

# TERMAL TURİZM İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİNİN İNOVASYON ALGILARI

## Innovative Perceptions Of Thermal Tourism Administrators

**Reference:** Duran, A.; Bektaş, Ç. & Kılıç, İ. (2020). "Termal Turizm İşletmesi Yöneticilerinin İnovasyon Algıları", *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 6(38): 2124-2134.

### Öğr. Gör. Abdulsamet DURAN

Yozgat Bozok Üniversitesi, Akdağmadeni Meslek Yüksekokulu, Yozgat/Türkiye  
ORCID ID: 0000-0001-8032-4977

### Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tokat/Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-0078-3469

### Öğr. Gör. İlker KILIÇ

Yozgat Bozok Üniversitesi, Akdağmadeni Meslek Yüksekokulu, Yozgat/Türkiye  
ORCID ID: 0000-0003-0617-2260

#### ÖZET

Her sektörde olduğu gibi termal turizm sektöründe de rekabet, gün geçtikçe artmaktadır. Araştırmada Orta Anadolu'da faaliyet gösteren termal turizm işletmelerinin inovasyon stratejilerine bakış açısının ve uygulamalarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Yürütülen ve planlanan projeler göz önüne alındığında bölgedeki termal tesis sayısının giderek artması beklenmektedir. Bu yüzden, mevcut termal tesislerin, rekabet şartlarının zorlaşacağı bir dönemde ayakta kalabilmeleri, daima yeni mal, hizmet ve süreçlerin ortaya konmasına bağlıdır. Bu bağlamda, işletme yöneticilerinin bu faktörlere ilişkin farkındalık düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel yöntemle yapılan araştırmada, betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Veriler, araştırma kapsamındaki termal turizm tesisinin yöneticilerinden, mail, telefon ya da yüz yüze görüşme yöntemleriyle elde edilmiştir. Bulgulara göre işletme yöneticilerinin inovasyon algılarının genel anlamda iyi bir düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca işletmelerdeki yenilikçi çalışmaların kaynağı olarak müşteri istek ve şikayetlerinin ön plana çıkmakta olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Son olarak, işletme yöneticilerinin, sektörün potansiyeline yönelik bakışlarının olumlu olduğu ve ilerideki rekabet koşulları için hazırlıklı bir yapılarının olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, Sağlık Turizmi, Sürdürülebilir Rekabet, Medikal Turizm

#### ABSTRACT

As in every sector, competition in the thermal tourism sector is increasing day by day. In the research, it was aimed to reveal the perspective and applications of thermal tourism enterprises operating in Central Anatolia on innovation strategies. Considering the projects carried out and planned, the number of thermal facilities in the region is expected to increase gradually. For this reason, the survival of existing thermal facilities in a period when the competition conditions will become tough depends on the introduction of new goods, services and processes. In this context, it was aimed to determine the level of awareness of business managers regarding these factors. The descriptive analysis technique was used in the research conducted with the qualitative method. The data were obtained from the managers of the thermal tourism facility within the scope of the research, by e-mail, telephone or face-to-face interviews. According to the findings, it can be said that the innovation perceptions of business managers are generally at a good level. In addition, it was concluded that customer requests and complaints stand out as the source of innovative studies in enterprises. Finally, it can be said that business managers have a positive view of the potential of the sector and they have a prepared structure for future competition conditions.

**Keywords:** Innovation, Health Tourism, Sustainable Competition, Medical Tourism

## 1. GİRİŞ

Orta Anadolu'da termal turizm işletmelerinin sayısı, günümüzde artış eğilimi göstermektedir. Bu coğrafyada termal turizmin geçmişi çok eski olmayıp, yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Sektör için bölgedeki rekabet düzeyinin de son zamanlarda artmaya başladığı gözlemlenmekte ve bu tür tesislerin artacağı beklenmektedir. Bölgedeki yerel yönetimlerin birçoğunda termal tesisler için yatırım projeleri yer almakta ve girişimcilerin bu alandaki yatırım eğilimleri, rekabetin daha da artacağına habercisi olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan işletmelerde kullanılan termal suyun kaliteli olması müşterileri bölgeye çekme konusunda önemli bir rekabet avantajı sunmaktadır. Bununla birlikte İç Anadolu Bölgesi'nde bulunan tarihi ve kültürel öneme sahip turizm destinasyonları da işletmelere müşteri potansiyeli açısından avantaj sağlayan önemli unsurlardan birisidir.

Son yirmi yılda, turizmde inovasyon konusuna odaklanılmaktadır. Gelinen noktada uygulamalar üzerinden rezervasyondan, sanal gerçeklik gözlükleri ile tanıtım gibi birçok yenilik otel işletmelerinde yer almaya başlamıştır. Yenilikçi faaliyetlerin seviyesinin ve ulusal ekonomiler üzerindeki etkilerinin, henüz sınırlı olmakla birlikte, sistematik ve karşılaştırılabilir deneysel kanıtlarının olduğu ortaya koyulmaktadır (Hjalager, 2010: 1). Araştırmanın temel amacı Orta Anadolu bölgesinde bulunan termal turizm işletmelerinin inovasyon stratejilerinin neler olduğunun ve nasıl uygulandığının belirlenmesidir. Bu kapsamda işletme yöneticilerinin inovasyon algıları, inovasyon kaynakları, termal turizm potansiyelinin belirlenmesi ve inovasyonun rekabet unsurunu ne yönde etkilediğini belirlemeye yönelik bazı sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Yöntem kısmında açıkça belirtilecek olan bu sorulara verilen yanıtlardan hareketle işletme yöneticilerinin, inovasyon ve rekabetçi baskı ile ilgili algılarını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

## 2. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE İNOVASYON ve İNOVASYON SAĞLAYAN FAKTÖRLER

### 2.1. İnovasyon Kavramı

Pazarların, mevcut teknoloji ve ulaşım altyapısıyla birlikte eskisinden daha küresel bir hâle bürünmesi, işletmelerin üzerindeki yenilik baskısını artırmıştır (Bektaş, 2018: 139). Çünkü küreselleşme her anlamda pazar rekabetini üst seviyelere taşımış ve rekabet avantajı elde etme konusu giderek önem kazanmaya devam etmiştir. Rekabet avantajı elde etmenin en önemli yolu da mal, hizmet ya da süreçlerde inovasyondur.

