rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için yararlandıkları önemli bir stratejik yönetim aracıdır. Bu kapsamda sektörde yenilik ve yenilik yönetimi sıklıkla üzerinde durulan bir konu olmuştur. Bu alanda öncü bir çalışmada (Hjalager, 2002), sektörel anlamda yenilik türleri ve özelliklerini açıklamak amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada turizmde yeniliğin düzenli, niş, devrimci ve mimari yenilik olmak üzere dört şekilde gerçekleştiği belirlenmiştir. Turizmin bir alt sektörü olan otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada ise (Orfila-Sintes vd. , 2005) otel türlerine göre karşılaştırmalar yapılmıştır. Çalışmada önemli bulgular olarak dört ve beş yıldızlı otellerin yenilikçi oteller olduğu ve otellerde yeniliklerin teknolojik gelişmeler doğrultusunda yapıldığı ortaya çıkmıştır. Benzer bir diğer çalışmada (Martinez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009), yenilik türleri kapsamında oteller incelenmiş, otel işletmelerinde kademeli ve köklü yenilikler yapıldığı, yapılan bu kademeli yeniliklerin köklü yenilikler üzerinde bir etki yarattığı ortaya konmuştur. Otel işletmelerindeki yenilik uygulamalarını tespit etmenin amaçlandığı bir çalışmada (Durna ve Babür, 2011) otel örnekleri üzerinden gidilerek otellerin odalarında, teknolojilerinde, sundukları hizmetlerde ve dekorasyon gibi pek çok farklı alanda yaptıkları yenilikler özetlenmiştir. Oteller üzerine Yılmaz (2018) tarafından yapılan çalışmada ise beş yıldızlı otellerde yeniliğe yönelik mevcut durumu ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda otellerin hizmet süreçlerinde, mimari yapılarında ve ek olarak yiyecek-icecek departmanları, kat hizmetleri departmanları ve ön büro departmanlarının çeşitli iş süreçlerinde yenilikler yaptıkları ortaya konmuştur. Yenilik türleri ve özelliklerine ilişkin çalışmalardan farklı olarak otel işletmelerinde yapılan yenilikler ve işletme performansı ilişkisini tespit etmeyi amaçlayan bir çalışmada (Paksoy ve Ersoy, 2016) Antalya bölgesinde dört ve beş yıldızlı oteller araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Çalışma sonucunda otel yönetimlerinin yeniliğe yönelik izlenimlerinin olumlu olduğu ve aynı zamanda işletmelerin yenilik düzeyleri ve yenilik performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tüm bunlara ek olarak otel işletmelerindeki yenilikçi faaliyetlerin işletmelerin rekabet üstünlüklerine olan etkisinin araştırıldığı bir çalışmada ise (Zengin ve Dursun, 2017) otellerin daha çok mimari yenilikler gerçekleştirmekle beraber, hizmet yeniliklerine de yer verdikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, otel işletmelerinin yenilikçi uygulamalarının işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığı ifade edilmiştir.

## **2.2. Termal Otellerde Yenilik Yönetimi**

Türkiye, doğal kaynaklarının zenginliği ve çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda, termal turizm hareketliliğinin yaşandığı önemli bir ülkedir. Aynı zamanda termal tesisler, yılın tüm ayları açık olduğundan kongre amaçlı ya da kültür turizmi amaçlı seyahat eden kişi ya da gruplara da hizmet verebilmektedir. Turizm Bakanlığı'nın 2021 yılı verilerine göre Türkiye'de Turizm Yatırım Belgeli ve Turizm İşletme Belgeli olmak üzere toplam 113 termal otel işletmesi bulunmaktadır. Ek olarak, Turizm Yatırım Belgeli 1 termal tatil köyü de bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021). Belediye belgeli oteller de bu sayıya eklendiğinde Türkiye'de termal turizme yönelik arzın oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Termal oteller, termal turizm işletmeleri kapsamında hizmet veren ve özellikleri yasalar ise belirlenmiş tesislerdir. Bilindiği gibi termal turizm, Türkiye'nin jeotermal kaynak zenginliği göz önünde bulundurulduğunda önemli bir turizm çeşididir. Aynı zamanda termal turizmin tüm yıl turizm yapma imkânı sağlaması doğrultusunda diğer turizm türleri ile bir arada yürütülmesine olanak tanınması termal turizmin önemini daha da arttırmaktadır (Özdemir, 1993). Bu kapsamda, gerek dünyada gerekse Türkiye'de termal turizm hareketleri geçmişten bu güne artarak devam etmektedir. Termal turizm kapsamında termal turizm işletmeciliği ise turizm işletmeciliğinin bir alt dalı olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda termal turizm işletmeleri, "müşterilerine konaklama, yeme içme, eğlence gibi klasik konaklama işletmelerinin sundukları hizmetlere ek olarak, termal kür diye adlandırılan ve pek çok balneoterapi uygulamaları ile destek ve tamamlayıcı tedavileri içeren bir hizmetler manzumesi sunan tesisler" şeklinde tanımlanmaktadır (Kozak, 1992: 33-34). Tanımdan da görülebileceği gibi termal turizm işletmelerinin konaklama işlevinin yanında tamamlayıcı hizmetler sunması, termal tesisleri diğer turizm tesislerinden ayırmaktadır.

Termal turizm kapsamında hizmet veren termal tesislere ilişkin tanımlamaya ise 30791 sayılı Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin 27. maddesinde yer verilmektedir. Yönetmelikte termal tesisler, "doğal tedavi edici unsurların sağlık amaçlı kullanıldığı kaplıca, içmece ve talassoterapi gibi üniteleri içeren, konaklamalı veya konaklamasız olarak düzenlenen tesisler" şeklinde tanımlanmıştır (Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2019). Tanımda da ifade edilebildiği gibi termal tesisler konaklamalı şekilde düzenlenebilmektedir. Termal turizm işletmelerinin bir bölümü olan konaklama tesisleri, bir otel olabileceği gibi, aynı zamanda hem otel hem apart ya da tatil köyü gibi farklı bir tesis de olabilmektedir (Kozak, 1992: 35). Termal otel işletmeleri ise otel sınıflandırmaları içerisinde karşıladıkları konaklama ihtiyacı bakımından oteller kapsamında şehir otelleri ve resort oteller ile birlikte ele alınmaktadır (Öztekin ve İlhan, 1994: 14).

