

**HİZMET ORTAMI UNSURLARININ  
HİZMET KARŞILAŞMASINA ETKİLERİ:  
OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Hatice DİKMEN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ali AVAN

Haziran, 2019

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HİZMET ORTAMI UNSURLARININ HİZMET**  
**KARŞILAŞMASINA ETKİLERİ: OTEL İŞLETMELERİ**  
**ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan**  
**Hatice DİKMEN**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Ali AVAN**

**AFYONKARAHİSAR 2019**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Hizmet Ortamı Unsurlarının Hizmet Karşılaşmasına Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28/06/2019

Hatice DİKMEN

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ali AVAN .....

Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Serhat Adem SOP .....

: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK .....

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Hatice DİKMEN'in "**Hizmet Ortamı Unsurlarının Hizmet Karşılığında Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği**" başlıklı tezi, 28/06/2019 günü saat 14.00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Elbeyi PELİT**

**Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü**

## ÖZET

### HİZMET ORTAMI UNSURLARININ HİZMET KARŞILAŞMASINA ETKİLERİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Hatice DİKMEN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Haziran, 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ali AVAN

Bu çalışmada Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren termal otel işletmelerindeki orta ve üst düzey yöneticilerin hizmet ortamı unsurlarının hizmet karşılılaşmasına etkilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve yargısal örnekleme tekniği ile belirlenen yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde ise *İçerik Analizi*’nden faydalanılmıştır. Veriler araştırmanın amacı doğrultusunda ve literatürdeki çalışmalarla karşılaştırma yapmak suretiyle görüşme formunda yer alan sıraya göre tartışılmıştır.

Araştırmada, yöneticilerin hizmet ortamı unsurları ile sahne arkası düzenlemelere yönelik bilgi ve farkındalık düzeylerinin düşük seviyede olduğu; personelin misafirlerle etkileşiminin hizmet kalitesini artırıcı ve misafir ile örgüt arasında bağ oluşumunu kolaylaştırıcı etkiye sahip olduğu; misafirlerin birbirleri ile etkileşiminde sunulan hizmetin ve çalışanların önemli rol oynadığına ilişkin sonuçlar tespit edilmiştir. Buna ek olarak; sunulan hizmetin ve çalışanların, misafirlerin otel işletmesini bir başkasına önermelerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Hizmet ortamında, çevresel değişkenlerin etkilerini değerlendirmek, sonraki deneyimlerin olası olumsuz etkilerini tahmin etmeyi ve hizmet karşılılaşması için uygun ortamı oluşturmayı mümkün kılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet, Hizmet Ortamı Unsurları, Hizmet Karşılılaşması, Yönetimsel Bakış Açısı, Termal Otel İşletmeleri

## ABSTRACT

### THE EFFECTS OF SERVICE ENVIRONMENT ON SERVICE ENCOUNTER: THE CASE OF HOTEL ENTERPRISES

Hatice DİKMEN

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

June, 2019

Advisor: Asst. Prof. Ali AVAN

This study aims to determine the effects of the service environment on service encounter from the mid-level and senior managers' point of view in thermal hotels operating in Afyonkarahisar. Data are collected with the semi-structured interview method and interviews conducted with the participants who are determined by the *Judgement Sampling Method*. In the data transcription process, *Content Analysis* is used. Within the purpose of the study, the data is discussed in the order given in the interview form and is compared with other studies' results.

According to the results, it is ascertained that thermal hotel managers had low-level knowledge and awareness about servicescape and backstage arrangements. Furthermore, the interaction of staff with guests has the effect of enhancing the service quality and facilitating the connection between the guest and the organization. Besides, the service and employees have a crucial role in the process of interaction of guests with other guests. In addition, it is determined that the service and employees are decisive in the suggestions of the guests to the hotel. The evaluation of the effects of environmental variables in the service environment would make it possible to predict the potential negative effects of subsequent experiences, and to constitute the appropriate atmosphere for the service encounter.

**Keywords:** Service, Servicescape, Service Encounter, Managerial Perspective, Thermal Hotel Enterprises.

## ÖNSÖZ

Hizmet ortamı unsurlarının hizmet karşılaşmasına etkisi konulu bu araştırmanın her adımında bilgi birimi, tecrübesi ve özverisiyle bana katkı sağlayan danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi Ali AVAN hocama, araştırmanın veri analizi sürecinde bana yol gösteren, konuyla ilgili fikirlerini paylaşarak değerli katkılar sunan Arş. Grv. Mehmet BOYRAZ hocama saygılarımı ve şükranlarımı sunarım. Araştırmayı özenle inceleyen ve konuyla ilgili fikirlerini paylaşarak bana yol gösteren değerli tez jürisi üyeleri sayın Dr. Öğr. Üyesi Serhat Adem SOP ve sayın Doç. Dr. Ahmet BAYTOK hocalarıma saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Yıllar boyu dostluğunun yanı sıra yanımda olmasa dahi uzaktan zaman mefhumu gözetmeksizin her daim katkı ve desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Angelo John GONZALEZ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Hazırlamış olduğum bu tezi bugüne kadar fedakârlıklarına layık olabilmek için çabaladığım, hoşgörülerine ve sabırlarına minnettar olduğum başta annem ve babam olmak üzere kardeşlerime, yeğenlerime ve hayatında küçük de olsa iz bırakabildiğim herkese ithaf ederim.

Hatice DİKMEN  
Haziran, 2019  
Afyonkarahisar

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ .....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### HİZMET ORTAMI VE ÖNEMİ

1. HİZMET ORTAMI KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	4
2. HİZMET ORTAMI İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR.....	5
3. HİZMET ORTAMI UNSURLARI .....	7
3.1. ÇEVRESEL KOŞULLAR .....	8
3.1.1. Ses ile İlgili Uyarıcılar .....	11
3.1.2. Koku İle İlgili Uyarıcılar.....	11
3.1.3. Işıklandırma .....	12
3.2. MEKÂNSAL DÜZENLEME VE İŞLEVSELLİK .....	13
3.2.1. Estetik Faktörler.....	15
3.2.1.1. Estetik .....	15
3.2.1.2. Renk.....	15
3.2.1.3. Mimari .....	17
3.3. İŞARETLER, SEMBOLLER VE YAPAY MALZEMELER .....	17
4. HİZMET PAZARLAMASINDA HİZMET ORTAMI UNSURLARININ ÖNEMİ.....	19
4.1. HİZMETLERİN PAKETLENMESİ.....	21
4.2. HİZMET SÜRECİNİN KOLAYLAŞTIRILMASI.....	22
4.3. MÜŞTERİLERLE ÇALIŞANLARIN SOSYALLEŞMESİ .....	23
4.4. İŞLETMENİN RAKİPLERİNDEN FARKLILAŞTIRILMASI.....	23



**İKİNCİ BÖLÜM**  
**HİZMET ORTAMINDAKİ ETKİLEŞİM**

<b>1. HİZMET KARŞILAŞMASI .....</b>	<b>25</b>
1.1. DÜŞÜK TEMAS HİZMET KARŞILAŞMALARI .....	31
1.2. SES SESE HİZMET KARŞILAŞMALARI .....	32
1.3. SELF- SERVİS HİZMET KARŞILAŞMALARI .....	33
<b>2. HİZMET KARŞILAŞMASI İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>37</b>
2.1. ROL TEORİSİ.....	39
2.2. SENARYO TEORİSİ.....	40
2.3. HİZMET ORTAMI ETKİLEŞİMİ (SERVUCTION MODEL) .....	43
<b>3. MİSAFİRLER İLE HİZMET ORTAMI (UNSURLARI) ARASINDAKİ ETKİLEŞİM.....</b>	<b>45</b>
<b>4. MİSAFİRLER İLE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ ETKİLEŞİM.....</b>	<b>46</b>
<b>5. MİSAFİRLER İLE ORTAMDAKİ DİĞER MİSAFİRLER ARASINDAKİ ETKİLEŞİM.....</b>	<b>49</b>
<b>6. SAHNE ARKASI DÜZENLEMELER VE SİSTEMLER/SÜREÇLER .....</b>	<b>51</b>

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**HİZMET ORTAMI UNSURLARININ HİZMET KARŞILAŞMASINA ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>54</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....</b>	<b>54</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....</b>	<b>55</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>55</b>
4.1. VERİLERİN TOPLANMASI .....	56
4.2. VERİLERİN ANALİZİ.....	59
<b>5. BULGULAR.....</b>	<b>60</b>
5.1. HİZMET ORTAMI UNSURLARININ MİSAFİR ÜZERİNDE ETKİSİNE İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ.....	60
<b>5.1.1. Hizmet Ortamı Tasarımında Dikkat Edilen Unsurları .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.2. Hizmet Ortamındaki Çevresel Faktörler .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1.3. Hizmet Ortamında Müzik unsuru.....</b>	<b>63</b>
<b>5.1.4. Hizmet Ortamında Koku unsuru .....</b>	<b>64</b>
5.2. MİSAFİR VE ÇALIŞAN ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ.....	65

5.2.1. Hizmet Ortamında Misafir-Çalışan Etkileşimi .....	65
5.2.2. Misafir – Çalışan Etkileşiminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	67
5.2.3. Misafir-Çalışan Etkileşiminin Artırılmasına İlişkin Uygulamalar .....	72
5.2.4. Misafir Hizmet Kalitesi Algısında Aktif Belirleyici Departmanlar .....	75
5.3. MİSAFİR VE DİĞER MİSAFİRLER ARASINDAKİ ETKİLEŞİME İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ.....	77
5.3.1. Misafir-Misafir Etkileşiminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....	77
5.3.2. Misafir-Misafir Etkileşiminde Etkili Unsurlar .....	78
5.3.3. Kalabalıklığın Misafir-Misafir Etkileşimindeki Rolü.....	80
5.3.4. Hizmet Ortamının Misafir-Misafir Sosyalleşmesine Katkısı .....	81
5.4. SAHNE ARKASI DÜZENLEMELER, SİSTEMLER VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ.....	82
5.4.1. Hizmet Ortamında Sahne Arkası Düzenlemeler .....	82
5.4.2. Misafir Deneyiminin Şekillendirilmesi .....	84
5.4.3. Hizmet Ortamında Kültürel Değerler .....	88
5.4.4. Hizmet Ortamında Gizli Düzenlemeler .....	90
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	92
KAYNAKÇA .....	112
EKLER.....	130

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.</b> Çevre ve Kullanıcı İlişkileri Hizmet Örgütlenmesi .....	8
<b>Tablo 2.</b> Çevresel (Atmosferik) Değişkenler.....	10
<b>Tablo 3.</b> Teorik Restoran Senaryosu .....	41
<b>Tablo 4.</b> Mcdonalds Restoranlarında Tezgâhta Çalışan Personelin Performansını Değerlendirmek İçin Kullanılan Yönetim Gözlem Formu. ....	42
<b>Tablo 5.</b> Çalışma Örneğini Oluşturan Termal Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler	55
<b>Tablo 6.</b> Görüşmelere İlişkin Bilgiler.....	57
<b>Tablo 7.</b> Görüşülen Kişilere İlişkin Bilgiler .....	58
<b>Tablo 8.</b> Yöneticilerin Hizmet Ortamı Unsurlarına Yönelik Görüşleri.....	63
<b>Tablo 9.</b> Misafir - Çalışan Etkileşiminin Olumlu/Olumsuz Yönlerine İlişkin Yönetimsel Bakış Açısının Analizi .....	68
<b>Tablo 10.</b> Personelde İletişimi Artırmada Belirleyici Özelliklerin Oluşumuna İlişkin Yönetimsel Bakış Açısının Analizi .....	72
<b>Tablo 11.</b> Hizmet Performansını Belirleyen Departmanlara İlişkin Sonuçlar .....	75
<b>Tablo 12.</b> Misafirlerin Oteli Tavsiye Etmesindeki Öncüller .....	79

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Hizmet Karşılaşma Modeli .....	26
<b>Şekil 2.</b> Hizmet Karşılaşma Sınıflandırması .....	27

## GİRİŞ

Son zamanlarda pazarlama yelpazesinde yer alan ve önemli olarak nitelendirilebilen konulardan birisi de tüketicileri anlamaya çalışmak ve çevreleriyle etkileşimlerini ortaya koymaktır. Çok fazla seçeneğe sahip ancak daha az tatmin olan müşteriler, 21. yüzyılın paradoksudur (Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Buna bağlı olarak, ürün çeşitliliği artmakta ve kişilerin beklentileri değişmektedir. Bu doğrultuda geleneksel pazarlama etkinliğini yitirmiş ve değer yaratma konusunda stratejik bir rekabetçi pazarlama aracı haline gelmiştir (Gentile, Spiller ve Noci, 2007; Lasalle ve Britton, 2003; Pine ve Gilmore, 1999; Prahalad ve Ramaswamy, 2004; Schmitt, 1999; Shaw, 2005; Smith ve Wheeler, 2002). Oluşan rekabetçi pazarlama sonucunda ise, işletmeler farklılaşma yoluna girerek tüketicilere özgün bir ürün, hizmet üretme ve sunma çabası içerisine girmektedirler. Bu faydalar paketi tüketicilerin hizmet deneyimlerini şekillendirmektedir.

Hizmet deneyimlerinin şekillenmesinde hizmet ortamı önemli rol üstlenmektedir. Çünkü hizmet ortamı tüketicilerin içsel tepkilerini ve bu tepkiler sonucu oluşan davranışlarını etkileyen birçok çevresel unsuru barındırmaktadır. Bu çevresel unsurlar ise; havalandırma, dekorasyon, sıcaklık, mobilyalar, aydınlatma gibi faktörlerden oluşurken, aynı zamanda hizmet ortamı, hizmet kalitesi ve çalışanların müşterilerle etkileşimleri gibi soyut unsurları da kapsamaktadır (Avan, 2015: 43). Çevresel unsurların yanlış kullanılması ya da dizayn edilmesi olumsuz tepkilere neden olmaktadır (Bitner, 1992). Hizmet ortamında tüketicilerin rahat olması ve memnuniyet düzeylerinin artması durumunda, sunulan hizmetlere yönelik eleştirileri de bu durumla ters orantılı olarak daha düşük seviyelerde olabilmektedir.