Yenilik, yaratıcılığın temelini oluşturmakta ve üretmeyi, keşfetmeyi desteklemektedir. Yenilik için bugüne dek fazlaca tanım yapılmıştır. Manual (2005: 46) yeniliği, ürün, süreç, pazarlama tekniği ve kurumsal yöntemlerde geliştirilen yeni uygulamalar olarak tanımlamaktadır. Önceleri ‘teknolojik yenilik’ gibi nispeten dar bir alanda kullanılan bu kavram, artık işletmelerin tüm üretim ve yönetim süreçlerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu nedenle, “yenilik” işletmenin tüm süreçlerinde uygulanabilen ve işletmeye rekabet avantajı sağlayacak her türlü iyileştirici değişimler olarak tanımlanabilir.

Günümüzde rekabetin yoğun yaşandığı hizmet sektörü ve özelinde de turizm sektörü olduğu görülmektedir. Konaklama ya da diğer tüm hizmetlerde otel büyüklüğünden, müşteri deneyimi tasarımına; yeni iş süreçlerinden, maliyet liderliği stratejilerine kadar birçok konuda turizm işletmeleri yenilik uygulamak durumundadır. Literatürde, rekabetçi baskının (Thong, 1999: 192) ve durumun belirsizliğine bağlı olarak değişimi özendiren çevresel belirsizliğin, (Buchko, 1994: 411; Gerloff ve diğ., 1991: 749; Stanwick ve Pleshko, 1995: 192) işletmeleri yenilik arayışlarına yönelttiği büyük oranda kabul görmektedir.

Günlük hayatın yoğunluğundan kaynaklanan sağlık sorunlarının günümüzde artış göstermesi ve bireylerin günlük hayatın yoğunluğu ve stresten kaynaklanan sağlık sorunlarını bu tür işletmelerde giderebilme düşüncesi termal tesislere olan ilgiyi gün geçtikçe artırmaktadır. Bu anlamda sayıları giderek artmakta olan termal tesislerin, rakiplerinden farklılaşarak müşterileri cezbedebilmesi için ürün, süreç ya da pazarlama tekniklerinde yeniliğe gitmelerine eskisinden daha fazla ihtiyaçları vardır.

### 2.2. İşletmelerde Yenilik (İnovasyon) Sağlama Faktörleri

İşletmede yenilik sağlama temelde iki faktör üzerine kurulmaktadır. Bunlardan ilki kişisel faktörler, diğeri ise çevresel faktörlerdir (Bektaş, 2018: 140). Bu faktörler kısaca şu şekilde ifade edilebilir:

#### 2.2.1. Kişisel Faktörler

Yenilik sağlamada etkili olan kişisel faktörler; uzmanlık, yaratıcı düşünce ve içsel motivasyondan oluşmaktadır. Bu faktörler kısaca şu şekilde açıklanabilir: *Uzmanlık*: Uzmanlık olmadan yeniliğin ortaya çıkmasına imkân bulunmamaktadır. Bir başka deyişle, yeniliğin ortaya konulabilmesi için personelin iş süreçlerine hâkim olması gerekmektedir. *Yaratıcı Düşünce*: Personelin yaratıcı

düşünceye sahip olması da yenilik için şarttır. Yani işletmedeki personelin risk almaya yatkın ve belirsizlikleri takip etme yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. *İçsel Motivasyon*: Personelin yenilik için “içsel bir motivasyona” ihtiyacı vardır. Dışsal motivasyon da nispeten bu anlamda önemlidir. Ancak içsel motivasyon olmadan sadece dışsal motivasyon yeterli olmayacaktır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi faktörler içsel motivasyonu olumlu yönde etkileyebilmektedir.

### 2.2.2. Çevresel Faktörler

Yenilik sağlamada etkili olan çevresel faktörler de kısaca şu şekilde açıklanabilir: *Yönetim Uygulamaları*: İşletmelerde yeniliğin ortaya çıkması, etkin çalışma gruplarının oluşumu, karşılıklı empati, saygı ve etkin iletişim gibi faktörlerle doğrudan ilişkilidir. *Organizasyonel Motivasyon*: Yeniliğin bir kurum kültürü hâline gelerek çalışanların desteklenmesi yeniliğin ortaya çıkmasındaki en etkin faktörlerden birisidir. *Kaynak Yönetimi*: İşletmede yeniliğin ortaya çıkması, yenilik için gerekli kaynakların mevcut olmasına bağlıdır (Salomo vd., 2007:285). Bunlar yeterli zaman, materyal, eğitim v.b. faktörler olarak sıralanabilir. *Bilgi Yönetimi*: Bilgi yönetimi, yenilikçi yeteneğin geliştirilmesinde iletişim ve bilgi alışverişi ile bağlantılıdır. Bir başka deyişle iyi bir bilgi yönetimi, yenilikçi fikirlerin gelişmesine olumlu katkılar sunmaktadır. *Yenilik Stratejisi*: Rakipler, müşteri beklentileri, teknolojik ve ekonomik gelişmeler gibi faktörlere göre işletmelerin yenilik stratejileri şekillenir. Bu durum yenilik faaliyetlerinin temelini oluşturan unsurlardandır. *Organizasyon Kültürü*: Yenilikçi bir işletmede organizasyon kültürü, yenilikçiliği teşvik edecek özelliklere sahip olmalıdır. Yenilikçi bir ortamın oluşabilmesi için; özgür, inisiyatif almayı teşvik eden, ceza yerine ödül sistemini benimsenen bir organizasyona ihtiyaç vardır. *Portföy Yönetimi*: Yenilik için yapılacak Ar-Ge faaliyetleri belirli bir bütçe gerektirmektedir. Dolayısıyla yapılacak yenilik için iyi bir portföy yönetimi de gereklidir. *Proje Yönetimi*: İşletmede yapılacak mal, hizmet ya da süreç yeniliği bir projeye gerçekleşir. Bu projenin iyi yönetilmesi ve etkin bir şekilde sonuçlandırılarak yeni mal, hizmet ya da sürecin rakiplerden önce ortaya çıkarılması hayati önem taşımaktadır. *Ticarileştirme*: Ortaya çıkan ürün ya da sürecin ticarileşmesi, başka bir deyişle ortaya çıkan yenilikten somut olarak dönüt (kazanç) alınmasıdır. Sonuç olarak, yapılan yeniliğin işletmeye ticari katkı sağlaması da önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3. TURİZM İŞLETMLERİNDE İNOVASYON LİTERATÜRÜ

Literatür incelemesinde genel anlamda tüm işletmelerde inovasyon çalışmalarının örgüt performansına etkilerini araştıran çalışmalar incelenecek ve bu anlamdaki önemli çalışmalar ele alınacaktır. Aynı zamanda daha çok turizm işletmelerindeki inovasyon etkilerini araştıran çalışmalara da özellikle yer verilecektir.