Termal turizme yönelik çalışmalar incelendiğinde yapılan ilk çalışmalarda üzerinde sıklıkla durulan konular termal turizm kavramı, termal turizmin önemi ve termal turizm kaynakları olmuştur. Özbek (1991) tarafından yapılan çalışmada, termal kaynakların insan sağlığı üzerindeki etkisi üzerinde durularak, termal turizm kavramı açıklanmıştır. Bu kapsamda çalışmada, termal turizm sistemleri tanımlanarak bir termal sistem içerisinde bulunması gereken üç unsurun konaklama tesisi (kür oteli), kür merkezleri ve kür parkı (rekreasyon alanları) olduğu ifade edilmiştir. Aynı yıl farklı bir araştırmacı tarafından yapılan çalışmada (Arasıl, 1991) ise tarihsel süreçte kaplıca tedavilerinin gelişimi açıklanarak sağlığa olumlu etkileri sıralanmıştır. Araştırma sonucunda doğal termal kaynaklar yönünden zengin olan Türkiye'de termal kür merkezlerinin kurulması turizme kazandırılması önerilmiştir. Benzer olarak Kozak (1992), Haymana'da gerçekleştirilen Termal Turizm Paneline yönelik derleme makalesinde Türkiye'nin termal turizm potansiyelinin yüksek olduğu görüşünü aktarmış ve termal turizm merkezlerinin teşvik edilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu yıllarda yapılan çalışmalarda ek olarak, ülkedeki ilk modern tesislerin bulunduğu yerlerden olan Yalova kaplıcalarının önemine (Kahraman, 1992) ve Yozgat ilinin termal turizm açısından potansiyelinin ortaya konmasına (Bulut, 1997) yönelik çalışmalar da yapılmıştır. Termal turizmin önemine ilişkin tüm bu çalışmaların yanında pazarlama çalışmalarında da termal oteller incelenmiştir. Yapılan bu çalışmalarda termal otellerde müşteri tatmini ve etkileyen unsurlar (Silvestri, Aquilani ve Ruggieri, 2017; Emir ve Saraçlı, 2011; Kaya, 2018), termal otellerde hizmet kalitesi (Al-Ababneh, 2016; Martin ve Roman, 2017; Timur, 2018), termal otellerde pazarlama aracı olarak internet kullanımı (Avcıkurt, Giritlioğlu ve Şahin, 2011) ve termal otellere ilişkin ziyaretçi değerlendirmeleri (Bertan, Bayram ve Benzergil, 2015; Aylan, Arpacı ve Celiloğlu, 2016; Pinto vd., 2016) konuları üzerinde durulmuştur. Bir diğer işletme fonksiyonu olan yönetim alanında yapılan çalışmalarda ise termal otellerde dış kaynak kullanımı (Baytok, Hasan ve Zorlu, 2013), örgütsel stres (Kılıç vd., 2013), bilgi yönetimi (Baytok, Soybalı ve Zorlu, 2014), iş tatmini (Güçer ve Şerif, 2014) ve duygusal çaba (Sönmez, 2021) gibi konular araştırılmıştır.

Termal otellerde yenilik konusunda yapılan çalışmalar ise 2000'li yıllara dayanmaktadır. Turizm sektöründe rekabetçilik kapsamında yapılan bir çalışmada (Erkuş-Öztürk, 2006), otellerin rekabet gücünün hizmet türlerine etkisi incelenmiştir. Otel türlerine göre değerlendirmelerin yapıldığı çalışmada termal otellerin talepten etkilenen rekabetçi bir yapıları olduğu ifade edilmiş ve çalışma sonucunda otellerde rekabet gücünün öğrenme kapasitesi ve yenilik kapasitesi ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmaya ek olarak, termal otellerde rekabetin yanında yenilikçi faaliyetleri de inceleyen çalışmalara da rastlanmıştır. Yenilik üzerine yapılan bir çalışmada (Yıldız, 2015), Pamukkale'de bulunan termal oteller araştırma evreni olarak belirlenmiş, otellerin yenilikçi faaliyetleri ayrıntılı

olarak incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, bölgede yeniliklerin sıklıkla ürün, hizmet ve pazarlama alanında yapıldığı, yeniliklerin gelişen teknolojiler ile uyumlu olarak ve rekabet üstünlüğü amaçlı gerçekleştirildiği ve termal işletmeler için faydalı bulunduğu ortaya konmuştur. Termal otellerde yenilik kapsamında yapılan bir diğer çalışmada ise (Peten, 2019) yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisini incelemek amaçlanmıştır. Termal otel yöneticileri ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda termal otellerde yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ve yenilikçiliğin sürdürülebilirliğe etki ettiği saptanmıştır. Termal otellerde yenilikçilik kapsamında yapılan bir diğer çalışmada ise (Kayır ve Özkoç, 2020) çalışanların yenilikçilik eğilimleri ile üretkenlik karşıtı davranışları ve enerjileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada önemli bir bulgu olarak, çalışanlarda yenilikçilik eğilimleri arttıkça üretkenlik karşıtı davranışların azaldığı tespit edilerek, termal turizm işletmelerinde yenilikçiliğe önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu çalışmalara ek olarak, otel yöneticilerinin yenilik algılarına yönelik olarak gerçekleştirilen bir çalışmada (Duran, Bektaş ve Kılıç, 2020), termal otel işletmesi yöneticilerinin yeniliğin rekabetteki rolü konusunda bilinçli oldukları ve işletmelerin uyguladıkları yenilikçi stratejilerin yenilik türleri ile genel anlamda uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Termal turizm ve yenilik kapsamında güncel bir diğer konu ise pandemi sürecinin otel işletmelerine olan etkisi olmuştur. Bilindiği gibi Covid-19 pandemisi tüm sektörleri etkilediği gibi turizm sektöründe de etkili olmuştur. Pandemi sürecinin başlarından bu güne otellerde üretimden pazarlamaya pek çok alanda değişim yaşanmıştır. Türkiye’de de bu sürecin olumsuz etkilerini hem müşteri hem de çalışanlar için en aza indirebilmek amacıyla birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda Güvenli Turizm Sertifikası, otellerin pandemi sürecinde faaliyetlerine devam edebilmek için uymakla yükümlü oldukları bir düzenleme olarak ortaya çıkmıştır. Güvenli Turizm Sertifikası alabilmek için otel işletmeleri iş ve süreçlerinde birtakım yenilikler yapmak ve bu yenilikleri pandemi süresince sürdürmek ve denetlemek yükümlülüğünde olmuştur. Güvenli Turizm Sertifikasyon Kriterleri kapsamında otellerde yapılan yenilikleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Konaklama Tesisleri İçin, 2022):