Eiglier ve Langeard (1987) tarafından geliştirilen Servuction modeli, bireylerin hizmet ortamı ile etkileşimlerini açıklamaktadır. Model, bireylerin hizmet ortamına yönelik algılarına odaklanarak somut ve soyut nitelikler üzerinde durmaktadır. Modele göre tüketicilerin hizmet deneyimi; hizmet ortamı unsurları, hizmet sağlayıcılar, diğer tüketiciler, organizasyonlar ve sistemlerden oluşan dört ana faktörden doğrudan etkilenmektedir. Bu model, tüketicilerin mal veya hizmet alımlarını nasıl gerçekleştirdiğinin önemli yönlerini vurgulamaktadır (Bateson, 1992: 8-11). Tüketicinin en iyi deneyimi edinmesini sağlamak için, hizmetleri veya malları

sağlayan organizasyon görünür ve görünmez olarak ikiye ayrılmaktadır. Organizasyonun görünür kısmı, hizmet deneyiminin gerçekleştiği cansız ortamdan ve servis deneyimi sırasında tüketici ile etkileşimde bulunan servis sağlayıcılar veya irtibat personelinden oluşmaktadır. Örgütün görünür kısmı görünmez kısmı tarafından desteklenmektedir.

Konu pazarlama boyutuyla ele alındığında; bireylerin davranışlarının hangi unsurlar tarafından etkilendiğinin belirlenmesi pazarlama açısından önem arz etmektedir. Çünkü bireylerin fiziksel çevrede yer alan bileşenlere ilişkin tepkileri otel yöneticilerine faaliyetlerini dayandırması gereken temeller hakkında bilgi sunmaktadır.

Konuyla ilgili olarak yabancı literatürde, hizmet ortamı unsurları ve hizmet karşılaşması modeline (Servuction Model) ilişkin birtakım çalışmalar yer almaktadır. Bunlar; Clarke ve Schmidt'in (1995) hizmet ortamı unsurlarına; Bitner'in (1990) atmosferin memnuniyet ve çalışanlara etkisine; Berry'nin (1980), hizmet pazarlamasının farklılığına; Harris ve Ezeh'in (2008) hizmet ortamının sadakate etkisine; Turley ve Milliman (2000); Matilla ve Witz (2001) ve Lin'in (2004) fiziksel çevrenin satın alma davranışına etkisine; Chebat, Morrin ve Chebat'ın (2009) ambiyansın tüketici üzerine etkisine; Eiglier ve Langeard'ın (1987) ise Servuction modeline yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Yerli literatürde ise bu konu ile ilgili bir araştırmaya rastlanılamamış olup bu alanda önemli bir boşluk olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada hizmet ortamında yer alan unsurların hizmet karşılaşmasına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında tasarlanan bu araştırma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmet ortamı ve önemine ilişkin açıklama ve tanımlamalara yer verilerek hizmet ortamında yer alan unsurlara ayrıntısı ile değinilmiştir. Çalışmanın takip eden bölümünde hizmet ortamında yer alan etkileşimlere ve hizmet karşılaşması kavramı ile ilgili teorik bilgilere detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde hizmet karşılaşması çeşitlerinden olan düşük temas hizmet karşılaşması, ses sese hizmet karşılaşması ve self servis hizmet karşılaşması konularına detayları ile yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü hedeflenen amaç kapsamında yapılan uygulama ile ilgili yöntem verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Bu

doğrultuda ilkin araştırmanın konusu, amacı, önemi açıklanarak araştırmanın yaklaşımı ile veri toplama ve analiz yöntemi hakkında ayrıntılı açıklamalara değinilmiştir. Bu bölümde ayrıca araştırma sonucu elde edilen, verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular tablolar aracılığı ile açıklanmıştır. Bulgular kısmında öncelikle araştırmaya dâhil olan termal otel işletmesi yöneticilerinin kişisel özelliklerine ilişkin tanımlayıcı analiz sonuçları, takip eden aşamada ise yöneticiler ile yapılan görüşmelerin sonucunda oluşan bulguların içerik analizi sonuçları tema, alt tema ve kodlara yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın sonuç ve tartışma bölümünde elde edilen sonuçlar literatürdeki araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılarak yorumlamalarda bulunulmuştur. Bu çalışma, bireylerin hizmet ortamları ile etkileşimlerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, çevresel değişkenlerin, hizmet sağlayıcıların, diğer tüketicilerin ve bu etkileşimdeki kurum / sistemlerin rolü tartışılmıştır. Bu rolü anlamak hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için önemlidir. Özellikle, anlık ve yoğun etkileşimin söz konusu olduğu bir hizmet ortamında, çevresel değişkenlerin etkilerini değerlendirmek, sonraki deneyimlerin olası olumsuzluğunu tahmin etmeyi ve hizmet karşılaşması için uygun ortamı oluşturmayı mümkün kılacaktır. Bu sayede araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bölümde aynı zamanda sonraki çalışmalara katkı sağlamak amacı ile önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HİZMET ORTAMI VE ÖNEMİ

#### 1. HİZMET ORTAMI KAVRAMI VE ÖNEMİ

Tüketiciler, kişilerle ve organizasyonlarla iletişime geçerken içinde buldukları ortamın canlı veya cansız fiziksel bileşenlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedirler. Bu durum hizmetler sektörü içerisinde yer alan ve emek-yoğun nitelik taşıyan turizm endüstrisi ve misafirleri için de benzer bir nitelik taşımaktadır. Turizm işletmelerinde misafirleri etkileyen faktörleri fiziksel çevre ve hizmet ortamı olarak ele almak mümkündür (Avan ve Özdemir, 2015: 88).

Turizm işletmelerinde fiziksel çevre, yiyecek içecek hizmetleri, havuz, spor salonu, restoran gibi ek faaliyetler ve aktiviteler müşterinin kolaylıkla algılayabildiği (Hsieh, Yen ve Chin, 2004) insan merkezli yaşam çevresinin yakınında yer alan cansız varlıklardan oluşmaktadır (Avan ve Özdemir, 2015: 88). Fiziksel çevre, müşteri memnuniyetini etkileyen görülebilir fiziksel varlıklardır (Hsieh vd., 2004).

Hizmet ortamı ise müşteri tarafından algılanan hizmetin ilk yönüdür (Hooper, Caughlan ve Mullen, 2012), ve hizmet kalitesi algılarının bir öncüsü olarak görülmektedir (Hooper, Cougla ve Mullen, 2013: 271). Başka bir deyişle hizmet ortamı, tüketicilerin içsel tepkilerini ve bu tepkiler sonucu oluşan davranışlarını etkileyen soyut ve somut çevresel unsuru barındırmaktadır. Hizmet ortamı; havalandırma, dekorasyon, sıcaklık, mobilyalar, aydınlatma gibi somut çevresel faktörlerin yanı sıra, hizmet kalitesi ve çalışanların müşterilerle etkileşimleri gibi soyut unsurlardan da oluşmaktadır (Avan, 2015: 43). Bu unsurlar pek çok hizmet ortamında olduğu gibi, hatalar veya kazalar meydana geldiğinde olumsuz tepkilere neden olmaktadır (Bitner, 1992). Bir ortam içinde tüketicilerin memnuniyet ve rahatlık düzeylerine paralel olarak, sunulan hizmetlere yönelik eleştirilerin boyutu daha düşük seviyelerde tutulabilir.

Hizmet ortamında, müşteri memnuniyetini veya hizmet ürününden memnuniyetsizliği etkileyebilen üç faktör (ambiyans, düzen ve işaret)



görülebilmektedir. Örneğin, eğer bir restoran, müşterilerin beklediği kadar temiz değilse, ne kadar iyi yemekleri olursa olsun, çevrede olumsuz algı oluşturacaktır (Ang, Leong ve Lim, 1997). Bitner (1992: 65), bu tarz tüketici algılarını yönetmek adına müzik, dekorasyon, havalandırma gibi unsurların hizmet ortamında bilinçli bir şekilde oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır.

## 2. HİZMET ORTAMI İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR

Hizmet ortamı bir hizmet işletmesinin fiziksel çevresini tanımlamak için yaygın olarak kullanılmış ve fiziksel çevrenin davranışları etkilemedeki rolü birçok araştırmayla doğrulanmıştır (Reimer ve Keuhn, 2005: 786). İşletmeler, müşteri deneyimini anlatan ve hizmet ortamında müşterilerin davranışlarını etkileyecek bir atmosfer oluşturmak için kendi hizmet alanlarını tasarlamaktadırlar (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2013). Bunun nedeni iç ve dış tasarımın hem çalışanların hem de müşterilerin algılarını, duygusal durumlarını ve davranışlarını etkilemesidir (Babin ve Boles, 1996; Hoffman ve Turley, 2002: 35). Hizmet ortamı ile ilgili farklı terminolojiler kullanılmaktadır. Zeithaml, Bitner ve Gremler (2009) hizmet ortamını; *'hizmet sağlayıcının tesislerinin dışını (otopark), tesis iç mekânını(dekoru) ve diğer somut tüm yönlerini içeren, hizmet kalitesi ile ilişkili olan, elle tutulur bir ipucu'* olarak tanımlamaktadır. Hizmet ortamı, tesisin dış-ıç cephesini (peyzaj, dış tasarım, tabela, otopark, hizmet çevresi, iç tasarım ve dekor, donanım, tabela, yerleşim) ve çevre koşullarını (hava kalitesi, sıcaklık ve aydınlatma) içermektedir (Bitner, 2016).

Berry (1980), *"Hizmetin somut hale getirilmesi, hizmet pazarlamacılarının en önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır"* şeklindeki ifadesiyle hizmeti somutlaştırmanın önemini vurgularken Upah ve Fulton, (1985) *"Durum Yaratma"* terimini kullanarak, karşılaşma sırasında istenen tutum ve davranışları beslemek için fiziksel ortamı tasarlamayı kastetmektedirler. Baker (1987), hizmet ortamı kavramını fiziksel çevre olarak tanımlamıştır. Turley ve Milliman (2000), kavramı pazarlama ortamı olarak ele alırken, Tombs ve McColl- Kenedy (2003), sosyal hizmet ortamı olarak ele almıştır. Bu farklı terimler alandaki literatürün farklı doğasını yansıtmaktadır (Turley ve Milliman, 200: 193). Bunların her birini kuşatan literatür, Mehrabian ve Russell'ın (1974) çevre psikolojisi üzerine yaptığı çalışmalardan türetilmiştir ve bu ifadeyi ortaya koyan araştırmacılar şaşırtıcı bir şekilde psikoloji

alanından değildir. İkinci terim ise Kotler (1973) tarafından tanımlanan, atmosferik modelidir. Araştırmacı atmosferin satın alma olasılığı üzerinde etkili olduğunu vurgulayarak hizmet ortamını 'atmosfer' (fiziki çevre) olarak ifade etmiştir. Kotler'e göre, hizmet ortamında atmosfer deneyimi artırabilir ve hizmet ortamı arkadaş canlısı bir hale getirebilir.

Mehrabian ve Russell (1974) hem çevresel uyarıcıların manipüle edilebileceğini hem de çevresel değişkenlerin bazı davranışların ortaya çıkmasını sağladığını ortaya koymaktadır. Genel olarak, atmosfer terimini kullanan araştırmacılar, bir veya iki çevresel uyarana odaklanma eğilimindedirler ve çevresel uyarıcıların içsel tepkiler (duygular gibi) ve davranışsal tepkileri (örneğin mağazada daha fazla zaman harcamak gibi) üzerinde ne kadar etkili olduğunu ölçmektedirler. Bu durum nedensel bağlantıları göstermektedir (Lin, 2010; Michon, Cheabat, Turley, 2005; Turley ve Milliman, 2000; Summers ve Herbert, 2001). Konuyla ilgili perakende alanındaki çalışmalar mağaza atmosferini oluşturan çevresel değişkenlerin satın alma davranışları üzerindeki etkisini ele almıştır (Baker, 1987; Baker, Grewal, Parasuraman, 1994-2002). Atmosfer yazarlarının çalışmalarının aksine, bu görüşü benimsemiş olanlar, çok sayıda çevresel uyarıcı içererek çevrenin ölçümüne her şey dahil bir yaklaşım göstermeye çalışmışlardır (Baker vd., 1994, 2002). Hizmet alanlarındaki son deneysel araştırmaların çoğu bu çok boyutlu perspektifi ele almıştır (Sherman, Mathur ve Smith, 1997; Wakefield ve Blodgett, 1996; Wakefield ve Blodgett, 1999). Konuyla ilgili deneysel araştırmalar, çeşitli hizmet sektörlerine uygulanabilecek bir takım ortak temaların ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki, ortam koşullarıdır ve hizmetin beş duyudan en az birini etkilemesi muhtemel olan yönüdür (Bitner, 1992). Ortam faktörleri tatmin edici düzeyde tutulduğunda, tüketici alımlarını doğrudan motive etmediği, ancak bu ortam ipuçlarından herhangi birisine aldanıldığı düşünülmektedir. Bu ipuçlarının kabul edilebilir sınırlarının dışında ya da çevreden yoksun olmalarının tüketici davranışları üzerinde olumsuz etkileri vardır (Baker, 1987; Hightower, Brady ve Baker, 2002). Yaygın olarak bulunan ikinci boyut, çevresel işaretlerin aksine doğada daha görsel olan tasarım işaretleriyle ilgilidir. Hizmet alanının tasarım yönü, tüketiciye nasıl davranması gerektiğinden hizmet düzeylerine kadar çok sayıda mesajın iletilmesini kolaylaştıracağı için en önemli konulardan biridir (Bitner, 1992). Araştırmacılar

genellikle tasarım öğelerini, mimari tasarımdan, malzemelere ve kullanılan renklere kadar çeşitli konularda fonksiyonel veya estetik olarak sınıflandırmaktadırlar (Baker, 1987). Alan ve düzen de literatürde sıkça görülmekte ve genellikle mobilya, ekipmanların düzenlenmesi, bu nesnelere arasındaki mekânsal ilişkilerle ilgilidir (Bitner, 1992; Ryu ve Jang, 2007; Wakefield ve Blodgett, 1996).

Hizmet ortamı, hizmet sürecinin gerçekleştiği fiziksel ortamın etkisini vurgulamak için Booms ve Bitner tarafından geliştirilmiş bir modeldir (Booms ve Bitner, 1981). Bu model, hizmet karşılaşmasında ortaya çıkan tüm müşteri etkileşimlerini tanımlamakta ve çevresel unsurların müşterinin hizmet deneyimini nasıl etkilediğini anlamaya yardımcı olmaktadır.

### 3. HİZMET ORTAMI UNSURLARI

Literatürde yer alan çalışmalarda hizmet ortamı unsurları çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde nitelendirilmiş ve gruplandırılmıştır. Örneğin; Baker ve Cameron (1996), hizmet ortamı unsurlarını *çevresel unsurlar*, *tasarım unsurları* ve *sosyal unsurlar* olmak üzere üç ana tema altında ele alırken, Lin (2004), hizmet ortamında bireylerin algılarını etkileyen unsurları görme, işitme ve koku alma duyularına hitap eden unsurlar olarak ele almıştır. Bununla birlikte hizmet ortamı unsurları; Jang ve Namkung (2009) tarafından fiziksel çevre, hizmet kalitesi ve hizmet evreleri olarak değerlendirilirken, Bitner (1992) tarafından ise çevresel koşullar, mekânsal düzenleme ve işlevsellik, işaretler, semboller ve yapay malzemeler olarak üç ana boyut altında incelenmiştir.