De Jong ve Vermeulen (2004) araştırmalarında, örgütsel başarıya ulaşmada yeni hizmet geliştirmenin önemi üzerinde durmuş ve yeni hizmet geliştirmenin, rakiplerle olan yarışta firmalara önemli bir avantaj sağladığını ve örgüt performansına önemli derecede olumlu yansıdığını belirtmişlerdir. Victorino, Verma, Plaschka ve Dev (2005) göre, hizmet inovasyonunun, kişilerin tercihinde genel olarak etkili olduğu, ancak bu durumun orta ve yüksek ölçekli otellerden ziyade, ekonomik otellerde daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Vatan (2010) ise, yüksek lisans tezinde, İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmada ilgili tesislerin yöneticilerine inovasyon ile ilgili algılarını belirlemeye yönelik anket uygulanmış, yöneticilerin inovasyonun gerekli olduğu konusunda farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletme yaşı ile inovasyon arasında herhangi bir anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir. Bununla birlikte, Erdem, Gökdeniz ve Met (2011), yaptıkları araştırmada; yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmada Antalya ilindeki beş yıldızlı oteller üzerinde nicel bir araştırma gerçekleştirilmiş ve yenilikçilik ve işletme performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Aynı zamanda araştırmada, yöneticilerin, işletme içinde gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerine yönelik olumlu algılar içerisinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Coşkun, Mesci ve Kılınç (2013), otel işletmelerinin uyguladıkları inovasyon stratejilerinin, rekabet üstünlüğü sağlamadaki etkisini belirlemeye yönelik çalışmalarında, nitel araştırma yöntemine başvurmuşlardır. Bulgular incelendiğinde otel işletmelerinin, inovasyon stratejilerini uyguladıkları ve ağırlıklı olarak mal, hizmet ve süreç yeniliği kullanıldığı belirlenmiştir. Öte yandan maliyet liderliği stratejisi, odaklanma stratejisi ve farklılaştırma stratejileri ile fırsatları izleyen ve saldırgan inovasyon stratejileri arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Demirkaya ve Zengin'in (2014), yapmış olduğu çalışmada, hizmet ve mamul yenilikleri arasındaki farklar üzerinde durulmuş ve bir örnek uygulama ele alınmıştır. Çalışmada, mevcut bulunan hizmet ürünlerinin yeniden düzenlenerek, farklı bir forma dönüştürülmesi ve müşterilere sunulmasına yer verilmiştir. Çalışmanın sonuçları için yenilik ve hizmet formlarındaki dönüşümün, firmaya rekabet avantajı sağladığı bulgularına ulaşılmıştır. Paksoy ve Ersoy (2016), yaptıkları çalışmada, Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama tesisleri kapsamında, inovasyon ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma bulgularında iki değişkenin alt boyutları arasında genelde pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte; Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa (2016) çalışmalarında, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki incelemiştir. Söz konusu işletmelerde inovasyonun, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öte yandan Çınar (2017), İç Anadolu Bölgesi ve il bazında Ankara ile Konya illerindeki 29 adet konaklama işletmesi (4 ve 5 yıldızlı) üzerine yaptığı çalışmada, yenilik uygulamalarının satışlara ve kârlılığa olan etkilerini incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre söz konusu işletmelerin süreç ve organizasyonel yeniliklerden çok, ürün ve pazarlama yeniliklerine odaklandıkları belirlenmiştir. Ayrıca yenilikçi uygulamaların gelecekteki satışları olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Sezen Doğancılı (2018) yaptığı çalışmada, 2018 yılında dünyanın en yenilikçi 50 kuruluşu olarak belirlenen şirketlerin web siteleri incelenerek bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan incelemeler sonucu, yenilikçi şirketlerin merkezinin ağırlıklı olarak ABD'de yer aldığı ve genelde ürün yeniliği ve süreç yeniliğinin birlikte kullanıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Özdokur ve Ege (2019) İstanbul'daki restoran yöneticilerinin inovasyon algılarını araştırmış ve söz konusu algıların demografik faktörlerle ilişkisini saptamayı amaçlamıştır. Toplam 61 restoran yöneticisi (müdür, aşçıbaşı, şef) ile görüşülmüş ve genel anlamda yöneticilerin inovasyona önem verdikleri, bu anlamda inovasyonun rekabet avantajı elde etme konusundaki önemini farkında oldukları saptanmıştır.

Literatür incelediğinde inovasyonun, genelde rekabet avantajı, işletme performansı, örgütsel bağlılık vb. faktörlerle ilişkileri yoğun bir şekilde incelenmiştir. Ancak bu araştırmaların ortak özelliği örneklemelerinin en az 4 yıldızlı konaklama işletmelerden oluşmasıdır. Mevcut çalışmada Orta Anadolu'daki termal otel işletmelerinin seçilmesinin, literatürde görülen boşluğun doldurulmasında katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda; Victorino, Verma, Plaschka ve Dev (2005) tarafından yapılan hizmet inovasyonunun müşteri tercihlerine etkileri üzerine yaptığı çalışmada, hizmet yeniliklerinin, küçük ölçekli işletmelerdeki olumlu etkisinin nispeten daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle mevcut çalışmanın, Orta Anadolu Bölgesindeki Küçük ve orta ölçekli turizm işletmelerine önemli katkılar yapması beklenmektedir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini, Orta Anadolu'daki "TR72 Bölgesi" olarak adlandırılan bölgeden, Sivas ve Yozgat illeri ile Batı Karadeniz bölgesinden, "TR83 Bölgesi" olarak adlandırılan Tokat, Çorum ve Amasya illeri oluşturmaktadır. Araştırma toplam olarak 5 ili kapsamaktadır. Her iki bölgedeki Kayseri ve Samsun illeri büyükşehir statüsünde olmasından dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Çünkü bu illerin nüfusu diğer araştırma kapsamındaki illere göre daha yüksektir. Aynı zamanda bu illere gelen yerli turist sayısı da yüksektir. Dolayısı ile nüfusu birbirine yakın ve buna bağlı olarak rekabet koşulları birbirine yakın olan iki bölgeden iller araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmaya,

TR72 ve TR83 bölgelerindeki toplam 8 (sekiz) termal otelden, araştırmaya dâhil olmayı kabul eden toplam 5 otel yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler otellerdeki 1. Derece sorumlu otel müdürleri ile yapılmıştır. Telefon ile yapılan 2 (iki) görüşme ortalama 30 dakika sürmüştür. Yüz yüze gerçekleştirilen 1 (bir) görüşme ise yaklaşık 50 dakika sürmüştür. Mail yoluyla yapılan diğer 2 (iki) görüşmelerin başlangıç ve bitiş sonlandırma mailleri arasında ortalama 5 (beş) günlük bir süre söz konusudur.