- Güvenli Turizm tabelasının ve Güvenli Turizm Sertifikasının kurallara uygun şekilde otel girişine asılması, güvenli turizm logosunun ve QR’inın görünür şekilde asılması,
- Otel personeli ve müşterilerin bulunduğu resepsiyon, yeme-içme üniteleri, mutfak, servis aracı, lojman gibi tüm genel alanlarda el antiseptiği ve dezenfektan vb. malzemelerin bulundurulması,
- Otel işletmesinde standartlardan sorumlu bir personel bulundurulması, personelin bu konuda temel ve periyodik eğitimlerinin sağlanması, kayıt altına alınması, periyodik hale getirilmesi, değerlendirilmesi ve düzenli olarak denetlenmesi,
- Müşterilerin odalarda, yeme-içme alanlarında, hamam veya havuz vb. ortak alanlarda sürekli temas ettikleri oda anahtarı, sabun, çay makinesi, şezlong, masa gibi tüm malzemelerin her müşteri ayrıldıktan sonra temizlenmesi ve eğer uygunsa (tek kullanımlık ürünlerde) değiştirilmesi,
- Otel personeline düzenli ve yeterli oranda maske, eldiven gibi korucu ekipmanların sağlanması, personelin bu ekipmanlar konusunda bilgilendirilmesi ve sağlık kontrollerinin yapılması,
- Otel mutfaklarına ilişkin temizlik protokollerinin hazırlanması ve uygulanmasının izlenmesi, mutfak ekipmanlarının uygun olarak yerleştirilmesinin ve düzenli temizliğinin sağlanması,
- Mini kulüpler gibi çocuklara özel bölümlerde girişte ateş ölçümü, yüksek ateş durumunda ailelerin bilgilendirilmesi ve oyuncakların deterjan ve su ile temizliğinin yapılması ve
- Şüpheli vaka gibi acil durumlar ve izolasyon için gerekli durumlarda Sağlık Bakanlığı’nın bilgilendirilmesi, müşterinin ayrı bir alanda izolasyon altında tutulması, müşterilerin kullandığı havlu gibi malzemeleri dezenfekte edilmesi gibi eylemlerin yapılmasıdır.

### **3. YÖNTEM**

Bu çalışmanın konusunu, termal otellerde alınan stratejik kararlar bağlamında pandeminin getirdiği değişimin otel işletmelerinde yapılan yeniliklere olan etkisi oluşturmaktadır. Bilindiği gibi yenilikçi fikirlerin ortaya çıkış

noktalarından biri işletmelerde mevcut sorunlara etkin çözümler üretmektir (Rice ve Rogers, 1980). Yeniliklerin yarattığı köklü değişimler de göz önünde bulundurulduğunda yenilik yönetimi, işletmelerde stratejik yönetimin önemli bir aracı (Porter, 1990; Porter, 1993; Lunenburg, 2012 ) haline gelmektedir. Termal oteller gibi amaç ve hedefleri diğer otel türlerinden farklı olan işletmelerde stratejik plan ve eylemlerde pandemi süresince ve pandemi sonrası değişimleri tespit etmek önemlidir. Bu çalışmanın amacı, termal otel işletmelerinde pandeminin de etkisi ile birlikte ayakta kalmak ve sektörde diğer işletmeler ile rekabet edebilmek amaçlı gerçekleştirilen yenilikleri örgütsel stratejik yaklaşım bağlamında incelemektir. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmanın ilgili literatüre termal oteller özelinde ve işletmelerin yenilik yapabilme kapasiteleri ile ilişkili olarak pandeminin işletmelerin stratejik yönetimlerinde yarattığı etkiyi daha net olarak tespit edebilmek bakımından katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Termal otellerde yenilik yönetimi kapsamında yapılan araştırmada nitel araştırma yaklaşımından yararlanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak ise yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Araştırma sürecinde ilk olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır (Ek-1). Daha sonra ise Etik Kurul'a başvurularak araştırmanın yapılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada çalışma grubu olarak Denizli'nin Pamukkale İlçesi Karahayit Bölgesi'nde bulunan Turizm İşletme Belgeli termal konaklama tesislerinin çalışan, şef ve yöneticileri belirlenmiş ve amaçlı örnekleme yöntemi ile çalışma grubu oluşturulmuştur. Denizli ili, termal otel sayısı bakımından Afyonkarahisar, İzmir ve Bursa ile birlikte ilk sıralarda yer almaktadır (Ceylan ve Yakut, 2021). Denizli'nin Sarayköy ilçesi, Akköy İlçesine bağlı Gölemezli Beldesi, Buldan ilçesi, Çardak-Beylerli beldesi, Pamukkale travertenleri bölgesi ve Karahayit beldesi termal turizm merkezlerindedir (Denizli İl Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2022).

Denizli'nin pek çok ilçesinde termal kaynaklar bulunmakla beraber, termal konaklama tesislerinin en fazla bulunduğu bölge, Pamukkale travertenlerine de yakınlığı ile bilinen Karahayit beldesidir. Denizli'nin coğrafi konumu, iklimi ve sahip olduğu termal suları ile tarih boyunca sağlık ve termal turizmin merkezi olması, araştırmanın bu destinasyonda yapılmasında etkili olmuştur. Araştırma kapsamında Termal otel işletmelerinin listesine T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın internet sitesinden ulaşılmış, arama Denizli ili ile sınırlandırıldıktan sonra otel isminde ya da tesis kategorisinde 'termal' kelimesi bulunan ve Karahayit bölgesinde yer alan oteller seçilmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2022). Bu kapsamda üç, dört ve beş yıldızlı toplam dokuz otel bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak ise amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada çalışma grubuna dâhil edilen dokuz termal otelden her birinde otelin yenilik yönetimi süreci içerisinde yer alan üst, orta ve alt yöneticiden en az biri ile görüşme yapılması planlanmıştır. Araştırma sürecine alt kademe yöneticilerin de dahil edilme nedeni, alt kademe yöneticilerin otellerde teknik süreçlerden sorumlu kişiler olarak yenilikçi uygulamaların yürütülmesi ve denetlenmesi sürecinde yetki ve sorumluluklarının bulunmasıdır.