Ryu ve Jang (2007), hizmet ortamında yer alması gereken çevresel unsurları *hizmet estetiği*, *ışıklandırma*, *hava*, *tasarım*, *donanım* ve *çalışanlar* olmak üzere altı grupta toplamıştır.

Bu çalışmada Bitner, (1992)'in çevresel koşullar (sıcaklık, hava, müzik, koku), mekân unsurları (tasarım, donanım, mobilyalar) ve işaret/semboller (yönlendirme levhaları, yapay malzemeler ve dekor) şeklinde yapmış olduğu sınıflandırma dikkate alınmıştır.

### 3.1. ÇEVRESEL KOŞULLAR

Bitner, hizmet ortamında fiziksel ortamın önemini keşfetmiş ve fiziksel çevrenin hizmet kurumlarındaki tüketicileri ve çalışanları nasıl etkilediğini açıklayan bir çerçeve sunmuştur. Bitner'in sunmuş olduğu bu çerçeve, fiziksel çevre ya da hizmet ortamı literatüründe bir dönüm noktası haline gelmiştir. Bu çerçeveye ise çevresel boyutlar, bütüncül çevre, iç tepkiler ve davranış olarak Tablo 1'de yer verilmiştir (Bitner, 1992: 58).

Tablo 1. Çevre ve Kullanıcı İlişkileri Hizmet Örgütlenmesi

Çevresel Boyutlar	Bütüncül Çevre	İç Tepkiler	Davranış
Çevre koşulları <ul style="list-style-type: none"><li>• Sıcaklık</li><li>• Havalandırma</li><li>• Gürültü</li><li>• Müzik</li><li>• Koku</li><li>• Işıklandırma</li><li>• Diğer</li></ul> Mekân fonksiyonu <ul style="list-style-type: none"><li>• Düzen/Plan</li><li>• Ekipman</li><li>• Malzeme/Donanım</li><li>• Diğer</li></ul> İşaretler ve Semboller <ul style="list-style-type: none"><li>• Dekor tarzı</li><li>• Yönlendirme tabelası</li><li>• Heykeller</li><li>• Diğer</li></ul>	Algılanan Hizmet Ortamı	Müşteri Tepkisi - Memnuniyeti	Yaklaşım-Kaçınma

Kaynak: Bitner 1992: 71

Çevresel koşullar, görsel algı (aydınlık, renkler, şekiller), temizlik (koku, hava kalitesi), ortam (sıcaklık), ve ses (müzik, gürültü) yoluyla çalışanların, müşterilerin algısına veya dört duyu organına hitap eden durum olarak tanımlanmaktadır (Bitner, 1992; Grayson ve McNeill, 2009). Çevresel faktörlerin varlığı hizmet ortamına hâkim olmadıkça genellikle fark edilmemektedir. Çevresel faktörler alıcıların satın alma kararlarını doğrudan etkilemese de, bilinçaltında bunu yapmaktadırlar (Uğur, 2017: 144).

Michaelle (1996), çevresel faktörleri “*estetik faktörler*” olarak tanımlayarak karar almada estetik faktörlerin önemli rol oynadığını vurgulamıştır. Buna ek olarak estetik faktörleri de “*görünmeyen duyuları etkileme eğilimi olan ve bazı durumlarda*

*müşteriye göreceli olarak bilinçaltı etki yaratabilen, somut olmayan arka plan koşulları*” olarak tanımlamıştır. Bu etki ise ne dereceye kadar kullanıldığına bağlı olarak pozitif veya negatif olabilmektedir. Örneğin, bir kozmetik mağazasındaki güçlü koku, satın almayı olumlu yönde etkileyebilirken, bir giysi mağazasındaki aşırı sıcaklık müşteriyi alışverişten vazgeçirebilmektedir (Uğur, 2017: 144).

Benzer şekilde çevresel ortamdaki müzik, ışık, renk, görüntü, koku, yumuşak ve rahat bir ortam, katılımcıların ruh halini ve davranışlarında farklılık oluşturabilmekte (Heide ve Gronhaug, 2009) ve bu durum müşterileri hizmet alanında daha fazla zaman geçirmeye teşvik etmektedir (Moore, 1989).

Kotler (1973), fiziksel çevreyi “*atmosfer*” olarak tanımlamakta ve aynı zamanda pazarlama aracı olarak görmektedir. Kotler, atmosferin duyuşal bağlantılarını; görme, ses, koku ve temas olarak belirlemektedir. Bununla birlikte atmosfer boyutunu; görsel boyut, işitsel boyut, koku boyutu ve dokunsal boyut olmak üzere dört kategoride sınıflandırmaktadır. Kotler, atmosfer üzerine yaptığı çalışmalarda, atmosferin görülebilir, duyulabilir, koklanabilir ve hissedilebilir olmasından dolayı doğrudan beş duyu organına uygulanmadığını belirtmiştir. Çünkü tat alma duyusu, atmosfer unsurunun bir parçası olamaz (Kotler, 1973: 50). Kotler’in bu yaklaşımı hizmet sektörlerinin hepsini kapsamayabilmektedir. Örneğin otel işletmelerinde hizmetin en önemli bileşenlerinden birisi yiyecek-içecek faaliyetleridir. Bir otelin restoranında sunulan yemeklerin kalitesi tüketicinin bir sonraki seyahatinde tekrar aynı otel işletmesini tercih etme niyetini etkileyebilmektedir (Avan, 2015: 45).

Hizmet pazarlamasında atmosfer, müşterilerin tutum ve davranışlarını ölçmede yararlanılan bir araç olarak görülmektedir (Heide ve Gronhaug, 2009: 29). Fiziksel çevre müşterinin davranışında önemli bir rol oynamaktadır (Reimer, Kuehn, 2005; Wakefield, Blodgett, 1994). Atmosferik değişkenler harici değişkenler, genel dâhili değişkenler ve düzen-tasarım değişkenleri olarak üç farklı değişkene Tablo 2’de değinilmiştir.

Tablo 2. Çevresel (Atmosferik) Değişkenler

1. Harici Değişkenler	2. Genel Dâhili Değişkenler	3. Düzen ve Tasarım Değişkenleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dış görünüşle ilgili işaretler</li> <li>• Giriş noktaları</li> <li>• Camekânlar</li> <li>• Yapının yüksekliği</li> <li>• Yapının boyutları</li> <li>• Yapının rengi</li> <li>• Cıvardaki mağazalar</li> <li>• Çimen ve bahçeler</li> <li>• Adres ve konum</li> <li>• Mimari tarz</li> <li>• Etraf</li> <li>• Park yapılabilecek alan</li> <li>• Sıkışma/birikme ve trafik</li> <li>• Dış cephe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Döşemeler ve halılar</li> <li>• Renk şemaları</li> <li>• Işıklandırma</li> <li>• Müzik</li> <li>• Koku</li> <li>• Sigara dumanı</li> <li>• Koridorların genişliği</li> <li>• Duvarların niteliği/mahiyeti</li> <li>• Duvar boyası ve kâğıdı</li> <li>• Tavanın niteliği</li> <li>• Ürün</li> <li>• Sıcaklık</li> <li>• Temizlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mekân tasarımı/yerleşim</li> <li>• Ürünlerin yerleşimi</li> <li>• Ürünlerin gruplaması</li> <li>• İş istasyonu yerleşimi</li> <li>• Ekipmanların yerleşimi</li> <li>• Kasanın yerleşimi</li> <li>• Bekleme alanları</li> <li>• Bekleme odaları</li> <li>• Departmanların konumu</li> <li>• Trafik akışı</li> <li>• Raf ve çerçeveler</li> <li>• Kuyruk (Bekleme)</li> <li>• Mobilyalar</li> <li>• Ölü alanlar</li> </ul>
<b>4. Satın alma noktası ve dekorasyon değişkenleri</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satın alma noktası sergileri</li> <li>• İşaret ve kartlar</li> <li>• Duvar dekorları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resimler</li> <li>• Sanat eserleri</li> <li>• Ürün göstergeleri</li> <li>• Derece ve sertifikalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kullanım talimatları</li> <li>• Fiyat göstergeleri</li> <li>• Tele-metin</li> </ul>
<b>5. Beşeri değişkenler</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgören nitelikleri</li> <li>• İşgören üniformaları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalabalık/yoğunlaşma</li> <li>• Müşteri nitelikleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahremiyet</li> </ul>

Kaynak: Turley ve Milliman 2000: 194

Bir mekânda harici değişkenler gerektiği gibi düzenlenmediği zaman, ortamın geri kalan kısmının önemi kalmayabilmektedir. Bu değişkenler sayesinde atmosferin daha keyifli ve yenilikçi hale getirilmesi tedarikçinin imajı ve müşteri davranışı üzerinde pozitif bir etkiye neden olmaktadır (Booms ve Bitner, 1982). Genel dâhili değişkenler, bir mekânda bulunan döşeme/halı, ışıklandırma, koku, ses, ısınma, temizlik, duvar kaplaması ve renk kullanımı gibi birçok değişkenleri ifade etmektedir (Turley ve Milliman, 2000: 195). Bu atmosferik değişkenlere yönelik bu sınıflandırma, bir mekânın bir bütün olarak söz konusu değişkenlerin herhangi bir tanesinden bağımsız olarak tasarlanmaması gerektiği görüşüne dayanmaktadır.

Bu çalışmada hizmet ortamı unsurları ele alınırken görsel uyarıcılar, mekânsal düzenleme ve işlevsellik başlığı altında estetik unsurlar kısmında ele alınmıştır. Bunun temel nedeni, estetik unsurlar olarak nitelendirilen ve göze hitap eden değişkenlerin görsellikle doğrudan ilgili olmasıdır. Hizmet ortamı unsurlarına ilişkin sınıflandırmada ayrıca ses, koku ve aydınlatma/ışıklandırma ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

### **3.1.1. Ses ile İlgili Uyarıcılar**

İki çeşit gürültü vardır. Bunlardan biri “Sesli gürültü” (arka plan müziği) bir diğeri ise insanların seslerinden ve ekipmanlardan oluşan ve hizmet ortamında yayılan gürültüdür (Chepesiuk, 2005; Hodgson, Steininger ve Razavi, 2007). Restoranlarda, müşteriler ortam gürültüsünü belli bir dereceye kadar almaktadır. Bununla birlikte, aşırı gürültü, yiyecek-içecek ve hizmetindeki iyi olan özelliklerin yitirilmesine bu yüzden de memnuniyetsizliğin oluşmasına, sadakatin azalmasına ve restoranların tekrar tercih edilmemesine neden olmaktadır (Rohrmann, 2003). Yapılan araştırmalar, ortam gürültüsünün sinir sistemi tarafından bağışıklık sistemini etkileyerek fizyolojik sağlığı ve refahı olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir (Takahashi, Sasaki, Saito, Hosokawa ve Kurasaki, 2001: 562). Gürültüye karşı ilk iki duygusal tepki, insanların dışarıdan (sinirlilik veya saldırganlık göstererek) ve içsel olarak (artan stres hissini hissederek) ifade ettiği rahatsızlık ve öfkedir (Bronzaft, Deignan, Bat- Chava ve Nadler, 2000: 25).

Gürültü müzikal açıdan ele alındığında ise müziğin, hizmetin kalitesini simgelemektedir. Piyanoda klasik/caz müziği çalan bir canlı performans sahibi (Örneğin; sofistike bir hizmetin vaadini gizli bir şekilde ileterek), restoran içinde hizmet standartları ile ilgili farklı müşteri beklentileri oluşturabilmektedir. Böylelikle müzisyen, hizmet kalitesi ve müşteri beklentileriyle ilgili algı oluşmasına yardımcı olmaktadır (Oakes, 2000: 6).

Hirschman ve Holbrook (1982) ve Eriksson, Jan, Anders ve Deo (1997) tarafından yapılan araştırmalar, alıcıların mağazada güzel müzik varsa daha uzun süre kalmak istediklerini kanıtlamaktadır. Morin, Laurette ve Jean-Charles, (2007) de müziğin, müşterilerin alışveriş deneyimlerini olumlu yönde etkilediğini ve mağazada daha uzun süre kalmalarını sağladığını tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle, alışveriş yapanların, ortamda daha az tercih edilen müzik çalan bir mağazada beklediklerinden daha az zaman geçirdiklerini gözlemlemişlerdir (Yalch ve Spangenberg, 1993).

### **3.1.2. Koku İle İlgili Uyarıcılar**

Bireyleri etkileyen çevresel etmenlerden bir diğeri kokudur. Bir ortamın kokusu sadece belirli bir ürünün kokusundan ziyade genel olarak ortamda kullanılan kokuyu ifade etmektedir (Avan, 2015: 51). Koku, fizyolojik olarak bireyi etkileyebilen

özelliğinin yanı sıra, kişinin geçmişle bağlantı kurmasına da olanak sağlayabilen psikolojik bir etkiye sahiptir (Fitzgerald ve Scholder, 1999). Başka bir anlatımla; sizin için özel olan bir çiçeği kokladığınız zaman annenizi anımsamanızı sağlayarak sizi çocukluğunuza götürmesi gibi durumlar koklama duyusu sayesinde kişide pozitif psikolojik etkiler oluşturmaktadır.

Mağaza içi kokuları, müşterilerin yaklaşımını ve kaçınma kararlarını etkilemekte (Hvastja ve Zanuttinit, 1991) ve müşteri algısında olumlu etki bırakan kokular satışların artmasında da önemli rol oynamaktadır (Chebat, Morrin ve Chebat, 2009; Mattila ve Wirtz, 2001). Bu görüşü Fiore, Yah ve Yoh (2000), *“bir ürün teşhirine hoş bir koku katmanın, ürüne karşı daha olumlu bir tutum geliştirdiğini, satışlarda artışa neden olduğunu ve tüketicileri bu ürünler için daha fazla ödeme yapmaya teşvik etmekte”* vurgusuyla desteklemektedir. Bunlara ek olarak, Pine ve Gilmore (1999: 335), restoranlarda kokunun etkisi üzerine yapmış oldukları bir çalışmada lavanta kokusunun bulunulan ortamda kalma ve daha fazla harcama yapma gibi sonuçları olduğunu tespit etmiştir. Restoran atmosferinde algılanan koku, müşterilerin satın alma isteklerini etkilediği gibi, müşterilerin, hislerini, duygularını ve kişisel düşüncelerini de etkilemektedir (Chebat, Morrin ve Chebat, 2009). Koku faktörü, müşteri tarafından güzel algılandığında, lezzeti arttırma yoluyla bazen yiyecek tüketimini artırabilirken (Rozin, 1982; Stevenson, Prescott ve Boakes, 1999), bazen ise, restoran içerisinde algılanan kötü kokular, müşterinin yemek yeme süresini ve tüketme isteğini azaltmaya neden olan bir faktör olabilmektedir (Rolls ve Rolls, 1997).