#### 4.2. Veri Toplama Tekniği ve Analiz Yöntemi

Araştırmada uygulamalı-nitel araştırma yönetimi kullanılmıştır. Araştırmanın nicel veri analiz yöntemleriyle yapılmamasının temel nedeni evren ve örneklemin nicel veri analizi için yetersiz düzeyde kalmasıdır. Ayrıca literatür incelendiğinde benzer araştırmaların da işletmelerde uygulanan inovasyon hakkında ilgili işletmelerin yöneticilerine sorulan sorular üzerinden ölçülerek nitel analiz yöntemleriyle incelendiği görülmektedir. Günümüzde inovasyon, rekabetin temel dayanaklarından biridir (Lopez-Nicolas ve Merono-Cerdan, 2011). Dolayısıyla genelde üst yönetimlerce planlanan ve uygulanan süreçlerdir. Tüm bu faktörler göz önüne alınarak araştırmanın yöntemi belirlenmiştir.

Uygulamalı nitel araştırma yöntemi, 20. Yüzyılın sonlarından günümüze daha fazla önem kazanmaya başlayan, insan davranışlarının arkasında yatan nedenleri ve bunun gibi birçok olguyu açıklamaya yarayan en popüler araştırma yöntemlerindedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 108). Bu araştırmada elde edilen verilerin analizi için de betimsel veri analiz yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamada, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma için hazırlanan sorular Coşkun ve diğerlerinin (2013) yaptığı çalışmadan uyarlanarak hazırlanmıştır. Coşkun ve arkadaşları da, araştırma sorularını Akgündüz (2007), Kılınç ve diğ. (2012) ve Öztürk'ün (2012) yaptıkları çalışmalardan yararlanarak hazırlamıştır. Temelde Coşkun ve arkadaşlarının (2013) hazırladıkları sorular, stratejik yönetim alanında uzman iki akademisyenden onay alınarak hazırlanmıştır. Araştırmada veriler toplanırken, yüz yüze görüşme, telefon ve mail araçlarından yararlanılmıştır. Mail ile alınan cevaplar öncesinde, gerektiğinde sorular iletildikten sonra cevaplar alınmadan önce ve sonrasında da telefon görüşmeleri sağlanmıştır. Görüşme yöntemleri ve yöneticilerle ilgili bazı bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Veri Toplama Araçları ve Görüşülen Kişilerle İlgili Bilgiler

| BİLGİ              | OTEL 1                           | OTEL 2        | OTEL 3                           | OTEL 4                    | OTEL 5      |
|--------------------|----------------------------------|---------------|----------------------------------|---------------------------|-------------|
| Görüşme Yöntemi    | Mail (Telefon Bilgilendirmeleri) | Yüz Yüze      | Mail (Telefon Bilgilendirmeleri) | Telefon                   | Telefon     |
| Yönetici Pozisyonu | Sorumlu Müdür                    | Sorumlu Müdür | Sorumlu Müdür                    | Sorumlu Müdür ve Asistanı | Genel Müdür |

Araştırmada betimsel analiz yapabilmek için sorulan temel sorular şunlardır:

- ✓ (1). *Sizce inovasyon stratejileri otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamakta mıdır?*
- ✓ (2). *Bölgenizin termal turizm potansiyeline yönelik görüşleriniz nelerdir?*
- ✓ (3). *Sizce termal otel işletmelerini rekabete zorlayan etkenler nelerdir?* Bu kapsamda; iş ve seyahati yoğunluğu, nitelikli otel sayısının artması, fiyatlama stratejisi, hizmet kalitesinin sağlanması, konumlandırma, hizmet yeniliği çalışmaları, satış ve pazarlama stratejileri, personel seçimi/ kalitesi/ güler yüzlülüğü, fiziki yapı (otelin kapasitesi), müşteri memnuniyeti ölçümü, otelin bilinirliği konuları sorulmuştur.
- ✓ (4). *Sizce termal otel işletmelerinin rekabet üstünlükleri nelerdir?* Bu kapsamda; otelin özellikleri (konum, konfor, oda), satış ve pazarlama stratejileri, personel seçimi, eğitimi, personelin güler yüzlülüğü, aile ortamı yaratma, hizmet ve yiyecek-içecek kalitesi belirlenmeğe çalışılmıştır.
- ✓ (5). *Termal otel işletmelerinin rekabet stratejisi nedir?* Sorusu kapsamında; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır.
- ✓ (6). *Sizce inovasyon nedir?* Sorusu kapsamında; teknolojik yenilik, zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci, mevcut yeniliği yaratıcılıkla süsleyip başka bir yeniliğe dönüştürmek ve hiçbir yerde olmayı gerçekleştirmek konularında bilgi alınmıştır.

- ✓ (7). *Termal otel işletmenizde uyguladığınız inovasyon türleri nelerdir?* Sorusu kapsamında; ürün yeniliği, pazarlama yeniliği ve süreçlerde yenilik konuları hakkında bilgi alınmıştır.
- ✓ (8). *Termal otel işletmenizin inovasyon kaynakları nelerdir?* Sorusu kapsamında; personel önerilerini alma, müşteri istek ve şikayetlerini alma, turizm fuarına katılım, basını etkin kullanma (Turizm Dergi ve Gazeteleri v.b.), kurum üyeliği (TÜROB, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı v.b) konular hakkında bilgi alınmıştır.
- ✓ (9). *Termal otel işletmenizdeki inovasyon uygulamalarına örnek verebilir misiniz?* Sorusu kapsamında; işletme yöneticilerinin kendilerinin gerçekleştirdiği inovasyon uygulamalarının neler olduğu sorulmuştur.