Araştırmanın veri toplama aşaması 13 Mayıs 2022 ve 18 Mayıs 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenine dahil edilen dokuz otelden her biri yüz yüze ziyaret edilmiş, otel yöneticilerine araştırmanın konusu ve kapsamı açıklanarak araştırmaya gönüllü katılımları sağlanmıştır. Bu kapsamda ziyaret edilen sekiz otelin yöneticisi ile görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş, bir otelde ise yöneticilerin izinli olması nedeniyle ve araştırmada zaman sınırlılığı bulunması nedeniyle otelin yöneticisinin izni doğrultusunda telefon üzerinden görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde görüşmecilere araştırmanın amacı açıklanarak araştırmadan elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacağı iletilmiş, yanıtların ses kaydedicisi ile kaydedilmesi ve araştırmada kullanılmasına yönelik gerekli izinler alınmıştır.

Araştırma kapsamında otel yöneticilerinden elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel veri analizinde analizin ilk aşaması olarak nitelendirilen betimleme, "kişi, nesne ve olaylara ilişkin temel özelliklerin yazılı olarak ifade edilmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Özdemir, 2010: 330). Betimsel analizde araştırmadan elde edilen veriler önceden belirlenmiş başlıklar (temalar) altında özetlenip yorumlanabileceği gibi, veri toplama aşamasında gözlem veya görüşmelerden elde edilen ön bilgiler doğrultusunda da veriler yorumlanabilmektedir (Altunışık vd., 2012: 324). Betimsel analizde, görüşme yapılan kişilerin görüşlerini yansıtmak için doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 224). Bu kapsamda yapılan araştırmada görüşmecilerden alınan ses kayıtları yazıya aktarılarak çözümlenmiştir.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Termal Otel İşletmelerine ve Görüşmecilere İlişkin Özellikler

Araştırmaya dahil edilen termal oteller kapsamında Karahayıt Bölgesi'nde 3 yıldızlı bir, 4 yıldızlı bir ve 5 yıldızlı yedi termal otel işletmesi yer almaktadır. Bu otellerden sekizi nitelik olarak 'termal otel' kapsamında yer almaktayken bir otelin isminde 'termal' kelimesi yer almaktadır. Kuruluş yıllarına göre en eski otel 1996 yılında kurulmuş olmakla beraber en yeni otel ise 2019 yılında kurulmuştur. Karahayıt bölgesindeki otellerden elde edilen bu bilgilere göre, Denizli'nin Pamukkale ilçesinde termal otellerin çok uzun yıllardır sektörde termal turizme ve sağlık turizmine yönelik hizmet verdiği söylenebilmektedir. Otel işletmelerine ilişkin genel bilgilere ek olarak, otel işletmelerinin yöneticilerinden çalıştıkları otelleri kısaca tanıtmaları istenmiş ve birtakım bilgiler elde edilmiştir. Bu kapsamda birkaç otel yöneticisi çalıştıkları oteli "bölgenin en köklü otellerinden biri", 'bölgedeki ilk termal otel' ya da 'bölgedeki ilk 5 yıldızlı otel' şeklinde ifade ederken bazı yöneticiler ise çalıştıkları otelleri 'günübirlik turlara hitap eden otel' ya da 'yurtdışı ağırlıklı hizmet veren otel' şeklinde tanımlamıştır. Ek olarak, çalıştıkları oteli 'bünyesinde sağlık hizmeti de sunan otel', 'bölgenin tek deluxe oteli' şeklinde tanımlayan yöneticiler de olmuştur. Yöneticilerin görüşlerinden de anlaşılacağı gibi bölgede termal konseptte hizmet veren pek çok otel bulunmasına rağmen oteller kendilerini köklü bir geçmişe sahip olma, doğrudan bir hedef pazara yönelme ya da farklı hizmetler sunma gibi çeşitli özellikleri bakımından diğer işletmelerden farklılaştırmaktadır. Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilere ilişkin bilgiler ise Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1. Görüşme gerçekleştirilen yöneticilere ilişkin özellikler**

Kategori	Değişken	Örneklem
Cinsiyet	Kadın	5 yönetici
	Erkek	4 yönetici
	<i>Toplam</i>	<i>9 yönetici</i>
İş Deneyimi	Sektör deneyimi	10-35 yıl arası
	Bulunulan oteldeki deneyim	3-25 yıl arası
İşletmedeki Pozisyon	Genel müdür yardımcısı	1 yönetici
	Mali ve idari işler müdürü	1 yönetici
	Satış ve pazarlama müdürü	3 yönetici
	Ön büro-satış müdürü	1 yönetici
	Ön büro müdürü	2 yönetici
	Rezervasyon şefi	1 yönetici
	<i>Toplam</i>	<i>9 yönetici</i>

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin özellikleri genel anlamda değerlendirildiğinde (Tablo 1) termal otellerde alt, orta ve üst yönetim kademelerinde erkek yöneticiler kadar kadın yöneticilerin de görev aldıkları görülmektedir. Denizli-Karahayıt bölgesinde yer alan termal otellerin yöneticilerinin iş deneyimleri incelendiğinde ise sektör deneyiminin 10-35 yıl arasında değiştiği ve aynı zamanda aynı oteldeki iş deneyiminin de 3-25 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Ek olarak, yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre aynı otelde bulunan süreler kapsamında 3 yıl deneyimi olan yöneticinin 2019 yılında yeni açılan otelde çalışmaktadır. Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda bu bölgedeki otellerde çalışan yöneticilerin uzun yıllardır sektörde olmanın ve aynı otelde yöneticilik yapmanın getirdiği deneyim ile işletmedeki işleyişe hâkim oldukları söylenebilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin aynı otelde uzun yıllardır çalışıyor olmaları Denizli-Karahayıt bölgesinde işgücü devir hızının da nispeten düşük olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin işletmelerdeki pozisyonlarına bakıldığında ise (Tablo 1) üst, orta ve alt yönetim olmak üzere her kademedeki ve farklı departmanlardan yönetici ile görüşme yapılmıştır. Her yönetim kademesinden yöneticinin işletmedeki yenilik konusuna hâkim olması, bu otellerde yenilik ile ilgili kararlara çalışanların katılımının da olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

##### 4.2. Termal Otel İşletmelerinde Pandemi Sürecinde ve Sonrasında Yapılan Yeniliklere İlişkin Bulgular

**Otel işletmelerinin faaliyete devam edebilmek için zorunlu olarak yaptıkları yenilikler:** Görüşmecilerin büyük bir kısmı pandemi sürecinde zorunlu olarak bir süre kapalı kaldıklarını açıldıktan sonra ise öncelikle Sağlık

Bakanlığı'nın pandemi sürecinde zorunlu tuttuğu tüm kuralları uyguladıklarını ve "Güvenli Turizm Sertifikası" aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda görüşülen yöneticiler, otel girişlerinde güvenli turizm sertifikası tabelalarının bulunduğunu, genel alanlarda ve müşteri kullanım alanlarında dezenfeksiyon işlemlerinin gerçekleştirildiğini, gerekli durumlarda müşterilerden covid testi ve hes kodu bilgilerinin istendiğini ve sisteme işlendiğini, ateş ölçerler ile ölçüm yapıldığını ve sürece ilişkin eğitim ve denetimlerin sistematik olarak sürdürüldüğünü ifade etmişlerdir.