### **3.1.3. Işıklandırma**

Işığın bireylerin görme duyuları üzerindeki etkisi önem arz etmektedir. Bir uyarıcının görsel sistem tarafından olumlu olarak algılanması için ışığın açısının, karşıtlık oranının, miktarının, renk farklılığının ve kalitesinin iyi ayarlanması gerekmektedir (Boyce, 2003: 123-124; Van Erp, 2008: 1). Gifford (1998), yapmış olduğu araştırmada ışıklandırmanın kişiler arası iletişimi, konfor ve hizmet ortamına dair kalite algısını etkilediğine ilişkin vurgu yapmaktadır.

Ürünlerin kalitesi ve türü, önemli satış faktörleridir. Bu nedenle ürün vitrininde yer alan herhangi iki ürünün, ışık açısından algılanan farklılıkları dikkate alınmalıdır (Razzaouk, Seitz ve Kumar, 2002). Areni ve Kim (1993), tüketim ve aydınlatma



arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarının sonucunda müşterilerin daha parlak ışıkta daha fazla ögeyi dikkate aldıklarını ve ürünleri denemeyi arttırdıklarından bahsetmektedir. Ek aydınlatma müşterilerin davranışları üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır (Summers ve Hebert, 2001: 145). Aynı zamanda ortamdaki ışık seviyesi müşterilerin zaman algılarını, çevrelerindeki unsurların görünürlüğünü ve en önemlisi müşterilerdeki mağaza imajı algılarını etkilemektedir (Kumar, Garg ve Rahman, 2010: 5).

Aydınlatmanın tüketici davranışları üzerindeki psikolojik etkileri de ilgi çekicidir. Aydınlatma, servis karşılaşmasının ruh halini, tonunu ve hızını ayarlamaktadır. Işıklar düşük olduğunda tüketiciler daha yumuşak konuşurken; hizmet ortamı daha resmi olarak algılanmaktadır. Buna karşın, fazla aydınlatılmış hizmet ortamlarında müşteriler ve çalışanlar arasındaki iletişim daha samimi, heyecanlı ve neşeli olarak algılanabilmektedir (Hoffman ve Bateson, 2010).

### 3.2. MEKÂNSAL DÜZENLEME VE İŞLEVSELLİK

Mekânsal düzen, hizmetleri sunmak için katılımcıların ihtiyaçı olan mobilya, makine, donanım ve servis alanları gibi nesnelerin düzenlenmesini ifade etmektedir (Bitner, 1992; Nguyen ve Leblanc, 2002). Tesislere kolay erişim, müşterilerde iyi bir tasarım düzeni algısı oluşturmakta ve bu algı müşteride olumlu etki bırakarak o tesiste tekrar konaklama isteği oluşturmaktadır. Bu durumda sadık müşterilerin yüzdesini artırmaktadır (Ariffin, Bibon ve Abdullah, 2012; Liu ve Jang, 2009; Siu, Wan ve Dong, 2012). Hizmet ortamı genellikle müşterinin belirli amaçlarını veya ihtiyaçlarını karşılamada fiziksel çevrenin mekânsal düzeni ve işlevselliği özellikle önemlidir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2009: 332).

Mekânsal tasarımın diğer bir uzantısı olan işlevsellik ise, benzer unsurların müşteri ve çalışan hedeflerini gerçekteşirmesini kolaylaştırma yeteneğini ifade etmektedir. Hizmet ortamının mekânsal düzeni ve işlevselliği, self servis ortamlarındaki müşteriler için özellikle önemlidir; müşteriler bu tarz ortamlarda hizmeti kendi başlarına gerçekteşirmek zorundadırlar. Bu sebepten ATM makinesinin, self servis restoranların, benzinliklerin ve internet alışverişinin işlevselliği, başarı ve müşteri memnuniyeti için kritik öneme sahiptir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2009: 333).

Tasarım faktörlerinin müşteriler için çevresel faktörlerden daha belirgin olan özelliği görsel uyaranlardan oluşmasıdır. Tasarım faktörleri pozitif müşteri algıları ve teşvik edici yaklaşım davranışları üretmek için büyük bir potansiyele sahiptir (Berry ve Parasuman, 1991: 95). Pozitif etki uyandırmak için ise nesne ve mobilyaların çevre içinde konumlandırılması, hizmet tesisi boyunca serbest dolaşım akışını kolaylaştırmalıdır (Grayson ve McNeill, 2009). Örneğin, koridor alanı, alışveriş yapanların kalabalık veya sıkışık hissetmeden rahatça gezinmelerine izin verecek kadar büyük olmalıdır (Eroğlu ve Harrell, 1986; Harrell, Hutt ve Anderson, 1980; Hui ve Bateson, 1991). Self servis hizmet veren işletmeler müşteriler açısından kolay erişim olanağı sağlamadığında kasa ya da alışveriş yapacağı alana ulaşım sorunu oluşabilmekte bu yüzden “*Kullanıcı Dostu*” düzen tasarımlarının kullanılması, müşterinin arama süresini ve hizmet güvenilirliğini geliştirerek hizmet sunumunu kolaylaştırmaktadır (Sulek ve Lind, 1995). Aksine, düzen, çevre boyunca hareketi engelleyecek şekildeyse, müşteri için daha tatmin edici olmayan bir deneyime neden olacak olan hayal kırıklığına yol açabilmektedir (Bitner, 1992). Bir çevrenin genel tasarım stili, içinde bulunan kişilerin beklentilerini ve davranışlarını etkileyerek, içindeki sosyal atmosferi kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, zarif bir şekilde düzenlenen bir restoran (koyu renkli ahşaplar, aydınlatma, müzik ve zengin kumaşlar, renkler, sofra düzeni ve sanat eseri) müşterilerin bu hizmet ve atmosferden daha fazlasını bekledikleri ücret ve davranış ortamı haline gelmektedir (Kopec, 2006: 286).

Hizmete dair sürekli şikâyetlerin olması (bir masa için beklemek gibi) müşteri sadakatini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Wildes ve Seo, 2001: 21). Belirli bir masa boyutunun bir arada bulunması, müşteriler için bekleme süresini azaltabilmekte ve oturma kapasitesini en üst düzeye çıkarabilmektedir (Thompson, 2002: 48). Örneğin, her birinde dört kişinin oturduğu üç masa, birleştirildiğinde dört koltuk kaybedilecektir. Büyük grupları yerleştirmek için çok az sayıda birleştirilebilir masa olduğunda iş kayıpları da ortaya çıkabilmektedir (Thompson, 2003). Başarılı servis hizmetleri, bu tarz sorunları çözerek ilgili tüm tarafların memnuniyet ve zevkini teşvik eden ortamlar oluşturmaktadırlar (Kopec, 2006: 286).

Tasarım faktörleri estetik ve işlevsel faktörleri içermektedir. Estetik faktörler; renk, mimari gibi unsurlardan oluşurken işlevsel faktörler ise düzen ve mekân tasarımı, işaret ve konfor gibi unsurlardan oluşmaktadır (Berry ve Parasuman, 1991: 95).

### **3.2.1. Estetik Faktörler**

#### *3.2.1.1. Estetik*

Tasarımın amacı zevk alınan çekici ve hoş ortamlar oluşturmaktır. Tasarımcıların, hem keyifli yanıtlar veren hem de işlevsel gereklilikleri yerine getiren çevresel özellikler oluşturması çok önemlidir (Kopec, 2006: 85). Estetik, bir ürünle ilgili memnuniyet/memnuniyetsizliği etkileme dışında kullanılabilirlik, performans ve güvenilirlik gibi geleneksel özellikleri içermektedir. Estetik ürün tasarımı sayesinde oluşturulan etki, satın alma kararını etkilemektedir (Seva, Duin ve Helander, 2007). Estetik, mimari dizayn, iç dizayn ve dekor faktörlerinden oluşmaktadır. Bu faktörler hizmet ortamlarının çevresinin çekiciliğinin yanı sıra işletme gelirlerinin artırılmasında önemli rol oynamaktadır (Wakefield ve Blodgett, 1994).

Tasarım estetiğinin fiziksel ve psikolojik yönden etkileri olmakla birlikte, bu iki etki arasında da birbirinden bağımsız şekilde fark vardır (Lang, 1987; Nasar, 1994). Fiziksel yönler tasarımın, 'Biçimsel Estetik' bileşenlerine odaklanmaktadır. Biçimsel estetik geleneksel olarak algının Gestalt Teorisine bağlıdır. Bu da insanların gördüğü şeyden, ses, koku ve dokunuştan kaynaklanan uyaran algılarının tepkilerini etkilediğini öne sürmektedir (Bell, Greene, Fisher ve Baum, 2001). Başka bir ifade ile müşteriler farkında olarak ya da olmayarak bir işletmeyi gözlemlemekte ve bunun sonucunda ise davranış geliştirmektedirler. Müşterilerde hizmet ortamında yer alan resim ve tablolar, bitki ve çiçekler gibi unsurlar sayesinde kalite algısı oluşmaktadır. Bu kalite algısı ile müşterilerin duygu ve davranışları üzerinde etkiye sahiptir (Ryu ve Jang, 2008). Sembolik estetik, biçimsel estetiği tamamlayıcı niteliğe sahiptir. Sembolik estetik, anlamsal (işlev, stil) veya çağrışımsal (hoşgörülü, yasaklayıcı bir ilişkiyi ima eden) bileşenlerden oluşmaktadır (Kopec, 2006: 85).

#### *3.2.1.2. Renk*

Renk, dalga boyuna bağlı bir ışık özelliğidir ve ışık, enerjinin bir işlevidir. Renkler, mekân, binalar, biçim, ambiyans ve imaj algısı için önem arz etmektedir (Kopec, 2006: 86). Bu doğrultuda işletme çalışanlarının kartvizitlerinde ya da tesisin iç ve dış kısmında yer alan fiziki kanıtların renkleri, işletmeye yönelik oluşan algıyı etkileyen faktörler (Hoffman ve Bateson, 2010: 215) arasında gösterilebilir.

Her renk üç ana özelliğe göre tanımlanabilir: ton, doygunluk ve parlaklık. Bu bilgiye ek olarak, bir renk parlaklığı, hafiflik ve doygunluk seviyesine göre belirlenmektedir (Kopec, 2006: 87):

- **Ton:** Kırmızı, mavi, sarı, yeşil gibi gerçek renklerdir. Renkler tonuna bağlı olarak sıcak ve soğuk renkler olarak sınıflandırılmaktadır.
- **Doygunluk:** Bir rengin (ne kadar keskin veya mat) saflığının yanı sıra, rengin derinliği veya yoğunluğunun (beyaz ile seyreltme özgürlüğü) bir ölçüsüdür.
- **Parlaklık:** Bir rengin, koyuluk ya da açıklık tonuna göre ışığı yansıttığı derecedir.

Araştırmacılar, renklere karşı duygusal tepki farklılığının, renk tonundan değil, parlaklık ve doygunluk düzeylerinden kaynaklandığını bulmuşlardır (Smith, 2003). Bir araştırmaya göre, aynı rengin farklı yoğunlukları insanların tepkilerini etkilemektedir. Nesnelere açık rengin tercih edilmesi alan ya da odanın daha ferah algılanmasını sağlamaktadır (Baum ve Davis, 1976). Bununla birlikte, renk algılayış biçiminin görsel sistemimiz tarafından düzenlendiğine dikkat edilmelidir. Beynimiz, farklı ışıklarda değişen renklere uyum sağlamak için renk adaptasyonu olarak adlandırılan yeteneğe sahiptir. Renk adaptasyonu ise, çeşitli ortamlarda hareket ederken gözlerimizin algıladığı renk sinyallerini dengelememize olanak tanımaktadır (Kopec, 2006: 89).

İnsanların renk reaksiyonlarına yönelik algıları bir dereceye kadar kültürel inanç sistemlerine de bağlıdır. Örneğin, Avrupa kültüründe gelinler beyaz giyerken, yas tutanlar siyah giymektedir. Farklı olarak Çin kültüründe gelinler kırmızı, yas tutanlar ise beyaz giymektedir (Kopec, 2009: 89). Kunishima ve Yanase (1985) tarafından Japonya'da renk tercihi üzerine yapılan bir çalışmada, renk tonunun algılanan sıcaklığa daha çok benzediğini, doygunluğun en çok tercihle ilişkili olduğunu ve parlaklığın, odanın ne kadar aktif olduğuna dair algılarla ilgili olduğunu belirlemişlerdir.

Kırmızı, sarı ve turuncu renkler genellikle sıcak renkler olarak, mavi ve yeşil ise soğuk renkler olarak kabul edilmektedir. Ancak renk parlaklığı algıyı değiştirebilmektedir. Renk ve renk desenlerinin insan üzerindeki etkileri geniş kapsamlıdır. Acking ve Kuller (1972) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, daha

açık renkler ile tasarlanmış odaların ferah olarak algılandığı tespit edilmiştir. Pelligrini (1985) ise, odaların tek düzeliğe karşı duvar renginin farklı olduğu gündüz bakım merkezlerinde çocuklarda daha fazla işbirlikçi davranışlar tespit etmiştir. Ayrıca araştırmalar ortam sıcaklığı ve çevrede kullanılan renkler arasındaki ilişkinin nasıl algılandığını da incelemiştir. Örneğin, soğuk aksesuarlarla (mavi renk, paslanmaz çelik, cam) tasarlanmış bir oda, bir gözlemcinin ortam sıcaklığını algılamasını birkaç derece azaltabilir (Kopec, 2009: 90). Babin, Hardesty ve Suter (2003) benzer şekilde, iç mekânlarda mavinin heyecan veren, satın alma niyetini olumlu anlamda etkileyen daha tercih edilebilir bir renk olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Funk ve Ndubisi (2006) renklerin ürün seçimine etkisini belirlemeye çalışan çalışmalarında, cinsiyetin renklere yönelik tutumları, rengin anlamlılığını ve renk tercihlerini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu alandaki çeşitlendirilmiş araştırmalardan, rengin, belirli davranışların kolaylaştırılması için bir yankı olarak, yumuşak bir sıcaklık düzenlemesi yöntemi olarak ve ferahlık yanılması yaratmak için kullanılabileceği görülmektedir.