### 4.3. Araştırma Bulguları

Tablo 2. İnovasyon Stratejileri ve Rekabet Üstünlüğü Algıları

| SORU-1                                                                                | OTEL 1            | OTEL 2                                        | OTEL 3 | OTEL 4                                   | OTEL 5                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|--------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>İnovasyon Stratejileri Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamakta Mıdır?</b> | Kesinlikle, evet. | Doğru şekilde kullanıldığı takdirde, Elbette. | Evet.  | Çok rekabet yok. Şu aşamada fazla değil. | Elbette ki sağlamaktadır. Yenilik her zaman için iyidir. |

Tablo 2 incelendiğinde; işletme yöneticileri, inovasyon stratejilerinin otel işletmelerine genel olarak rekabet üstünlüğü sağladığı görüşündedir. Yalnızca 4 numaralı otel yöneticisinin sektördeki rekabetin ‘henüz’ fazla olmadığını ifade ederek inovasyona şimdilik ‘çok da gerek olmadığı’ yönünde bir düşünce ortaya koyduğu söylenebilir. Ancak bu bakış açısının, ileride rekabet ortamına ayak uydurma noktasında işletmeleri dezavantajlı bir konuma doğru sürüklemesi muhtemeldir.

Tablo 3. Bölgedeki Genel ve Termal Turizm Potansiyellerine Yönelik Görüşler

| SORU-2                                                          | OTEL 1                                                             | OTEL 2                                                                                                                                       | OTEL 3                                                                                                                                            | OTEL 4                                                              | OTEL 5                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bölgenin Genel ve Termal Turizm Potansiyelleri Nasıldır?</b> | Şehir içi ve şehir dışı taleplerin fazlalığı memnun edici seviyede | Başta kaplıcamız olmak üzere oldukça zengin bir potansiyele sahip olmakla birlikte bu anlamda ciddi çalışmalar yapıldığını gözlemlemekteyiz. | Yakın şehirler hariç tanınmayan bir termal bölge. Yeni yatırımlar ve tanıtımlar yapılmalıdır. Termal su özelliğinden dolayı gelişmeye çok açık... | Orta vade gelecekte devlet yatırımları gerçekleşirse iyileşecektir. | Bölgemizde daha modern termal oteller çoğalırse potansiyel de o oranda yükselecektir. |

Tablo 3’e göre işletme yöneticileri, genel anlamda bölgenin, genel ve termal turizme yönelik kayda değer potansiyeli olduğu görüşü hâkim denebilir. Aynı şekilde ortak görüş olarak, bölgeye yapılabilecek kamu yatırımlarının söz konusu potansiyele katkı sağlayacağı şeklindedir denebilir. Burada yine Otel 4 yöneticisinin cevabından, bölgedeki şu anki turizm durumunun yeterli görülmediği yönünde bir anlam çıkarılabilir. Çünkü turizmin ancak orta vadede, devlet yatırımları olması hâlinde turizmde bir iyileşme olabileceği yönünde bir görüş belirtilmiştir.

Tablo 4. Termal Otel İşletmelerini Rekabete Zorlayan Etkenler

| SORU-3                                                                | OTEL 1                                                           | OTEL 2                                                    | OTEL 3                                                           | OTEL 4                                                      | OTEL 5                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Termal Otel İşletmelerini Rekabete Zorlayan Etkenler Nelerdir?</b> | 1.Konum<br>2.Müşteri memnuniyeti<br>3.Marka (Otelin bilinirliği) | 1.Hizmet kalitesi<br>2.Müşteri memnuniyeti<br>3.Farklılık | 1.Fiyat<br>2.Konum<br>3.Personel seçimi/Kalitesi/Güler yüzölçümü | 1.Fiyat<br>2.Temizlik<br>3.Nitelikli Otel Sayısının Artması | 1.Fiyat<br>2.Yenilik<br>3.Müşteri Memnuniyeti |

Tablo 4’teki cevaplar, yöneticilere birçok seçenek içinden önem derecesine göre 3 (üç) seçeneği sıralamalarını istediğimiz sorulardan birine aittir. İşletme yöneticilerinin cevapları, sıra gözetmeksizin incelendiğinde üçer işletme yöneticisi tarafından seçilen ‘müşteri memnuniyeti’ ve ‘fiyat’ seçenekleri en fazla tercih edilenler olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca Tablo 4’e göre; Otel 3, Otel 4 ve Otel 5 yöneticilerinin, rekabete en çok zorlayan etken olarak ‘fiyat’ seçeneğini ilk sıraya koydukları dikkat çekmektedir. O hâlde en azından söz konusu otellerin (Otel 3, Otel 4, Otel 5) inovasyon stratejilerinde bölgedeki termal otellerin maliyet liderliği stratejisini benimsemesi beklenebilir.

Tablo 5. Termal Otel İşletmelerinin Rekabet Üstünlükleri

| SORU-4                                                           | OTEL 1                                                                                                                                     | OTEL 2                                                                                                                          | OTEL 3                                                                                                                                                           | OTEL 4                                                                                                                                        | OTEL 5                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Termal Otel İşletmelerinin Rekabet Üstünlükleri Nelerdir?</b> | 1. Temizlik açısından<br>2. Otel Özellikleri açısından<br>(Konum, Otel, Oda Özellikleri)<br>3. Hizmet ve Yiyecek-İçecek kalitesi açısından | 1. Temizlik açısından<br>2. Hizmet ve Yiyecek-İçecek kalitesi açısından<br>3. Personel seçimi/Eğitimi/Güler yüzölçümü açısından | 1. Otel Özellikleri açısından (Konum, Oda Özellikleri)<br>2. Personel seçimi/Eğitimi/Güler yüzölçümü açısından<br>3. Hizmet ve Yiyecek-İçecek kalitesi açısından | 1. Temizlik açısından<br>2. Otel Özellikleri açısından (Konum, Otel, Oda Özellikleri)<br>3. Personel seçimi/Eğitimi/Güler yüzölçümü açısından | 1. Hizmet ve Yiyecek-İçecek Kalitesi açısından<br>2. Temizlik açısından<br>3. Personel seçimi/Eğitimi/Güler yüzölçümü açısından |