*"Açıldığı dönemde belirli prosedürler vardı bunları uyguladık. Mesela maske kuralı, HES kodu uygulaması, ateş ölçümü..."(G6)*

*"Pandemi döneminde başlayan yemekte eldiven kullanımı, ateş ölçümü, sosyal mesafe kuralları gibi kurallar hala devam ediyor... Maske dışında her şey devam ediyor."(G8)*

*"Biz oda kartlarını kendimiz dezenfekte ediyorduk, özel bir makinamız vardı. Misafirden alır almaz onları ayrı bir kutuda biriktiriyorduk, onları dezenfekte edip bir gün sonra kullanıyorduk. Çoğu zaman da otel müsaitliğine göre kullanılmış odayı bir gün sonra kullanmıyorduk."...(G6)*

Sıralanan tüm bu yenilikler, otel işletmelerinin pandemi sürecinde faaliyetlerine kesintisiz devam edebilmek için zorunlu olarak yaptıkları yeniliklerdir. Görüşme yapılan otel yöneticilerinin tümü pandemi sürecinde "Güvenli Turizm Sertifikası" kapsamında yer alan ve yenilik olarak sayılabilecek tüm önlemlerin işletmelerinde eksiksiz olarak uygulandığını ve süreç boyunca bu uygulamaların düzenli olarak denetlendiğini ifade etmiştir.

**Otel işletmelerinin pandemi sürecinde ürünlerinde yaptıkları yenilikler:** Görüşülen otel yöneticilerinden birçoğu, pandemi sürecinin başlarında, seyahat ve sokağa çıkma yasakları nedeniyle bir süre faaliyetlerine ara verdiklerini, bu sürenin yaklaşık 3 ay gibi bir süreci kapsadığını ve bu süreçte de ürünlerinde birtakım yenilikler yapmaya olanak bulduklarını ifade etmişlerdir. Otellerden iki tanesi kapalı oldukları süreçte genel bir yenilenmeye gittiklerini ifade etmişlerdir. Bu otellerden bir tanesi eski bir otel olmasına rağmen ekonomik kısıtlılıklardan dolayı zorunlu yenilikler dışında yenilik yapmadıklarını ifade ederken, bir tanesi ise nispeten yeni bir otel olduklarından bu aşamada ürün yeniliğine ihtiyaç duymadıklarını ifade etmişlerdir. Otellerden birkaçı genel anlamda oda mobilyalarında değişim, otel odalarında ve genel alanlarda duvarların boyanması, genel alanlarda bulunan zemin kaplamalarının değişimi (halıların kaldırılıp parkelere geçiş), restoranda bulunan malzemelerin yenilenmesi gibi müşteriler varken yapılması daha zor olan ve radikal sayılabilecek yenilikler yapmışlardır. Otel yöneticilerinden bir tanesi ise yeni bir hamam yaptıklarını ve yeni bir restoran konsepti geliştirdiklerini ifade etmiştir.

*"Mesela en büyük özelliğimiz de halılarımızın kaldırılmış olması. Bloklarda halılar komple kaldırıldı artık, parke yaptık."...(G6)*

*"Son 2-3 yıldır biraz daha fazla yenilik yaptık. Mesela bizim tünellerimiz açıldı, odaların aralarını daha genişlettik... yani birçok değişiklik yaptık." (G3)*

**Otel işletmelerinin pandemi sürecinde iş süreçlerinde yaptıkları yenilikler:** Otel yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, işletmelerin özellikle rezervasyon, müşteri giriş (check-in) ve yeme-içme hizmet alma gibi işlemlerine ilişkin süreçlerinde yenilikler yaptıkları ortaya çıkartılmıştır. Pandemi sürecinin başında zorunlu olan HES kodu sorgulama, ateş ölçümü gibi kurallar doğrultusunda oteller, rezervasyon sürecinde müşterilerden bu gibi bilgilerini önceden isteme durumunda kaldıklarını, müşterilerin otele geldikleri süreçte ise taahhütname imzalatma ve ateş ölçümü gibi uygulamalar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan, otellerin tümünde mesafe ve maske kurallarına uyma amaçlı olarak açık büfe servislerde zorunlu eldiven kullanımı ve yemeklerin görevliler tarafından müşterilere sunumu gibi yeniliklere gidildiği belirlenmiştir. İş süreçlerindeki bir diğer yenilik ise temizlik aşamasına daha fazla önem verilmesi olmuştur. Önceleri haftada bir ya da iki günde bir gibi uzun sürelerde temizlenen genel alanların pandemi sürecinde sistematik olarak ve kısa aralıklarla temizlendiği ifade edilmiştir. Ancak, pandemi sürecindeki yasakların kalkması ve vaka sayısındaki azalış doğrultusunda riskin azalması nedeniyle otellerden birçoğunun bu uygulamaları kaldırdığı belirlenmiştir. Yalnızca birkaç otel yöneticisi, günümüzde hala yemek servisi esnasında tek kullanımlık eldiven bulundurma uygulamasının devam ettiğini belirtmiştir.