### 3.2.1.3. Mimari

İşletmenin fiziki mekânlarının mimarisi, genellikle işletmenin hedef pazarı çekecek tasarım türü, hizmet üretim sürecinin verimliliğini en üst düzeye çıkaracak tasarım türü ve hesaplı tasarım türü olmak üzere üç yönlüdür. Firmanın mimarisi, firmanın işinin niteliği, firmanın gücü, istikrarı ve hizmetlerinin fiyatı gibi müşterilere bilgi iletmenin yanı sıra birtakım izlenimleri de beraberinde getirmektedir. Örneğin, Virgin Gorda adasında bulunan Katitche Point Greathouse, kendisini Karayiplerdeki diğer misafirperverlik sağlayıcılarından ayırmak için kendine özgü mimarisini kullanmaktadır (Hoffman ve Bateson, 2010: 216).

## 3.3. İŞARETLER, SEMBOLLER VE YAPAY MALZEMELER

Fiziksel ortamdaki birçok öge, kullanıcılarına yeri bildiren açık veya kapalı sinyaller olarak hizmet etmektedir. Bir yapının dış ve iç kısımlarında görüntülenen işaretler, iletişim örnekleridir. Etiket olarak (şirket adı, departman adı, vb.), talimat amaçlı (girişler, çıkışlar) ve davranış kurallarını iletme için kullanılabilirler (sigara içilmez, çocuklara bir yetişkin eşlik etmelidir). Diğer çevresel semboller ve eserler, işaretlere oranla daha az doğrudan iletişim kurmakta ve kullanıcılara mekânın anlamı,

normlar ve davranış beklentileri hakkında dolaylı ipuçları vermektedir (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009: 335).

Kaliteli yapı malzemeleri, sanat sertifikaları, fotoğraflar, zemin kaplamaları ve çevrede görüntülenen kişisel nesnelere, sembolik anlam ve estetik bir izlenim yaratabilmektedir (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009: 335). Örneğin, beyaz masa örtüleri ve loş aydınlatmanın yüksek fiyatları sembolik olarak yansıttığı, plastik mobilyalar ve parlak aydınlatmanın ise tam tersini simgelediği bilinmektedir (Davis, 1984).

İşaretler, semboller ve eserler, ilk izlenimlerin oluşturulmasında önemli yere sahiptirler. Müşteriler belirli bir hizmet kuruluşuna yabancı olduklarında beklentilerini oluşturmalarına yardımcı olacak çevresel ipuçları aramaktadırlar. Hizmet ortamında belirli işaret ve sembollerden gerekli anlamları çıkartamayan müşteriler ortama uyum sağlayamamakta; bu durum ise belirsizliğin ve arzulanan hizmetin elde edilememesi korkusunun artmasına neden olmaktadır. Bu tür ortamlarda müşteriler kolaylıkla sinirlenebilmekte ve hayal kırıklığına uğrayabilmektedirler (Bateson ve Hoffman, 1999: 146; Lovelock ve Wirtz, 2011: 290).

Diş hekimleriyle ilgili bir çalışma, tüketicilerin çevreyi, özellikle dekorasyon stilini ve kalite düzeyini, hizmet sağlayıcının yetkinliğine ve tavırlarına bir işaret olarak kullandığını ortaya koymuştur (Ward ve Eaton, 1994). Bu yüzden daha öncede bahsedildiği üzere özenle tasarlanmış bir mekân bireylerin buldukları ortama daha kolay uyum sağlayabilmelerine, çevrelerindeki işaretlerin anlamlarını daha kolay kavrayabilmelerine ve kişisel kontrol ile egemenliği elde etmelerine olanak tanımaktadır (Bitner, 1992: 67).

Başka bir deyişle işaretler, semboller ve eserler, çoklu amaçlara hizmet eden daha geniş bir nesne kategorisi olarak nitelendirilmektedir. İşaretler ve semboller, yönlendirme amaçları için ipucu sağlayan, bir mağaza veya hizmet alanı içinde uygun davranış hakkında bilgi veren ve aynı zamanda sembolik bir role hizmet eden fiziksel sinyalleri de ifade etmektedir. Fiziksel çevre unsurları sadece işlevsel ya da faydacı bir rol oynamakla kalmaz, aynı zamanda sembolizm aracılığıyla çok ince anlamlar da ifade etmektedir. Bir ofis ortamında büyük bir masa, yöneticinin gücünü sembolize

edebilir ve bu, masanın karşı tarafında oturanları daha az rahat ve daha az konuşmaya istekli hissettirebilmektedir (Detert ve Burris, 2016).

Eserler hediyelik eşya ve hoş bir deneyim anısı olarak hizmet etme amacıyla tasarlanmış nesnelere dir. Eserler, müşteriler için bir tür kültürel, tarihi ya da sosyal ilgi alanlarına işaret etmektedirler. Tüketiciler tarafından deneyimlenen somut hizmet hatırlatıcılarıdır. Eserler, müzelerde, galerilerde, tiyatro ve turistik mekânlarda ziyaretçilere satışa sunulmaktadır. Daha yaygın olarak hediyelik eşya olarak bilinen bu eserler, çoğu zaman piyasa değerinin çok üzerinde fiyatlarda satılabilmektedirler (Ardley, Taylor, McLintock, Martin ve Leonard, 2010).

#### **4. HİZMET PAZARLAMASINDA HİZMET ORTAMI UNSURLARININ ÖNEMİ**

Hizmet ortamı, hizmetin sunum şeklinin sektöre özgü olduğu uyarıcı tepki modelidir. Bu model 1990 yılında, Mary Jo Bitner tarafından geliştirilmiş ve çevresel psikoloji olarak bilinen sosyal bilim dalından büyük ölçüde etkilenmiştir. Hizmet pazarlamasında hizmet ortamı modeli, hizmet karşılaşmalarının meydana geldiği fiziki çevreyi incelemek ve değerlendirmek için genel bir çerçeve haline gelmiştir. Hizmet karşılaşması, bir müşterinin hizmetle etkileştiği süre olarak tanımlanabilir ve hizmet karşılaşması, müşterinin bir servis sağlayıcı ile olan etkileşimlerini, servis personeli ile yüz yüze iletişimin yanı sıra, tesis ve donanım dâhil olmak üzere hizmet ortamının fiziksel unsurları ile etkileşime girmesini içermektedir (Furnham ve Milner, 2013: 634).

Hizmet ortamı, işletmenin “tüketici gerçeklerini belirli şekillerde yönlendirmesini” sağlayan önemli bir kaynaktır (Lusch ve Vargo, 2015: 96). Çalışmalar, hizmet ortamının, müşterinin duygusal ve davranışsal tepkilerini etkilediğini göstermiştir (Mutum, 2015).

Çevresel psikolojinin daha geniş disiplini yeni teorik çerçeveler geliştirirken, hizmet alanlarındaki araştırmacıların daha yaygın perspektifleri arasında S-O-R (uyaran-organizma-tepki) modeli yer almaktadır (Donovan ve Rossiter, 1982). Lewin (1951) tarafından bu model insan davranışları ve çevre ile ilgili formül geliştirilmiştir:  $B=f(P, E)$ , davranış (B), kişiler (P), ve kişiler arasındaki etkileşim fonksiyonu (F) ve çevre ise (E) olarak belirlenmiştir. Bu modele göre, çeşitli çevresel uyarıcıların

(müzik, kalabalık, aydınlatma, renk ve sıcaklık gibi) bireylerin duygu ve algıları üzerinde bir etkisi vardır. Fiziksel kanıtların bireylerin algı ve davranışları üzerindeki etkisi, çevresel psikoloji olarak adlandırılmaktadır (Avijit, 1994).

Hizmet ortamı aslında Barker'ın 1968'de bir araya getirdiği çevre psikolojisinde organizmaların tepkileriyle ilgili araştırmalardan oluşmaktadır. Araştırmacılar daha sonra bu perspektifleri, insanların mekânsal olarak sınırlı tüketim ortamlarında nesnel uyaranlara nasıl tepki verdiğini araştırarak, uyarıcı-organizma-tepki (Stimulu-Organism-Response) teorilerini uygulamışlardır (Rosenbaum ve Massiah, 2011: 472).

S-O-R Model, çevre ve insan arasındaki etkileşimleri araştırırken, Gestalt psikolojisi ilkelerini izleyerek etkileşimlerin daha bilişsel bir açıklamasını sağlamaya çalışmaktadır. Gestalt psikologlarına göre algı, geçmiş öğrenme deneyimlerinden elde edilen, kişinin kendi eğilim, beklenti, güdü ve bilgilerinin bir fonksiyonudur (Goldstein 1999; Schiffman ve Kanuk, 1978). Tüm bu unsurlar birlikte bireyin dünyaya ait resmini oluşturmaktadır. İnsanlar genellikle bir hizmet alanından çeşitli uyarılar almakta sonra bunları bilişsel olarak gruplar halinde düzenlemekte ve bir bütün olarak uyaranlardan görüntü oluşturmaktadırlar. Gestalt yaklaşımı, bireylerin zihinsel figür benzeri görüntüleri nasıl organize ettiklerini ve bu imgelerin görsel, ses ve koku duyuları gibi çeşitli duyuşsal yardımlarla nasıl organize edildiğini ve algılandığını açıklamaktadır (Lin, 2004: 165). SOR modeli üç bileşenden oluşmaktadır (Tombs ve McColl-Kennedy 2003: 458):

- Görme, ses, dokunma, tat ve koku ile ilgili uyarıcılar;
- Uyarılma (uyarıcıları kullanacak olan müşteriler/çalışanları) ve
- Tepkiler ya da sonuç (çalışanlar/müşteriler tarafından yaklaşım/kaçınma davranışlarıdır).

Bir hizmet bağlamında, firmanın dış, iç tasarım, aydınlatma vb. gibi fiziksel kanıtlarının farklı unsurları, ses, tat, koku ile ilgili uyarıcılar kümesini oluşturmaktadır. Bu uyarıcılar bir birey tarafından alındıktan sonra, bireyde hizmet firması hakkında çeşitli beklenti ve algılara yol açmaktadır. Sonuç olarak, bir birey daha önce belirli bir lokantaya hiç gitmemiş olsa bile, ışıkların düşük ve masa peçetelerinin keten olduğunu



fark eder. Bu durum, restoranın daha yüksek kaliteli olduğu ve yiyeceklerin pahalı olsa da iyi olması gerektiği algısını oluşturmaktadır (Hoffman ve Bateson, 2010: 205).

Çalışanların ve müşterilerin uyarıcı organizmalara verdiği tepkiler, üç temel duygusal durumdan etkilenmektedir: memnuniyet-hoşnutsuzluk, uyarılma-uyarılmama ve baskınlık-itaatkârlıktır. Memnuniyet verici duygusal durum, tüketicilerin ve çalışanların hizmet deneyiminden ne derece memnun olduklarını yansıtmaktadır. Uyarıcı olan ve olmayan durum, tüketicilerin ve çalışanların heyecan duydukları ve uyarıldıkları dereceleri yansıtmaktadır. Üçüncü duygusal durum, egemenlik-itaatsizlik, kontrol duygularını ve hizmet ortamında özgürce hareket etme yeteneğini yansıtmaktadır (Hoffman ve Bateson, 2010: 205).

Donovan ve Rossiter (1982: 37), SOR modelin yaklaşma/ortamda kalma bileşeninden hareketle satış ortamında ortaya çıkan davranışları dört grupta sınıflandırmıştır:

1. Ortamda kalma (yaklaşım davranışı) veya ortamı terk etme (sakınma davranışı) istemi.
2. Çevreyle etkileşim ve yeni şeyler keşfetme (yaklaşım) istemi ya da göz ardı etme (sakınma).
3. Ortamda yer alan diğer bireylerle iletişime geçme (yaklaşım) veya diğer bireylerle etkileşimden uzak durma (sakınma).
4. Memnuniyet hissi (yaklaşım) veya performans ve memnuniyete ilişkin hayal kırıklığı (sakınma).

Fiziksel kanıtların hizmet pazarlamasındaki rolü hizmet işletmesinin ve hizmetlerin türüne göre farklılık gösterebilmektedir. Fakat işletme ya da sunulan hizmet ne kadar farklılaşırsa farklılaşsın, hizmet işletmeleri fiziksel çatıyı kurarken, fiziksel kanıtların bu çok yönlü niteliğini dikkate almalıdırlar. Fiziksel kanıtların, hizmet işletmelerine fayda sağladığı hususlar: hizmetlerin paketlenmesi, hizmet sürecinin kolaylaştırılması, müşterilerle çalışanların sosyalleşmesi, işletmenin rakiplerinden farklılaşmasıdır (Hoffman ve Bateson, 2010: 200).

#### 4.1. HİZMETLERİN PAKETLENMESİ

Hizmetler, somut ve soyut bileşenlerden oluşmaktadır (Shostack, 1977: 74). Hizmetlerin somut yönleri olarak belirtilen atmosfer değişkenleri, fiziksel çevre,

hizmet ortamı tasarımı ve dekor gibi unsurlar, hizmetlerin soyut özellikleriyle birlikte değerlendirilmelidir (Namasivayam ve Lin, 2004: 6). Hizmet ortamı organizasyonun dış görünüşüdür. Bu yüzden ürün paketleri, belirli bir görüntüyü, duyuşal ya da duygusal tepkiyi uyandırmak için tasarlanmıştır (Zeithaml, Bitner, Gremler 2009: 319). İşletmeler hizmeti paketlemek için fiziksel kanıt kullanarak tüketicilere kalite ipuçlarını göndermekte ve görüntü geliştirme açısından hizmete değer katmaktadır. Görüntü geliştirme, hizmet satın alma ile ilişkili algılanan risk düzeylerini ve satın alma sonrasında bilişsel uyumsuzluk seviyelerini azaltırken, tüketici hizmet algılarını geliştirmektedir (Hoffman ve Bateson, 2010: 202).

Hizmet paketleme, müşteri beklentileri ve belirli bir imajı oluşturmaya çalışan yeni kurulmuş hizmet kuruluşları için özellikle önemlidir (Zeithaml, Bitner, Gremler 2009: 319). İşletmenin web sitesinin ana sayfası, işletmenin fiziki tesisi, müşteriye sağlanan ya da sağlanacak hizmetin türü ve kalitesi ile ilgili ilk izlenim oluşumuna katkıda bulunmaktadır. İşletmenin fiziksel kanıtları tüketicilere beklentileri iletmektedir. Örneğin; Meksika ve Çin lokantaları, loş ışıklı yemek odaları, soft müzik, keten masa örtüleri ve peçeteleri kullanarak ya da piknik masası tarzında mimari tasarım türlerini kullanmaktadırlar. Böylelikle tüketiciler, bir restorana yönelik beklentileri fiziksel kanıtlar yardımıyla bir araya getirecekler ve bir restoran için beklentileri oluşacaktır (Hoffman ve Bateson, 2010: 202).