Tablo 5’te sunulan bilgiler, 3. sorudaki gibi, çoklu seçeneklerden önem derecesine göre 3 (üç) seçeneğin sıralanması istenilen bir diğer sorudur. Tabloda dikkat çeken en önemli konu, termal otel işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlayan seçeneklerden ‘otelin temizliği’ cevabının 4 otel yöneticisi tarafından seçilip, 1. Sıraya konumlandırılması ve hatta yine kalan Otel 5 yöneticisi tarafından da seçilip hemen 2. Sıraya yerleştirilmesidir. O halde otel yöneticilerine göre bölgede sektör içinde rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli konulardan birisi ‘temizlik’ konusudur denebilir. Tablo 5’e göre ‘Personel seçimi/ eğitimi/güler yüzölçümü’ ile ‘Hizmet ve Yiyecek-İçecek Kalitesi’ seçenekleri otel yöneticileri tarafından işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar arasından en fazla seçilen diğer seçenekler olmuştur.

Tablo 6. Termal Otel İşletmelerinin Tercih Ettiği Rekabet Stratejisi

| SORU-5                                        | OTEL 1    | OTEL 2    | OTEL 3      | OTEL 4            | OTEL 5      |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|-------------|-------------------|-------------|
| <b>İşletmenizin Rekabet Stratejisi Nedir?</b> | Odaklanma | Odaklanma | Farklılaşma | Maliyet liderliği | Farklılaşma |

Termal otel yetkililerine sorulan 5. soruya verilen cevaplar Tablo 6’te yer almaktadır. Bu soru için yöneticilere seçenekli bir şekilde sorulmuş ve 3 (üç) seçenektan birini seçmeleri istenmiştir. 5. soru Porter (1980)’in jenerik rekabet stratejileri kapsamında otel yöneticilerinin hangi stratejiyi izledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneticilere soru yöneltilmeden önce gerekli bilgiler verilmiş ve belirsizlik ve bilgi eksiklikleri giderilmiştir. Otel 1 yöneticisi, odaklanma cevabını verdikten sonra odaklanılan hedef pazarın, bölgeye diğer illerden gelen yerli turistler olduğunu beyan etmiştir. Bu anlamda bölgenin diğer tarihi turistik özellikleri nedeniyle de çoğunlukla çevre il ve ilçelerden bölgeye gelen yerli turistlere farklılaşmış hizmet ve ürünler sunarak rekabet avantajı elde etmeyi hedefledikleri aktarılmıştır. Otel 2 yöneticisi ise odaklanma stratejisinden sonra maliyet liderliği stratejisinin benimsendiğini ifade etmiştir. Otel 2’nin odaklandığı pazarın, termal otelin bulunduğu bölgeden, yurt dışına ve yurt içindeki büyük şehirlere göç etmiş ‘memleketliler’ olduğu dile getirilmiştir. Bu kişilerin bölgeye yakın diğer otelleri tercih etmesinin önüne geçmek için de maliyetlerin, olabilecek en düşük seviyeye çekilerek, en uygun fiyatlarla müşterilerin ilgisini çekebilmek olduğu aktarılmıştır.

Otel 3 ve Otel 5 yöneticileri, tablodan da anlaşılacağı üzere işletmelerinde farklılaşma stratejisinin kullanıldığını dile getirmiştir. Farklılaşma olarak da genelde hizmet süreçlerinde yenilik yapmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Çünkü Otel 3 yöneticisi “cep telefonundan sipariş verme”, Otel 5 yöneticisi ise “termal havuzlara girişlerde barkod sistemlerinin kurulması ve giriş çıkışların kolaylaştırılması” cevabını vermişlerdir. Cevaplardan yola çıkarak iki işletmenin de Porter (1985)’in, değer zinciri analizi yöntemindeki destek faaliyetleri kapsamında teknoloji geliştirme yoluna başvurulduğu söylenebilir. Çünkü verilen cevaplar, Ar-Ge faaliyeti içeren ürün ve süreç iyileştirmeleri içermektedir.

Tüm bunlardan yola çıkarak işletmelerin kendilerine özgü yöntemler izlediği ve birbirlerinden farklı rekabet stratejileri ortaya koydukları söylenebilir. Bu anlamda işletmelerin rekabet avantajı elde etme konusundaki anlayışları ve stratejik uygulamaları farklılık göstermektedir denebilir.

Tablo 7. Termal İşletme Yöneticilerine Göre İnovasyon

| SORU-6                        | OTEL 1                                              | OTEL 2                                              | OTEL 3                                              | OTEL 4                                              | OTEL 5                                              |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Sizce İnovasyon Nedir?</b> | Zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci | Zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci | Zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci | Zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci | Zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci |

Tablo 7’de “Sizce inovasyon nedir?” sorusuna cevap aranmakta ve işletme yöneticilerinin inovasyon tanımı için verdikleri cevaplar yer almaktadır. Termal işletme yöneticilerinin tümünün ittifak ettiği cevap yalnızca bu soruda görülmektedir. Yöneticilerin inovasyon tanımına ilişkin görüşleri ‘zamanın gereklerine uygun değişim ve gelişim süreci’ tanımında birleşmektedir. Gerçekten de ‘inovasyona nedir’ sorusuna verilebilecek cevaplar arasında en kapsayıcı cevaplardan biri olan bu seçeneğin üzerinde birleşilmiş olması, yöneticiler tarafından inovasyon kavramı ile ilgili algıları ve bilgilerinin beklenen seviyede olduğu bilgisini verebilir.