*"Sertifikanın denetlemesi her ay devam ediyor aynı şekilde. Biraz daha kriterleri yavaşlamış olsa da yine de devam ediyor...Bizim de yazılarımız devam ediyor, bilgilendirmelerimiz devam ediyor zaten, ama maske filan onlar değil." (G1)*



**Otel işletmelerinin pandemi sürecinde yaptıkları yönetsel yenilikler:** Termal otel işletmelerinin pandemi sürecinde yaptıkları en önemli yenilikler yönetsel yenilikler olmuştur. Bu bağlamda otellerde yapılan en büyük yenilik pazarlama stratejilerindeki değişim olmuştur. Görüşülen otellerden tümü buldukları bölgenin tur bölgesi olması nedeniyle genellikle günübirlik turlar kapsamında yabancı turistlere hitap eden oteller şeklinde kendilerini konumlandırmaktayken, pandemi ile birlikte hedef pazarlarında bir değişim yaşamışlardır. Pandemi döneminde süregelen seyahat kısıtlamalarının kalkmasına rağmen görüşülen yöneticiler, seyahat endişesi ve seyahatin test vb. zorunluluklar ile zorlaşması nedeniyle yabancı turistlerin sayısında büyük bir oranda azalma olduğunu ifade etmişlerdir. Oteller bu dönemde talebi dengelemek amaçlı olarak yerli turistlere ve günübirlik ziyaretçilere yönelmiş ve bu doğrultuda programlar hazırlamışlardır. Görüşme yapılan oteller bu süreçte endişe kaynaklı seyahatlerin azalması nedeniyle müşteri memnuniyetine daha da önem vermişler, potansiyel ve mevcut müşterileri ile sosyal medya üzerinden etkileşimlerini artırma yoluna gitmişlerdir. Ayrıca, daha önce yabancı pazara erişim amaçlı kullandıkları çevrimiçi rezervasyon sistemlerini genişleterek yerli turist pazarına ulaşmak için farklı araçlar kullanmaya başlamışlardır.

*“Genelde bu bölge termali de kullanmaya çalışan ancak genelde dış pazar ağırlıklı. Bizim genelde çalıştığımız gruplar oluyor ve onlar 15 günlük turlara çıkıyor. Bunların bir gün konaklamaları yani kervansaray gibi düşünebiliriz aslında...12 ay boyunca açığız ve kışın %80-%90 gruplarla çalışıyoruz.” (G7)*

*“Bölge 1-2 gün konaklamalı bayram dönemi, hafta sonları ve turlar ağırlıklı. Pandemi döneminde Türk misafir daha fazlayken şimdi yeniden yabancı pazarda ağırlık var.”(G5)*

*“2 senedir iç pazar ağırlıklı çalışıyoruz... Çinliler hala gelemiyor”. (G9)*

**Otel işletmelerinde pandemi sonrası kalıcı hale gelen yenilikler:** Otel işletmeleri ile yapılan görüşmeler sonucunda, otellerde özellikle müşteriler tarafından rahatsız edici olarak algılanan zorunlu maske kullanımı gibi uygulamaların işletmelerde benimsenmediği ve zamanla kaldırıldığı tespit edilmiştir. Ancak, otellerden birkaçında zorunlu olmamakla beraber çalışanlarda maske kullanımının devam ettiği belirlenmiştir. Diğer yandan, otellerin birçoğunda pandemi ile birlikte daha da önem kazanan çalışanlara hijyen eğitiminin sistematik olarak devam ettiği belirlenmiştir. Genel anlamda otellerin tümünde restoranlarda hizmet sunumu sürecinde hijyen kurallarına uyum, havuz gibi açık alanlarda sosyal mesafe kurallarına uygun yerleşim, açık alanlarda pandemi bilgilendirme yazıları ile dezenfektan sunumu ile doğal havalandırma sistemlerinin kullanımının devam ettirildiği ortaya konmuştur.

*“Biz havuzlarda normalde bone kullanmıyorduk, biraz daha hijyenle birlikte bone kullanımını aktif hale getirdik. Belirli bir süre klimalar evet kullanıyorduk ancak daha çok doğal havalandırma yöntemlerine geçtik.” ...”(G7)*

*“Bizim için büfe açısından iyi oldu, bazen büfede misafirler her şeye dokunuyorlardı, şu an eldiven ve maske var, onu devam ettiriyoruz. Girişlerde maske ve eldiven var, misafirler artık yemek alırken maske artık zorunlu olmasa da eldiven takma alışkanlıkları oturdu, böyle bir düzenimiz oldu.”(G6)*

## 5. SONUÇ

Termal otellerde pandeminin etkilerini yenilik yönetimi kapsamında inceleyen bu çalışmada, Pamukkale Karahayit bölgesinde bulunan otel işletmelerinin yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiş, görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, pandemi sürecinin tüm otel işletmelerini olduğu gibi termal otelleri de doğrudan etkilediği ve pandemi sürecinde otellerde birtakım yenilikçi stratejiler geliştirildiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda termal otellerde gerçekleştirilen yeniliklerin pandemi sürecinde zorunlu olarak yapılan yeniliklere ek olarak ürünlerde yapılan yenilikler, iş süreçlerinde yapılan yenilikler ve yönetsel yenilikler olmak üzere farklı şekilde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Pandemi sürecinde termal otel işletmeleri hem ayakta kalabilmek hem de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla çeşitli yenilikler gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen bu sonuç, Porter’ın (1990) işletmelerin ürünlerinde, iş süreçlerinde ve pazarlamada kullandıkları teknolojilerde yenilik yoluyla farklılaşma stratejisi ile ilgili görüşlerini doğrulamaktadır.

Yapılan çalışma kapsamında önemli bir sonuç olarak, Denizli-Karahayit bölgesinde bulunan termal otellerde en fazla iş süreçlerinde ve pazarlamada yenilik yapıldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, turizm sektöründe yenilik türlerinden biri olarak pazarlamada yeniliğin önemine ilişkin çalışmalar ile (Hjalager, 2010; Booyens,

2016; Divisekera ve Nguyen, 2018) benzerlik göstermektedir. Bu doğrultuda, kişilerin farklı coğrafi bölgelere seyahatlerini engelleyen salgın gibi durumlarda otel işletmelerinin iç pazara yönelme, yerli turistlere yönelik satış ve pazarlama stratejileri geliştirme, iletişim amaçlı internet teknolojilerinden daha sık yararlanma gibi yenilikler yapabilecekleri düşünülmektedir.

Termal otel işletmelerinin iş süreçlerinde yenilikler yapmaları ve bu yeniliklerden bir kısmının işletmelerde kalıcı hale geldiğinin tespit edilmesi ise araştırma kapsamında elde edilen önemli bir diğer sonuçtur. Bu sonuca göre termal otel işletmelerinin Mintzberg (1989)'in örgüt tanımlamasına benzer olarak yenilikçi işletmeler olduklarını ve aynı zamanda Burns ve Stalker'ın (1961) tanımladığı gibi organik örgüt yapısına sahip olduklarını göstermektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre salgın ve ekonomik kriz gibi durumlarda hizmet sektörleri içerisinde yer alan otel işletmelerinin yenilikler yoluyla değişen çevre koşullarına kolayca uyum sağlayabildikleri söylenebilmektedir.