#### 4.2. HİZMET SÜRECİNİN KOLAYLAŞTIRILMASI

İşletmenin fiziksel kanıtlarının başka bir kullanımı, hizmeti üreten faaliyetlerin akışını kolaylaştırmaktır. Fiziksel kanıtlar, hizmet üretim sürecinin nasıl çalıştığı konusunda müşterilere bilgi sağlayabilmekte (Hoffman ve Bateson, 2010: 202) ve bu sayede çevredeki kişilerin performanslarına yardımcı olabilmektedir. Dizaynın nasıl tasarlandığı, hizmet ortamındaki etkin faaliyet akışını artırabilir veya engelleyebilir. Bu durumda müşterilerin ve çalışanların hedeflerini gerçekleştirmelerini daha kolay veya daha zor hale getirebilmektedir (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009: 319). Örneğin, koltukları geniş ve rahat olan bir uçağı iş dolayısıyla tercih eden müşterinin almış olduğu hizmet ve rahatlık sonucunda oluşan memnuniyet çalışan performansını olumlu yönde etkileyecektir (Stanley, 2007). Dünya gezginleri için British Airways, gezginlerin seyahat ederken maksimum miktarda dinlenebilmelerini sağlayan rahat

koltuk tasarımına odaklanan “*Uyuyan Servis*” olarak adlandırılan bir hizmet sunmaktadır. Bu hizmeti, uçuş öncesi akşam yemeği (*yolcuların uçuş sırasında uyandırılmasına gerek kalmadan*), gece yarısı atıştırmalıkları (*uyandıkları her an hizmet alabileceklerinin mümkün olması*) ve yatakta kahvaltı (*saatleri kendileri tarafından belirlenebilecek şekilde*) gibi hizmetleri müşterilerine daha uzun uyku süresi sağlamak amacıyla vermektedir (Foxall ve Grenley, 1999). Otel işletmeleri, 2000’li yılların başlarında, tesis içerisinde daha fazla zaman geçiren konuklara ilişkin olarak odaları daha faydalı hale getirmeye odaklanmış ve daha büyük masalar, daha hızlı internet bağlantıları ve daha büyük TV’ler ile donanım kalitesini yükseltmiş ve koltukların renk, kumaş ve dokularına özen göstererek odaları ev gibi tasarlamışlardır (Chittum, 2003). Bütün bu örnekler hizmet ortamının kolaylaştırıcı rolüne vurgu yapmaktadır.

#### 4.3. MÜŞTERİLERLE ÇALIŞANLARIN SOSYALLEŞMESİ

Örgütsel sosyalleşme, bir bireyin herhangi bir kurumun değerlerini, normlarını ve gerekli davranış kalıplarını benimsemesine ve bunu takdir etmeye çalıştığı bir süreçtir (Schein, 1968). İşletmenin fiziksel kanıtları, müşteriler ve çalışanlar arasında beklenen rolleri, davranışları ve ilişkileri taşıyarak sosyalleşme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Sosyalleşme sürecinin amacı müşterilere olumlu ve tutarlı bir imaj yansıtmaktır (Hoffman ve Bateson, 2010: 202). Bu imajı oluşturmaya hizmet ortamının tasarımı, hem çalışanların hem de müşterilerin sosyalleşmesi ve beklenen rol ve ilişkileri iletmesi yardımcı olmaktadır (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009: 323). Bununla birlikte, işletmenin imajı, her çalışanın kamuoyu ile etkileşim halindeyken taşıdığı imaj kadar önemlidir (Hoffman ve Bateson, 2010: 202). Üniforma kullanımı gibi fiziksel kanıtlar, çalışanların örgütsel hedefleri kabul etmeye yönelik sosyalleşmesini kolaylaştırmakta (Solomon ve Lovelock, 1988):

#### 4.4. İŞLETMENİN RAKİPLERİNDEN FARKLILAŞTIRILMASI

Fiziksel kanıtların yönetimi etkili bir farklılaştırma kaynağı olabilirken (Hoffmann ve Bateson, 2010: 204) aynı zamanda tesisin tasarımı da bir işletmeyi rakiplerinden farklılaştırabilir ve bu durum hizmetin sunulacağı pazarda rakipler karşısında üstünlük sağlayabilir. Rekabet üstünlüğü sayesinde işletme, fiziki ortamda meydana gelen değişiklikleri, bulunduğu durumu yeniden konumlandırmak ve yeni

pazar bölümlerini çekmek için kullanılabilir. Alışveriş merkezlerinde tabela, dekor, vitrinlerde kullanılan renkler ve bir mağazadan gelen müzik türü, istenilen pazar bölümüne işaret etmektedir (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009: 32). Bankacılık sektöründe, Washington Mutual Bank, tüketici ailelerine sıra bekleme sırasında çocukları için oyun alanı sağlarken tüketicileri için kitap okuma olanakları sağlamakta böylelikle işletme hizmet açısından diğer rakip bankalardan farklılaşmaktadır (Gately, 2001).

Farklı bir örnek olarak, Westin Hotels, “*Cennet Yatakları*” tanıtımıyla, otel endüstrisinde yeni bir hareket başlatmıştır. Otellerde yatak, fiziksel farklılaşma olarak kullanılır hale gelmiştir. Yıllar ilerledikçe bu durum “*misafir memnuniyeti*” ve “*kamusalılık çılgılığı*” gibi birçok ticari ödüle layık görülmüştür. Buna ek olarak, Westin de genel temizlik puanları artmıştır. *Cennet Yataklarının* tanıtımından sonra Westin Hotels, emekli müşterilere 7.000'den fazla yatak satmıştır (Zeithaml, Valerie ve Bitner, 1996: 528).

## İKİNCİ BÖLÜM

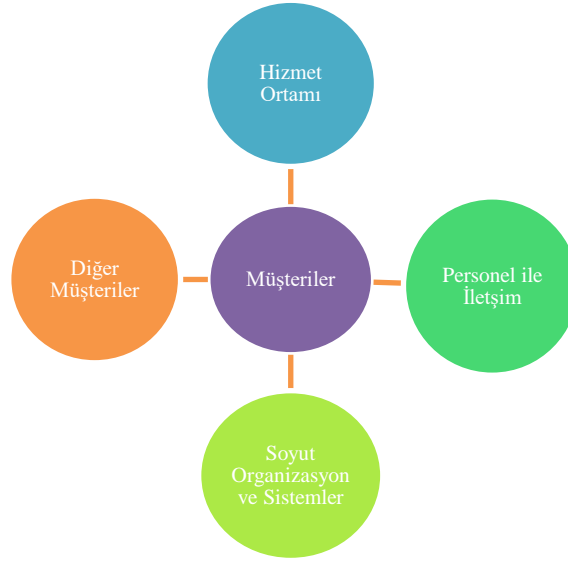
### HİZMET ORTAMINDAKİ ETKİLEŞİM

#### 1. HİZMET KARŞILAŞMASI

Hizmet bilgisi, gerçek hizmetin kendisini deneyimleme ile kazanılır. Örneğin, tüketiciler satın almadan önce meşrubat ve kurabiye gibi somut ürünleri tadabilmektedirler. Fakat bir tüketici, satın almadan önce saç kesimi, cerrahi işlem veya danışman tavsiyesi gibi somut olmayan bir ürünü tecrübe edemez (Hoffman ve Bateson, 2010: 8). Tüm ürünler, mal veya hizmet olsun, tüketiciye bir fayda paketi sunmaktadır. Fayda, tüketicinin zihninde somut ve soyut değerlerin oluşmasıdır (Bateson, 1992).

Eiglier ve Langeard (1987)'e göre hizmet karşılaşma modeli, algılanan faydaların deneyim olarak nasıl yarar sağladığına açıklık getirmektedir. Bu modelin temel özelliği, interaktif bir insan etkinliği sistemi olmasıdır. Örneğin, restoran müşterileri, yemekleri hazırlayan, servis yapan işçilerle ve aynı zamanda restoran işleten yönetim kadrosuyla etkileşim halindedir. Ayrıca, restoran müşterileri, etkileyebilecekleri diğer müşterilerin hizmet deneyimini tüketmektedir. Hizmet deneyimini etkileyen faktörleri gösteren özellikle basit ama güçlü bir model, hizmet modelidir. Şekil 1 de görüldüğü üzere Hizmet Karşılaşma Modeli, müşterilerin hizmet deneyimlerini doğrudan etkileyen dört faktörden oluşmaktadır (Hoffman ve Bateson, 2010: 9):

- Hizmet karşılaşmasının gerçekleştiği ortam (Somut)
- Çalışan ile iletişim (Somut)
- Diğer müşteriler (Somut)
- Organizasyon ve Sistemler (Soyut)



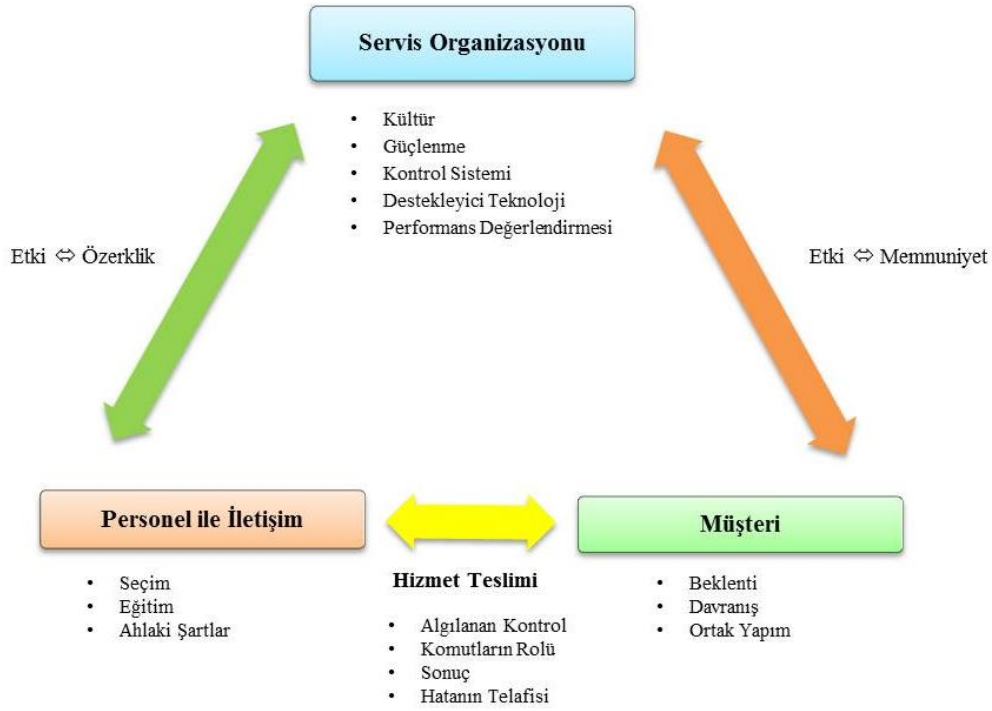
Şekil 1. Hizmet Karşılaşma Modeli

Kaynak: Langeard, Bateson, Lovelock ve Eiglier, 1981: 81.

Hizmet karşılaşma modelinin ilk üç faktörü müşteriler tarafından açıkça görülebilirken, organizasyonlar ve sistemler, kurallar, yönetmelikler ve süreçleri ifade etmekte ve her ne kadar müşterilere görünmez olsa da, tüketicilerin hizmet deneyimleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptirler. Genel olarak hizmet karşılaşmaları, müşteriler ve çalışanlar arasındaki ilişkide ön sırada yer almaktadır. Örneğin restorandaki yemekler, bir bardaki içecekler veya uçuş esnasındaki koltuklar, “müşteri ve çalışanın açıkça tanımlanmış rolleri” olan temel hizmetlerdir (Czepiel, 1990). Müşterilerin üretim sürecine aktif katılımı, hizmet kalitesinin yanı sıra hizmet karşılaşmasının başarısını da etkilemektedir (Stauss ve Mang, 1999).

Shostack (1985), hizmet karşılaşmalarını düşük temas hizmet karşılaşmaları, ses sese hizmet karşılaşmaları ve self-servis hizmet karşılaşmaları olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmalar, hizmet sürecindeki müşteri ile hizmet çalışanı arasındaki etkileşimin türünü göstermektedir. Fakat bu üç tür karşılaşmaya ek olarak, müşterinin hizmet hakkındaki görüşünü etkileyebilecek başka birçok karşılaşma noktası da yer almaktadır ve bunlardan birkaçı; işletmenin ön girişi, otopark, işletmenin araçları, binanın iç kısmı; mobilyalar, bitkiler, işaret ve broşürlerden oluşabilmektedir. Bu durum hizmet kuruluşlarının çok sayıda karşılaşma noktası (sadece insan değil) içerdiğini göstermektedir.

Müşterinin hizmet üretim sürecine aktif katılımı hizmetin belirgin özellikleri arasında yer almaktadır. Hizmet karşılaşması, müşteri ve çalışan arasındaki etkileşimi içermektedir. Şekil 2’de gösterilen hizmet karşılaşma üçlüsü, karşılaşmada üç taraf arasındaki ilişkileri ortaya koymakta ve ortaya çıkacak olan olası sorunlara karşı çözüm önerileri sunmaktadır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2011: 214).



Şekil 2. Hizmet Karşılaşma Sınıflandırması

Kaynak: Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2011: 214.

**Servis Organizasyonu:** Servis organizasyonu servis karşılaşması için ortamı belirlemektedir. Müşteri ve iletişim personeli arasındaki etkileşim, bir kurumun kültürünün yanı sıra fiziksel çevrede de gerçekleşmektedir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2011: 215).

✓ **Kültür:** Kültür, kurumun üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklentilerin örüntüsü olmakla birlikte kurumlardaki birey veya grupların davranışlarını güçlü biçimde şekillendiren normlar üreten bir kavramdır (Schwartz ve Davis, 1981: 33). Kültür, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran gelenek ve inançlardır (Mintzberg, 1989: 98). Wayne, Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991)’ a göre örgüt kültürü, birliği bir arada tutan ve ona ayırt edici bir kimlik veren sistemdir.