Tablo 8. Termal Otellerde Uygulanan İnovasyon Türleri

| SORU-7                                           | OTEL 1             | OTEL 2             | OTEL 3             | OTEL 4             | OTEL 5               |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| <b>Uyguladığımız İnovasyon Türleri Nelerdir?</b> | Süreçlerde yenilik | Süreçlerde yenilik | Süreçlerde yenilik | Süreçlerde yenilik | Ürün-Hizmet Yeniliği |

Tablo 8’den anlaşılacağı üzere yöneticiler, otellerinde uygulanan inovasyon türü için, en çok ‘süreçlerde yenilik’ cevabını vermişlerdir. Yani bölgedeki termal otellerin hem yönetim hem de hizmet alanlarındaki süreçlerin yenilenmesi, en çok tercih edilen inovasyon türüdür. Tercih edilen inovasyon türlerine dair uygulamaların neler oldukları ve detayları Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 9. Otellerin İnovasyon Kaynakları

| SORU-8                                             | OTEL 1                                                                           | OTEL 2                                                                                                                    | OTEL 3                         | OTEL 4                         | OTEL 5                                                                                 |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İşletmenizin İnovasyon Kaynakları Nelerdir?</b> | 1.Müşteri istek ve şikâyetleri<br>2.Rekabetin artması<br>3.Kulaktan kulağa duyum | 1.Turizm sempozyum ve konferansları<br>2.Yazılı basın (Turizm dergi ve gazeteleri v.b.)<br>3.Müşteri istek ve şikâyetleri | 1.Müşteri istek ve şikâyetleri | 1.Müşteri istek ve şikâyetleri | 1.Personel Fikir ve Önerileri<br>2.Müşteri İstek ve Şikâyetleri<br>3.Rekabetin artması |

Tablo 9’da birden fazla seçeneğin seçilebilmesini ve bunların da önem sırasına göre sıralanmasını talep ettiğimiz bir sorunun dağılımı yer almaktadır. Otelleri en çok inovasyon yapma konusunda ilham alınan odak ‘müşterilerin istek ve şikâyetleri’ seçeneği olarak göze çarpmaktadır. Otel 1, Otel 2 ve Otel 4’ün ilk sırada cevap olarak verdikleri hatta Otel 3 ile Otel 4’ün yöneticilerinin başka bir seçenek sunmadıkları oldukça dikkat çekmektedir. Ayrıca Otel 5’in yöneticisi de bu seçeneği, ‘personel fikir ve önerileri’ seçeneğinden hemen sonra 2. sırada sunmaktadır. Yine Otel 2’nin yöneticisi de 3. sırada da olsa söz konusu seçeneği cevapları arasında sunmuştur.

Özetle yöneticiler inovasyona ilham olarak, müşterilerinin önerilerini oldukça dikkate değer bulmakta ve önemsemektedir. Bu anlamda müşterilerinin önerilerini, inovasyon süreçlerinde odak noktasına koymaktadırlar.

Tablo 10. Otellerin İnovasyon Uygulaması Örnekleri

| SORU-9                                                                  | OTEL 1                                                                                                                                                                                                                                       | OTEL 2                                                                                                                                                                                  | OTEL 3                             | OTEL 4             | OTEL 5                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|
| <b>İşletmenizdeki İnovasyon Uygulamalarına Örnek Verebilir Misiniz?</b> | -Ürün çeşitliliği yaratmak<br>-Paket sunumlar (Birkaç hizmetin tek bir fiyat altında sunulması)<br>-Aynı sektörde faaliyette bulunan tesisler arasında rekabetçi koşullara uygun teknolojik yenileme (Aile kabinleri, Özel hizmet talepleri) | Tesisimize tedavi amaçlı gelen tüm hastalarımıza İnternet (mesaj) üzerinden gerekli tüm bilgiler aktararak buraya gelmeden edinmesi gereken tüm bilgiler kendileri ile paylaşılmış olur | Cep telefonundan sipariş verebilme | Aqua Park yeniliği | Termal havuza girişlerin kolaylaştırılması |

Tablo 10’da termal otel yöneticilerinin, inovasyon uygulamaları ile ilgili açık uçlu soruya verdikleri cevaplar yer almaktadır. Otel 1 yöneticisinin soruyu 3 farklı uygulama örneği ile cevaplandırması dikkat çekmektedir. Otel 1’deki söz konusu inovasyon uygulamalarının ürün çeşitlendirme ve pazarlama tekniği üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca ürün çeşitlendirirken teknolojik yenilikler de yapıldığı ifade edilmiştir. Otel 2 ve Otel 3’te yine müşteri memnuniyeti noktasında



sunulan hizmetlerde teknolojik yenilik yapıldığı dikkat çekmektedir. Bunların yanı sıra Otel 4'ün ürün çeşitlendirme, Otel 5'in ise süreçlerde yenilik çalışması yaptığı anlaşılmaktadır.

Bulgulara göre inovasyonun, rekabet avantajı sağlama konusunda otel yöneticilerinin görüşleri genel olarak olumludur. Bu konuda Otel 4 dışında tüm otel işletmelerindeki yöneticilerin görüşü, yenilik yönetiminin rekabet avantajı sağlayacağı yönündedir. Bu bağlamda Otel 4 yöneticisinin yenilik yönetimi konusunda çekimser olduğu ve rekabetin şu an için çok olmadığından yenilik çalışmalarına fazla ihtiyaç duyulmadığı görüşünü benimsemektedir. Söz konusu otelin kısa vadede olmasa da orta ve uzun vadede rekabet konusunda dezavantajlı bir konuma düşme riskinin olduğu söylenebilir.

Bölgenin turizm potansiyeli genel anlamda yöneticilere göre gelecek vadettmektedir. Bu potansiyelin yapılacak yatırımlarla daha da artacağı görüşü hâkimdir. Dolayısıyla yatırım projelerinin, bölgeyi turizm anlamında canlandırma potansiyeline sahip olduğu söylenebilir. Bu yatırımların gerçekleşmesi ile birlikte işletmelerin daha fazla rekabetin yaşanacağı yeni pazar şartlarına hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte yenilik çalışmaları, sürdürülebilir rekabet açısından hayati öneme sahip bulunmaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya dahil olan işletme yöneticilerinin, genel anlamda yenilik yönetiminin, rekabet avantajı sağlama konusundaki önemini farkında oldukları söylenebilir. Bölgenin gelecekte yapılacak yatırımlara bağlı olarak turizm potansiyelinin geliştirilebileceği ve buna bağlı olarak rekabetin giderek artacağı öngörülmektedir. Bu anlamda termal tesis işletmelerinin yenilik yönetimine daha fazla önem vermeleri gerekmekte olduğu söylenebilir.