Çalışmanın bir diğer sonucu olarak termal otellerde yapılan yeniliklerin büyük bir kısmının sürekli ve küçük çaplı yenilikler olması Martinez-Ros ve Orfila-Sintes'in (2009) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, büyük yatırımlar gerektiren otel işletmelerinde değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için yapılacak yeniliklerin fazla maliyetli olmadığını ve iş süreçlerine zamanla uyumlaştırılacağını ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Diğer yandan, pandemi sürecinde bazı otellerin oda tadilatı gibi daha büyük çaplı yenilikler yapmış olmaları, termal otel işletmelerinin pandemi sürecinin olumsuz etkilerini yenilik yoluyla olumluya dönüştürmeyi hedeflediklerini de göstermektedir.

Sonuç olarak, kriz durumlarında işletmelerde gerçekleştirilen yeniliklerin işletme performansına orta ve uzun vadede olumlu etkiler yarattığı bilinmektedir (Campo vd., 2014). Bu kapsamda bir sağlık krizi olarak nitelendirilen pandemi sürecinde otel işletmelerinin yaptıkları yeniliklerin yalnızca pandemi ile ilişkili olmaması işletmelerin yenilik yönetiminden etkin bir şekilde yararlandıklarını göstermektedir. Araştırmanın Denizli-Karahayıt bölgesinde bulunan Turizm İşletme Belgeli termal oteller ile yapılması, yalnızca otel yöneticilerinin görüşleri ile ve yalnızca birkaç gün gibi sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi kısıtlılıklarını oluşturmaktadır. Denizli ili Pamukkale ilçesi Karahayıt bölgesi özelinde pandemi sürecinin getirdiği değişimin otellere olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın ilgili literatüre salgın gibi kriz dönemlerinde termal oteller özelinde yenilik yönetiminin önemini ortaya koymak bakımından katkı sağladığı düşünülmektedir. İlerleyen çalışmalarda araştırmaya Türkiye'de yer alan tüm termal otellerin dahil edilmesi ile veya görüşülen otellerde yöneticilerin yanında çalışanların da görüşlerinin alınması ile araştırmanın daha da zenginleştirilebileceği düşünülmektedir.

#### **KAYNAKLAR**

- Al-Ababneh, M. M. (2016). "Employees' Perspectives of Service Quality in Hotels". *Research in Hospitality Management*, 6/2, 189-193.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri". (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arasıl, T. (1991). "Termal Suların Sağlık Alanında Kullanımı". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2/3, 45-48.
- Avcıkurt, C., Giritlioğlu, İ. ve Şahin, S. (2011). "An Evaluation of Thermal Hotel Websites and the Use/Non-Use of the Internet as a Marketing Tool by Thermal Hotels in Turkey". *African Journal of Business Management*, 5/7, 2817-2827.
- Aylan, S., Arpacı, Ö. ve Celiloğlu, F. K. (2016). "Bir İnternet Şikâyet Forumundaki Termal Otellere Yönelik Şikâyetlerin İncelenmesi". *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7/1, 49-68.
- Baytok, A., Hasan, H. S. ve Zorlu, O. (2013). "Outsourcing in Thermal Hotel Enterprises: The Case of Turkey". *Business Management Dynamics*, 3/5, 1.
- Baytok, A., Soybalı, H. H. ve Zorlu, O. (2014). "Knowledge Management Processes in Thermal Hotels: An Application in Afyonkarahisar Province", Turkey. *Journal of Economic and Social Studies*, 4/1, 159-182.
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Bertan, S., Bayram, M. ve Benzergil, N. (2015). "The Evaluation of Thermal Hotels' Online Reviews". *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 63/1, 53-65.

- Booyens, I., & Rogerson, C. M. (2016). Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 31, 19-36.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S. ve Tiberius, V. (2021). "The Role of Business Model Innovation in the Hospitality Industry During the COVID-19 Crisis". *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.
- Bulut, İ. (1997). "Turistik Potansiyeli Yönünden Yozgat İli Kaplıcaları". *Doğu Coğrafya Dergisi*, 3/2.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 120-122.
- Campo, S., Diaz, A. M., & Yagüe, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ceylan, M. A. ve Yakut, M. (2021). "Türkiye'de Turistik Konaklama Türlerine ve Dağılımına Coğrafi Bir Bakış". *Turkish Academic Research Review*, 6/2, 697-724.
- Denizli İl Kültür ve Turizm Bakanlığı (2022). Termal Sağlık Turizmi. Erişim Adresi: <https://denizli.ktb.gov.tr/TR-211794/termal-saglik-turizmi.html>
- Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, 157-167.
- Duran, A., Bektaş, Ç. ve Kılıç, İ. (2020). "Termal Turizm İşletmesi Yöneticilerinin İnovasyon Algıları". *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal*, 6/38, 2124-2134.
- Durna, U. ve Babür, S. (2011). "Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3/1, 73-98.
- Emir, O. ve Saraçlı, S. (2011). "Determinants of Customer Satisfaction with Thermal Hotels". *Anatolia-An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22/01, 56-68.
- Erkuş-Öztürk, H. (2006). "Competitiveness as a changing factor of tourism built environment-case of hotels in Turkey". *1st International CIB Endorsed METU Postgraduate Conference Built Environment & Information Technologies*, Ankara.
- Follet, M. P. (1924). "Creative Experience-Introduction". *Retrieved August, 28, 2004*.
- Güçer, E. ve Şerif, A. D. (2014). "Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study On Hotels". *Business Management Dynamics*, 4/1, 12.
- Higgins, J. M. (1995). "Innovation: The Core Competence". *Planning Review*.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Kahraman, N. (1991). "Termal Turizm Olayı ve Yalova Kaplıcaları". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2/3, 10-12.
- Kaya, O. (2018). "Exploring The Satisfaction and Dissatisfaction Factors Derived From Food and Beverage Services of Thermal Hotels". *Deturope-the Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 10/3, 143-161.
- Kayır, A. G. ve Özkoç, A. G. (2020). "Çalışanlarda Hissedilen Enerji ve Yenilikçi Eğilimlerin Üretkenlik Karşılı Davranışlara Etkisi: Termal Otellerde Bir Uygulama", *International Journal of Business, Economics and Management Perspectives*. 4/1.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). "The Effect of Organizational Stress on Organizational Silence: An Application in Five Star Thermal Hotel Establishments". *Journal of Business Research-Türk*, 5, 17-32.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 17. Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Konaklama Tesisleri İçin Pandemi Süresince Uygulanacak Covid-19 ve Hijyen Uygulamaları Değerlendirme Formu. (2022). Erişim Adresi: <https://tga.gov.tr/wp-content/uploads/2022/06/Konaklama-TR-15.06.2022-%E2%80%93V2.pdf>
- Kozak, N. (1992). "Termal Turizm İşletmeciliği ve Önemi". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3/3, 33-38.
- Kozak, N. (1992). "Termal Turizm Teşvik Edilmelidir". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3/3, 18-20.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2021). Tesis İstatistikleri. Erişim Adresi: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html>

- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2022). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli Konaklama Tesisleri. Erişim Adresi: <https://ktb.gov.tr/genel/searchhotel.aspx?lang=tr&certificateType=4>
- Lunenburg, F. C. (2012). "Organizational Structure: Mintzberg's Framework". *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14/1, 1-8.
- Marco-Lajara, B., Ruiz-Fernández, L., Seva-Larrosa, P. ve Sánchez-García, E. (2021). "Innovation and dynamic capabilities to face the threat of COVID-19: Spain's hotel sector study". In *International Conference on Tourism Research*, Academic Conferences International Limited., 315-324.
- Marco-Lajara, B., Ruiz-Fernández, L., Seva-Larrosa, P. ve Sánchez-García, E. (2021). "Hotel Strategies in Times of COVID-19: A Dynamic Capabilities Approach". *Anatolia*, 1-12.
- Martín, J. C. ve Román, C. (2017). "Measuring Service Quality in the Hotel Industry: The Value of User Generated Content". *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 65/4, 390-405.
- Martinez-Ros, E. ve Orfila-Sintes, F. (2009). "Innovation Activity in the Hotel Industry". *Technovation*, 29/9, 632-641.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. ve Coleman Jr, H. J. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process". *Academy of Management Review*, 3/3, 546-562.
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York.
- Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R. ve Martínez-Ros, E. (2005). "Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands". *Tourism Management*, 26/6, 851-865.
- Özbek, T. (1991). "Dünya'da ve Türkiye'de Termal Turizmin Önemi". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2/3, 15-29.
- Özdemir, M. (1993). "Cumhuriyetin 70. Yılında Türk Turizmi (1923-1993)". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4/3, 8-11.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Öztekin, H. ve İlhan, İ. (1994). "Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5/2, 12-15.
- Paksoy, H. M. ve Ersoy, N. (2016). "Antalya'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15 /2.
- Peten, B. (2019). *Yenilikçiliğin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi: Afyonkarahisar Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Pinto, A., Machado, P., Matias, L., Saraiva, R. ve Santos, A. S. (2016). "Thermal Comfort in Hotels: Relation Between Customer's Opinions and Empirical Data Gathered in 2015 Summer". *Interdisciplinarity in Social and Human Sciences*, 5, 511.
- Porter, M. (1990). "The competitive Advantage of Nations". *Harvard Business Review*. 73-93.
- Porter, M. E. (1980). "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability". *Financial Analysts Journal*, 36/4, 30-41.
- Porter, M. E. (1993). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business School Management Programs, Cambridge, 73-93.
- Prahalad, C. K. ve G. Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 79-91.
- Rice, R. E. ve Rogers, E. M. (1980). "Reinvention in the Innovation Process". *Knowledge*, 1/4, 499-514.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York.
- Silvestri, C., Aquilani, B. ve Ruggieri, A. (2017). "Service Quality and Customer Satisfaction in Thermal Tourism". *The TQM Journal*, 29/1, 55-81.
- Sönmez, N. K. (2021). "Investigation of Employees' Emotional Labor Acts: An Implementation at Five-Star Thermal Hotel Enterprises in Afyonkarahisar". *Co-Editors*, 91.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in Action*, McGraw- Hill, Chicago.

- Timur, B. (2018). "Service Quality, Destination Image and Revisit Intention Relationships at Thermal Tourism Businesses". *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 1/1, 38-48.
- Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik (2019, 1 Haziran). Resmi Gazete (Sayı: 30791). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=1134&MevzuatTur=21&MevzuatTertip=5>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri". (8. Baskım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, A. (2015). *Termal Turizm İşletmelerinde İnovasyon: Pamukkale-Karahayıt Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi.
- Yılmaz, G. (2018). "İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Müşteri Beklentilerine Yönelik Sunulan Makro Trendler", *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7/4, 122-133.
- Zengin, B. ve Dursun, C. (2017). "Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği". *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 6/2, 38-58.

### **Ek.1 – Görüşme Formu Soruları Örneği**

1. Kısaca kendinizi tanıtır mısınız? (İsminiz, yaşıınız, kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz vb.)
2. İşletmedeki pozisyonunuz (müdür, şef vb.), çalıştığınız departman ve bu departmandaki görev ve sorumluluklarınız nelerdir?
3. İşletmeniz hakkında kısaca bilgi verir misiniz? (İşletmenin sınıfı, özellikleri, hedef pazarı vb.)
4. İşletmenizde ve özellikle çalıştığınız departmanda pandemi döneminde gerçekleşen yenilikler nelerdir?
5. İşletmenizde pandemi döneminde alınan kararların işletmenize olumlu anlamda katkı sağladığını düşünüyor musunuz? Yanıtınız evetse yeniliklerin hangi alanlarda katkı sağladığını açıklayabilir misiniz? (Örneğin iş süreçleri, ekonomik vb.)
6. İşletmenizde pandemi döneminde başlayan ancak günümüzde devam etmeyen (tamamlanmış) önemler/yenilikler var mıdır? Varsa nelerdir?
7. İşletmenizde ürünlerde (odalarda, restoranlarda, mutfaklarda vb.) yapılan yenilikler nelerdir?
8. İşletmenizde pazarlama alanında (hedef pazar vb.) yapılan yenilikler nelerdir?
9. İşletmenizde yönetim alanında (iş bölümü, görev ve sorumluluklar, insan kaynakları vb.) yapılan yenilikler nelerdir?
10. İşletmenizde iş süreçlerinde (örneğin yemek servisi, check-in işlemleri vb.) yapılan yenilikler nelerdir?
11. Konu hakkında başka belirtmek istediğiniz hususlar var mıdır?

### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).