Bir hizmet kuruluşunun kurucuları ve/veya üst düzey yöneticileri, şirkette çalışanların karar vermesine rehberlik edecek bir davranış normu veya değerler dizisi öngören bir kültür oluşturmaktadırlar. Örneğin, Disney tema parkları, müşteri açısından eğlence merkezi fakat çalışan açısından ise rol dağıtım yeridir. Burada çalışanlar oyuncu üyeleri olarak nitelendirilmektedir. Disney tema parklarında, çalışan ve müşteri arasında güzel bir etkileşim vardır. Çünkü çalışan işini sahnede ya da sahne arkasında rolü varmış gibi yaparak daha doğal eğlence atmosferi oluşturmakta ve bu durumdan müşteri olumlu yönde etkilenmektedir. Bu durum, bir kuruluşun değerlerinin, personelin rahat ve içten hareket etmesine yönetim tarafından izin verilerek müşteriler açısından hissedilir seviyede doğal ve eğlenceli ortam oluştuğunu göstermektedir. Çünkü çalışanların yargısı paylaşılan bir değerler kümesinde kurulmaktadır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2011: 216).

✓ **Güçlendirme:** Güçlendirme, çalışanların güvence altına alınarak, yaratıcı kararların yetkin bir şekilde yerine getirilmesi yürütülmesidir. Güçlendirme, çalışanların her bir kişi için fark yaratma fırsatını ortaya çıkarmaktadır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2011: 217). Güçlendirmenin benimsendiği işletmelerde, yöneticiler geleneksel denetim rolüne sahip olmak yerine, personel için kolaylaştırıcı etmen olmaktadır. Güçlendirmeyi benimseyen işletmeler arasında ServiceMaster, Marriott ve Dayton Hudson bulunmaktadır. Bu işletmeler aşağıdaki taahhütleri benimsemişleridir (Schlesinger ve Heskett, 1991: 72):

1. İnsanlara makinelere olduğu kadar ya da daha fazla yatırım yapmak;
2. İşletmenin başarısı için önemli olan temas personelinin işe alımını ve eğitimini dikkate almak;
3. İletişim kurmak veya değiştirmek yerine personeli desteklemek için teknoloji kullanmak ve
4. Çalışanların her seviyedeki performanslarını telafi etmek.

✓ **Kontrol Sistemi:** Kontrol sistemi standart işletme prosedürleri kullanılarak oluşturulabilecek olumsuz düşünce ortamı yaratmadan, çalışan inisiyatifine sınırlar getirmektedir (organizasyonu 1.000 Dolar'ın üzerinde bir mali yükümlülük altına sokmamak gibi) (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2011: 217).

**Personel ile İletişim:** İdeal personel esneklik, belirsizlik toleransı, durumsal ipuçlarına dayanarak davranışı izleme, değiştirme yeteneği ve müşteri için empatiyi içeren kişilik özelliklerine sahip olmalıdır. Son özellik olan müşterilerle empati, yaş,



eğitim, satışla ilgili bilgi, satış eğitimi ve zekadan daha önemli bulunmuştur (Parasuraman, Zeithaml ve Malhotra, 2005).

✓ **Seçim:** Bir kişinin hizmet yönelimini ölçmek için güvenilir testlerden ziyade çeşitli sorgulama teknikleri kullanılarak personel seçimi yapılmasıdır (Schwartz ve Davis, 1981).

✓ **Eğitim:** Müşteri, eğitim kılavuzunu içeren bir çalışan el kitabıdır. Bu kitap, konuk raporlarını nasıl dolduracağını, yazar kasaları nasıl kullanacaklarını, kıyafetlerini nasıl düzgün bir şekilde giyeceklerini ve güvenlik gereksinimlerini nasıl uygulayacaklarını ayrıntılı olarak açıklamaktadır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2011: 219).

✓ **Ahlaki şartlar:** Yakın denetim olmaksızın müşteri-temaslı çalışanlar, çoğu zaman aynı anda birden fazla talebe hizmet etmek amacıyla etik standartlardan taviz verilebilecek durumdadırlar. Etik olmayan fırsatçılığın olumsuz sonuçlarını önlemek, güven ve dürüstlük kültürü oluşturmak için yöneticilerin çalışanlarında etik davranışları aşılamalıdır (Zakaria, 2009). Schwepker ve Hartline (2005)' e göre, her iki resmi kontrol (etik kuralların uygulanması ve etik ihlaller için ceza) ve gayri resmi kontroller (etik tartışma, etik kuralların içselleştirilmesi) etik davranışları teşvik etmede merkezi bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda bu durum hizmet kalitesini, işe olan bağlılığı ve memnuniyeti artırmaktır. Kabul edilebilir davranış olarak kabul edilenlere sınırlar koymak resmi kontroller için gereklidir. Resmi olmayan kontrollerle oluşturulan sosyal ve kültürel şartlar, çalışanların etik davranışlarını bireysel olarak ve çalışma grupları içinde düzenlemesini sağlamaktadır.

**Müşteri:** Müşteri, çalışanın kişisel görünüşüne, müşterinin önceden belirlenmiş beklentilerine ve etkileşimin gerçekteştiği çevreye dayalı algılar oluşturmaktadır. Algıların beklentilerden daha düşük olduğu durumlarda, müşterinin hizmetten memnun kalmadığı söylenebilmektedir (Lockwood ve Jones, 1989: 45). Hizmet ortamı modelinin bütünsel çevre kısmı, çalışanların ve müşterilerin fiziksel çevre boyutlarına dayalı olarak oluşturdıkları hizmet alanının algılarıyla ilgilidir. Başka bir deyişle, bütünsel çevre, algılanan hizmet manzarası olarak modelde atıfta bulunulan fiziksel kanıtlara dayalı olarak firmanın algılanan genel bir görünüşüdür (Hoffman ve Bateson, 2010: 210). Müşteriler ürünün kendisinden çok hizmete

odaklanmaktadır. Stone (1954), ürün, hizmet alışverişi açısından müşterileri dört grupta sınıflandırmıştır:

**1. Ekonomik Müşteri:** Bu tarz müşteriler, zaman, çaba ve para harcamaları için elde ettiği değeri maksimize etmek istemektedir.

**2. Ahlaklı Müşteri:** Sosyal sorumluluk sahibi müşterilerden oluşmaktadır. Toplum hizmeti için itibar geliştirmiş servis firmaları sadık bir müşteri tabanı oluşturabilir. Örneğin, hastanede yatan çocukların ailelerine yönelik Ronald McDonald House programı, McDonald's'ın imajının oluşmasına yardımcı olmuştur.

**3. Kişiselleştiren Müşteri:** Hizmet deneyiminden dolayı firma tarafından kendisinin tanınmasını isteyen müşterilerden oluşmaktadır.

**4. Kolay Müşteri:** Herhangi özel ilgi ve isteği olmayan müşterilerdir. Kolay müşteriler genellikle kişiselleştirilmiş veya sorunsuz hizmet için ekstra ödeme yapmaya hazırdırlar. Eve teslim sağlayan süpermarketler bu müşterilere hitap edebilmektedir.

✓ **Beklenti:** Hizmetin kullanılmasından önce beklentiler oluşturulmakta ve müşteri hizmeti değerlendirmektedir. Hizmetin tüketilmesinden sonra müşteriler algılanan hizmeti beklenen hizmetle karşılaştırmakta ve algılanan hizmet beklenen hizmeti karşılırsa veya aşarsa müşteri memnun kalmaktadır. Beklentilerin iki bileşeni vardır: oluşma olasılığı (hizmet çalışanının müşterileri beklemek için hazır olma olasılığı) ve oluşumun değerlendirmesidir (çalışanların ne kadar istekli olup olmadığı). Her iki bileşen de hizmet kuruluşları için gereklidir; çünkü bazı özelliklerin (örneklerde belirtilen hizmet çalışanları gibi) tüm müşteriler tarafından istenildiği açıkça belli değildir (Moore, 1989). Oliver (1981) tarafından bu bileşenler "*yüksek*" ve "*düşük*" beklentiler olarak tanımlanmıştır.

✓ **Davranış:** Tüketici algıları, verilen hizmetin kalitesini değerlendirirken çalışanların tutum ve davranışlarından etkilenmektedir (Bowen ve Lawler, 1992). Çalışanlar müşterinin işletme ile ilk bağlantı noktası olduğu için, çalışanların, işletme hizmetlerini satma, firmanın verdiği sözleri yerine getirme ve imaj oluşturma sorumluluğu vardır (Bettencourt ve Brown, 1997). Sunulan hizmet yelpazesinden rekabetçi bir avantaj oluşturmak gittikçe zorlaştığı için birçok hizmet firmasında, farklılaşmanın kaynağı olan ve rekabet avantajı sağlayan, hizmetlerin kendileri değil

çalışanlardır. Çalışan davranışı müşteri üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir. Bu yüzden çalışan davranışı işletme tarafından dikkate alınmalıdır (Pfeffer, 1994).

Çalışmanın bu bölümünde Shostack (1985)'ın hizmet karşılaşmalarını sınıflandırma biçimi dikkate alınacaktır.

### 1.1. DÜŞÜK TEMAS HİZMET KARŞILAŞMALARI

21. yüzyılda, teknolojinin önemli farklılıkları sadece üretim temelli endüstrileri değil, aynı zamanda hizmet endüstrilerini de etkilemektedir. Son zamanlarda, internet servislerinin kullanımı, self servis makineleri ve dokunmatik telefon hizmetleri müşteriler tarafından önemsenmektedir (Snellman ve Vihtkari, 2003). Bitner, Brown ve Meuter (2000), teknolojinin değişen rolünün, hizmetin doğası ile basitlikten karmaşıklığa geçişinde değişime neden olduğunu belirtmiştir. Müşteri, teknoloji ve hizmet sağlayıcı ile etkileşime girdiğinde oluşan etkileşim, düşük temaslı hizmet karşılaşmaları olarak adlandırılabilir. Düşük temaslı hizmet karşılaşmaları, bir müşterinin ATM aracılığıyla banka ile etkileştiği ve internet sitesi aracılığıyla herhangi bir ürün siparişini doğrudan insan teması olmadan gerçekleştirebilmesidir (Hoffman ve Bateson, 2010: 208). İşletme, kendi faturalama beyanlarını gönderdiğinde veya başka türden bilgileri posta yoluyla müşteriye iletmediği zaman uzaktan hizmet karşılaşmaları meydana gelmektedir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2009: 122). Başka bir deyişle, düşük temaslı hizmet karşılaşmalarında hizmeti tamamlamak için tesisin tasarımı çalışanların genel çabalarını kolaylaştırmalı ve çalışanın motivasyon, verimlilik ve memnuniyetini artırmalıdır (Hoffman ve Bateson, 2010: 208). Lovelock, Wirtz ve Bansal (2008)'a göre, pazarlama, müşterilerin önce hizmet tesisine yaptığı ziyaret ile başlayan, hizmet çalışanı ve hizmet sağlayıcısı ile fiziksel temas halinde olan yüksek iletişim hizmetlerinin sonuçlarıdır. Buna karşılık, aynı yazarlar, düşük temas hizmetlerinin aynı önem düzeyini paylaştıklarını, ancak fiziksel temas olmaksızın yeni teknolojiler aracılığıyla yüksek iletişim hizmetlerinden daha az temas noktası içerdiğini belirtmişlerdir. Hizmet karşılaşmalarını yönetmenin bir takım zorlukları mevcuttur ve bu zorluklar göz önüne alındığında, teknoloji, çalışanlar için elle yönetilemeyen bazı karmaşık hizmetler sunma konusunda işlerini kolaylaştırmaktadır (Bitner, Brown ve Meuter, 2000).

Son olarak, Hogg, Laing ve Winkelman (2003), profesyonel sağlık hizmeti karşılaşmalarıyla ilgili bir çalışmada, bir tüketicinin hem teknoloji hem de sağlık hizmetleri uzmanı ile etkileşime girdiği paralel hizmet karşılaşmalarının ortaya çıkmasına doğrudan dikkat çekmektedir. Özellikle internet, müşterilerin durumları hakkında bilgi almalarını sağlamak ve bu da sağlık hizmetleri uzmanı ile yüz yüze görüşmenin doğasını değiştirmektedir. Benzer şekilde, bir otelde misafirler, otelin internet sitesindeki fiyatını çeşitli internet sağlayıcılarının sunduğu fiyatla karşılaştırmanın yanı sıra, otelin olanakları ve hizmetleri hakkında bilgi almak için interneti kullanmaktadırlar. Bu gibi durumlarda, teknoloji, misafir beklentileri ve hizmet karşılaşmasının kalitesi üzerinde potansiyel takip etkileri ile daha bilinçli karar vermeyi sağlamaktadır. Örneğin, müşteriler teknoloji sayesinde online olarak uçak bileti rezervasyonu yaparlar, bazen havaalanına gelmeden önce kendi koltuk tahsisini düzenlerler. Bu tarz '*hizmet karşılaşmaları*', bir insandan ziyade teknoloji ile etkileşimden etkilenmektedir (Sparks, 2001).

## 1.2. SES SESE HİZMET KARŞILAŞMALARI

Ses sese hizmet karşılaşmaları, müşterinin telefon aracılığı ile herhangi bir hizmetle etkileşime girmesidir (Shostack, 1985: 109). Ses sese hizmet karşılaşmaları, hizmete dayalı bir müşteri hizmetleri temsilcisi ile tüketici zihninde işletmenin algılarını etkileyen hakikat anlarıdır. Hizmet karşılaşmasında insan etkileşimleri kadar teknolojiye gelişmeler de önem arz etmektedir. Ses sese hizmet karşılaşmalarında telefon, firma açısından önem arz edebilmektedir. Çünkü telefon genellikle bir firma ile (Unzicker, 1999) tüketici için ilk temas ortamıdır (fiyat kontrolü gibi). Aynı zamanda işlemlerin yapıldığı platform (rezervasyon yaptırmak) ve satış sonrası hizmet ve hizmet kurtarma süreçleri için kanal olarak kullanılmaktadır. Bu yüzden ses sese hizmet karşılaşmaları müşterinin satın alma kararlarına yön vermekte ve bu hizmet karşılaşması giderek yaygın hale gelmektedir (Whiting ve Donthu, 2006). Ses sese hizmet karşılaşmalarında, tüketici ilişkilerinin geliştirilme, sürdürülme, yönetilme (Anton, 2000) ve tatminin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Feinberg, Hokama, Kadam ve Kim, 2002). Örneğin, hizmet mükemmelliği standartları ile tanınan Ritz Carlton, misafirlerin beklendikleri çiçeklerin odaya konulması ya da tercih edilen çay servisi gibi konuklara beklenmedik hizmetler sağlamak için sıkça

kullanabilecekleri geniş tercihler veritabanı oluşturmuştur. Müşteriler, çalışanlardan isteklerine karşı uyumlu, güvenilir ve empati kurabilen davranışlar sergilemesini beklemektedirler. Buradan da anlaşıldığı üzere, müşteriler tarafından çalışanın davranışlarını müşteriye göre ayarlaması, müşteriye prosedürler hakkında açık bilgi vermesi, müşterinin duyguları/durumları ile empati kurması, problemleri çözme ve soruyu cevaplama yetkisine sahip olması beklenmektedir (Burgers, Ruyter, Keen, ve Streukens, 2000). Ses sese hizmet karşılaşmaları genellikle bekleme süresi, müzik ve bilgileri içermektedir. Müzik ve bilgi, işletmelerin beklerken tüketicileri meşgul etmek için kullandıkları, böylece bekleme süresine ilişkin algılarını azaltan iki ortak araç haline gelmiştir. Ancak yapılan araştırmalar, yalnızca müşterinin müziği beğendiği zaman, algılanan bekleme süresini azalttığını ve memnuniyeti artırdığını göstermiştir (Whiting ve Donthu, 2006). Restoran, banka, otel ve hastaneler gibi hizmet veren birçok kuruluş ve fiziksel mekânın çalışanlar tarafından ortaklaşa paylaşıldığı yerler ses sese hizmet karşılaşmaları olarak nitelendirilebilir. Ses sese hizmet ortamları, müşteri ve çalışanlar olarak her iki tarafın ihtiyaçları göz önünde bulundurularak geliştirilmeli ve böylece müşteriler ile çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi kolaylaştırmalıdır (Hoffman ve Bateson, 2010: 208).