Araştırmada, sorulara verilen cevapların genel anlamda birbiriyle tutarlı olduğu söylenebilir. Bir diğer ifadeyle işletme yöneticilerinin rekabet koşulları ve inovasyon algılarına ile inovasyon stratejileri ve uygulamaya koydukları inovasyon türleri genel itibarıyla uyumludur. Örneğin Otel 4, rekabete zorlayan etkenlerin başında 'fiyat' seçeneğini 1. sıraya koymuş ve rekabet stratejisinin de maliyet liderliği olarak belirlediklerini ifade etmiştir. Yine otellerin belirledikleri rekabet stratejisinin, uyguladıkları inovasyon stratejisi ve inovasyon türlerine etki etmiş olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır. Dolayısıyla otellerin rekabet koşulları farkındalığı ve inovasyona verdikleri önem açısından iyi bir durumda oldukları söylenebilir. Bununla birlikte bölgede termal tesislerin sayılarının kısa vadede artabileceği de göz önünde bulundurularak mevcut pazar paylarını korumak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek adına daima dönüşen müşteri beklentilerine cevap vermeleri adına, ürün ve süreçlerin daima iyileştirilmesi noktasında Ar&Ge faaliyetleri ve inovasyon uygulamalarına daha önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Araştırma, İç Anadolu Bölgesinde termal turizm ile ilgili yapılan ilk araştırma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle bölgedeki sektör paydaşları için önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. İç Anadolu Bölgesinin termal turizm için elverişli olduğu, özellikle yerel yönetimlerin bu tür yatırımları çekmek amacıyla çeşitli projeler yürüttüğü bilinmektedir (Akdağmadeni Belediyesi, 2019; Ereğli Belediyesi, 2019; Başiskele Belediyesi, 2019). Çünkü bölge açısından bir değer oluşturma konusunda en önemli araçlardan biri de termal tesis yatırımlarıdır. Özellikle yerli turisti bölgeye çekebilmek amacıyla termal tesislerin kurulması büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla bölgeye yapılacak öncü yatırımlar, bölgede sektöre hâkim olma konusunda yatırımcılara önemli fırsatlar sunabilir. Bunun için mevcut işletmelerin inovasyon odaklı yatırımları, pazar paylarını korumalarında ve artırmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, bölgedeki mevcut işletme yöneticilerinin inovasyon, ürün farklılaştırma gibi konulara daha fazla önem vermesi, sürdürülebilir rekabet açısından önem arz etmektedir.

Araştırmada zaman ve maliyet kısıtları mevcuttur. Araştırmanın örneklemini olarak belirlenen bölgede toplam 8 (sekiz) adet termal otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmaya katkı veren işletme sayısı da 5 (beş) olarak gerçekleşmiştir. Her ne kadar örnekleme göre yanıt alınan işletme oranı yüksek de olsa ulaşımda maliyet ve zaman ve uzaktan (telefon-mail) veri toplama tekniklerindeki

zaman kısıtları nedeniyle belirlenen örneklemin kendisi araştırmayı sınırlı bir konuma getirmiştir denebilir. Gelecekte yapılacak araştırmaların, yukarıda sayılan kısıtları da aşarak daha geniş bir örneklem ile daha kapsamlı bir yapıda olması, sektöre ve literatüre önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

Akar, A. (2020). “Sağlık Turizmi Kapsamında Termal Oteller ve Dış Turizm Talebinin Yapısal Analizi: Aydın İli Örneği”, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Bektaş, Ç. (2018). “İşletme Yönetimi”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Buchko, A. A. (1994). “Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale”, *Academy of Management Journal*, 37(2), 410-425.

Coşkun, S., Mesci, M. & Kılınç, İ. (2013). “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.

Çakıcı, A. C., Çalhan H. & Karamustafa K. (2016). “Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi”, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 11-39.

Çınar, K. (2017). “Otel İşletmelerinde Yenilik Algısı ve Uygulamaları”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 37-50.

De Jong, J. P. J. & Vermeulen, P. A. M. (2004). “Determinants of Product Innovation in Small Firms A Comparison Across Industries”, *International Small Business Journal*, 24(6), 587-609.

Demirkaya, H. & Zengin, R. (2014). “Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği”, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2(1), 106-116.

Erdem, B., Gökdeniz, A. & Met, Ö. (2011). “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.

Gerloff, A. E., Muir, N. K. & Bodensteiner W. D. (1991). “Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation”, *Journal of Management* 17(4), 749-768.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz*, 2. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Hjalager, A. -175M. (2010). “A review of innovation research in tourism”, *Tourism Management*, 31(1), 1-12.

Lopez-Nicolas, C., & Merono-Cerdan, A.L. (2011). “Strategic Knowledge Management, Innovation And Performance”, *International Journal of Information Management*, 31, 502–509

Oslo Manual (2005). “Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data”, OECD, Paris.

Özdokur, S. & Ege, Z. (2019). “İstanbul Bölgesindeki Restoran Yöneticilerinin İnovasyon Anlayışı”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 279-303.

Paksoy, H. M. & 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), 413-433.

- Porter, M. E. (1980). "Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors", New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press.
- Salomo, S., Weise, J., & Gemünden, H. G., (2007). "NDP Planning and Activities and Innovation Performance: The Mediating Role of Process Management and the Moderating Effect of Product Innovativeness", The Journal of Product Innovation Management, 24, 285-302.
- Sezen Doğancılı, Olca. (2018). "İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Dünyanın En Yenilikçi 50 Şirketi Üzerine Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 13(2), 49-69.
- Stanwick, P. A. & Pleshko, L. P. (1995). "Relationships Of Environmental Characteristics, Formalized Planning, And Organizational Design To Performance", The International Journal of Organizational Analysis, 3(2), 175-197.
- Thong, J. L. Y. (1999). "An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses", Journal of Management Informaiton Systems, 15(3), 187-214.
- Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Vatan, A., Zengin, B. (2014). "Çevresel İnovasyon ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği", The Journal of Academic Social Science, 2(8), 511-530.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. & Dev, C. (2005). "Service İnnovation And Customer Choices İn The Hospitality İndustry", Managing Service Quality, 15(6), 555-576.
- Akdağmadeni Belediyesi, <https://www.akdagmadeni.bel.tr/jeotermal-turizm-projesi-s114.html>.
- İlan.gov.tr, <https://www.ilan.gov.tr/detay-ihale-duyurulari-yapim-isi-ve-insaat-ihaleleri-jeotermal-sondaj-kuyusu-yaptirilacaktir-669860.html?searchText=>.
- İlan.gov.tr, <https://www.ilan.gov.tr/detay-ihale-duyurulari-yapim-isi-ve-insaat-ihaleleri-jeotermal-sondaj-kuyusu-yaptirilacaktir-579380.html?searchText=>.