### 1.3. SELF- SERVİS HİZMET KARŞILAŞMALARI

Yelpazenin diğer ucunda tüketicilerin kendi öz hizmetlerini kendilerinin satın aldığı hizmetler vardır. Çoğu müşteri hizmet hattında beklemekten hoşlanmamaktadır (Jones ve Dent, 1994; Katz, Larson ve Larson, 1991; Kumar, Kalwani ve Dada, 1997). Müşterilerin algılanan bekleme süreleri, hizmet kalitesi konusundaki görüşlerini etkileyebilmektedir (Katz, Larson ve Larson, 1991). Bireyler, kişisel deneyime ve bekleme süresine karşı tepkilerine göre, bekleme sürelerini sübjektif olarak algılamaktadırlar (Maister, 1985). İşletme yöneticileri, gerçek bekleme süresini azaltmak veya algılanan bekleme süresini yönetmek için sürekli çabalarırken, maliyetler değerlendirilmelidir. Bu işletme maliyetlerine cevaben, self servis teknolojileri birçok hizmet firmasına dâhil edilmiştir. 1990'larda işgücü maliyetleri arttıkça, firmalar, sipariş ve ödeme için self servis yöntemleri içeren teknolojiye yönelmeye başlamışlardır. Self servis hizmet karşılaşmaları otomatik olarak otelden çıkış yapma gibi çalışanların yardımı olmaksızın bir hizmet karşılaşmasının tüm yönlerini yerine

getirdiği durumları ifade etmektedir (Bitner, 2001). Self servis ortamları, ATM'ler, minyatür golf sahaları, otomatik bankacılık işlemleri ve self servis oto yıkama gibi hizmetleri içermektedir. Self servis kurumların erişilebilir yerlerde bulunması, müşterileri çekmek ve memnuniyeti artırmak için önem arz etmektedir (Hoffman ve Bateson, 2010: 208).

Self servis hizmet karşılaşmaları, servis personeline güvenmeksizin hizmetlerin üretilmesine ve tüketilmesine izin vermektedir (otomatik vezne makineleri, kendi kendine tarama kontrolleri ve internet bankacılığı). Self servis teknolojileri (SST) tüketicilerin doğrudan hizmet çalışanlarının katılımından bağımsız olarak hizmet üretmelerini sağlamaktadır (Curran, Meuter ve Surprenant, 2003: 209). Self servis hizmet karşılaşmaları sadece tüketicilerden faydalanmakla kalmaz, aynı zamanda hizmet sağlayıcılarına, hizmet tasarımının iyileştirilmesi, tüketici sadakatinin geliştirilmesi (Voss, Roth, Rosenzweig, Blackmon ve Chase, 2004) ve maliyetlerin azaltılması (Heracleous ve Wirtz, 2006) gibi yararları da sunmaktadırlar (Voorhees ve Brady, 2005). Self servis teknolojilerin uygulanması üzerine yapılan araştırmalar, müşterilerin benimsemeleri ve kullanılmasını kolaylaştıran veya engelleyen faktörlere odaklanmıştır. Algılanan kullanılabilirlik, kullanım kolaylığı, güvenilirlik ve eğlence, self servis teknolojilerine yönelik tüketici tutumlarının temel itici güçleri olarak belirlenmiştir (Weijters, Rangarajan, Falk ve Schillewoen, 2007). Dabholkar, Bobbit ve Lee (2003), perakende satış mağazalarında kendi kendini kontrol etmeyi göz önünde bulundurarak kontrol, güvenilirlik, kullanım kolaylığının self servis teknolojilerinin önemli kullanım belirleyicileri olduğunu görmüşlerdir.

Güven eksikliği, kaygı, teknoloji ile ilgili tutumlar ve öz-yeterlilik gibi tüketici özellikleri, özellikle karmaşık hizmetlerde, self servis teknolojilerin kullanımını ve başarılı bir şekilde birlikte çalışmayı engelleyebilmektedir (Boyle, Clark ve Burns 2006; Dabholkar ve Bagozzi, 2002; Meuter, Ostrom, Rountree ve Bitner, 2000). Tüketicilerin, kötü hizmet ile karşılaşmaları durumunda (Meuter, Ostrom, Rountree ve Bitner, 2000) memnuniyet düzeyleri olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Harris, Harris ve Boron, 2006). Self servis teknolojiler tüketicileri şikâyetlerini dile getirmekten alıkoyabilmektedir (Forbes, Kelley ve Hoffman, 2005). Bu yüzden self servis teknoloji destekli hizmet karşılaşmaları, hizmet sağlayıcıların tüketicilerle

iletişim kurma, duygusal durumlarını belirleme (Freidman ve Currall, 2003) ve hizmet arızalarını tespit etme fırsatını da azaltmaktadır (Pujari, 2004).

Daha önce listelenen self servis teknolojilerinden bazıları; ATM'ler online sipariş, internet bilgi aramaları, müşteriler tarafından erişilebilirlik ve kullanım kolaylığı açısından sağladığı faydalardan dolayı çok başarılı olmuştur (Dabholkar, 1996). Maliyet tasarrufu ve gelir artışı dâhil olmak üzere firmalara sağlanan faydalar, başarılı olan self servis teknolojilerinin göstergeleridir. Cisco Sistemleri, Wells Fargo, iPrint, Amazon.com gibi şirketler, self servis teknolojisinde başarılı olan hizmet sektörlerinden bir kaçıdır. Bu şirketlerin başarılı olma nedenleri ise, müşteriler için net avantajlar sunmaları, faydaların alternatif dağıtım modlarına göre iyi anlaşılır olması, teknoloji kullanıcı dostu ve güvenilir hale gelmesi ve müşteri memnuniyetini önemsemeleridir. Bütün bunlara ek olarak, müşteriler kendi rol ve yeteneklerini bu self servis teknolojileri sayesinde öğrenmektedirler (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2009: 399).

Aynı zamanda self servis hizmet karşılaşması, bekleme süresine yönelik bireysel tepkilere, bireyin bekleme süresi boyunca nasıl hissettiği ve hizmet sağlayıcıları nasıl yargıladığı ile ilgili durumları da ortaya çıkarmaktadır (Hui ve Tse, 1996). Clemmer ve Schneider (1993), bekleme süresinin önceden bildirilmesinin müşterilerin bankalardaki bekleme süreleriyle ilgili memnuniyetini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırma sonuçları bekleme süresi hakkında önceden bilgi vermenin müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Self servis hizmet karşılaşmalarında, herhangi bir kişi başka bir kişinin davranışlarını yargılamak, aynı zamanda o kişinin niyetini değerlendirmektedir. Örneğin, müşteriler bir servis sağlayıcının bekleme süresini kısaltmak için çaba harcadığını fark ederse, servis sağlayıcısına daha az suçlama yapmaktadırlar (Bitner 1990; Clemmer ve Schneider, 1993). Aksine, hizmet sağlayıcının hizmet vermek yerine, büro faaliyetlerini yürütmekle meşgul olması durumunda ise memnuniyetsizlik oluşmaktadır (Baker ve Cameron, 1996).

Taylor (1994), hizmet gecikmesinin müşteride, belirsizlik ve öfke gibi olumsuz duygusal tepkilere neden olabileceğine ve bu olumsuz duygusal tepkilerin hizmetin genel değerlendirmesini nasıl etkilediğine odaklanmıştır. Eğer müşteri herhangi bir

hizmeti satın alırken (Örn. Burger King) meşgul değil ise olumsuz duyuşsal tepkilerin oluşma ihtimali daha yüksektir, eğer meşgulse müşteri bekleme süresinden etkilenmeyebilmektedir. Hedefe ulaşımı zorlaştıran engellerin olması bireyler üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır. Bu nedenle, bu engeller, kişinin psikolojik alanındaki olumsuz duyuşsal tepkilerin kaynağıdır da denilebilmektedir. Örneğin, açık büfe hizmet veren restoranda müşterinin ana hedefi yemek tüketmektir. Müşterinin, kahvaltısı için vereceği bir tost ya da omlet siparişindeki bekleme süresinin uzaması yemek yeme hedefine ulaşmasını engellediği için müşteride sinir oluşabilmektedir.

Bekleme süresi müşteri memnuniyeti için anahtar faktördür. Bu nedenle fast food restoranları, bekleme sürelerini kısaltmak ve müşteri memnuniyetini artırmak için kuyruk yöntemi kullanmaktadır. Kuyruk teorisi, 1900'lerin başında A. K. Erlang tarafından telefon trafiğinde dalgalanan talepleri incelemek için geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Erlang'ın kuyruk teorisi hem imalat hem de hizmet sektörlerinde yaygın olarak kullanılır hale gelmiştir. Örneğin, Burger King, bekleme süresini en aza indirmek, ihtiyaç duyulan işçilerin sayısını yansıtmak ve restorandaki yerleşimlerine karar vermek için sipariş istasyonu ve sürücü penceresinin arasındaki en uygun mesafeyi belirlemek için kuyruk teorisini uygulamıştır (Swart ve Donno, 1981). Bekleme hattındaki bölümlendirme, daha hızlı hizmet için ödemeye istekli müşterilere seğenekler sunmaktadır (Friedman ve Friedman, 1997). Bölümlendirme yapmak, bir sıradaki ortalama müşteri sayısını ve süreyi azaltmaktadır. Bununla birlikte, sıradaki insanların sayısı arttıka, tüketicilerin büyük ölçüde, duygusal durumları iyileşmektedir (Zhou ve Soman, 2003). Örneğin açık büfe kuyruğunda bulunan müşteriler, diğerleri ile (kuyrukta) sosyal karşılaştırmalar yaptıklarında kendilerini şanslı hissedebilmektedir. Çünkü eğer müşterinin bir açık büfeye dair herhangi bir bilgisi yoksa önünde herhangi bir insanın olması durumunda onun hareketlerini takip etme ihtimali yüksektir.

Bütün bunlardan anlaşıldığı üzere, self servis teknolojilerin önemli bir potansiyele sahip olduğunu, ancak tüketici ihtiyaçlarına ve davranışlarına büyük özen ve dikkatle tasarlanması gerektiği ifade edilebilir.



## 2. HİZMET KARŞILAŞMASI İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR

Hizmet, servis sağlayıcı ve müşteri arasındaki etkileşim ile karakterize edilmekte ve hizmetin kalitesini müşterinin zihninde tanımlayan bu etkileşim Normann (1984) tarafından '*hakikat anı*' olarak adlandırılmaktadır. Hizmet pazarlaması literatüründe hizmet karşılaşmaları benzer şekilde, bir müşterinin bir hizmetle etkileşimde bulunduğu herhangi bir süre olarak tanımlanmaktadır (Bitner, 1990, Shostack, 1985). Bu tanım, müşterinin bir hizmetin tüm boyutlarıyla etkileşimlerinin yanı sıra, farklı olaylar ve davranışları içermektedir. Bununla birlikte, hizmetle ilgilenen akademisyenlerin çoğunluğu, müşteriler ve hizmet sağlayıcılar arasındaki etkileşimin önemli olduğuna inanmaktadır. Bunun nedeni, bu süre zarfında müşterilerin kendilerine sağlanan hizmetleri yargılamaları ve çoğu hizmetin en az bir insanın birbiriyle etkileşime girmesiyle oluşmasıdır (Czepiel, 1990, Shostack, 1985). Dolayısıyla böyle bir karşılaşma, hizmet pazarlaması araştırmasının odak noktası olmuştur.

Olson ve Jacoby (1972) hizmet karşılaşmalarında etkileşimi, müşteri-organizasyon, müşteri-hizmet sağlayıcı ve müşteri-müşteri etkileşimleri olmak üzere üç ayrı ilişkiyi açıklayan bütünleşmiş bir model olarak tanımlamaktadır. Suprenant ve Solomon (1987)'e göre hizmet karşılaşmalarında etkileşim, servis sağlayıcı ve müşteriler arasındaki ikili etkileşimdir. Hizmet karşılaşması, müşteri ve servis şirketinin telefon veya diğer medya aracılığıyla kişisel olarak etkileşime geçtiği süredir (Shostack, 1985). Başka bir tanıma göre hizmet karşılaşması, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi arayışında, müşterinin deneyimlerinin olumlu değerlendirmesi ve satın alma/tüketim davranışlarını tekrarlama niyetleri arasındaki bağıdır (Gabbott ve Hogg, 2000). Bu nedenle, hizmet ürünlerinin söz konusu olduğu durumlarda, müşteri değerlendirmelerine, memnuniyetine ve sadakatine ilişkin meseleler, hizmet sunumu bağlamında büyük ölçüde araştırılmıştır. Farklı kişiler tarafından ele alınan ve yönetim terminolojisi açısından hizmet karşılaşması, '*müşteri ve servis sağlayıcı arasındaki iletişim durumu*' anlamına gelirken (Stauss, ve Mang, 1999), hizmet literatüründe, hizmet sunumunun bir sonucu olarak müşterilerin kalite algılarını etkileyen soyutluk, heterojenlik, bozulmazlık ve ayrılmazlık (Lovelock ve Gummesson, 2004) gibi özellikleriyle ilgili olarak "*hakikat anları*" anlamına gelmektedir (Stauss ve Mang, 1999). Bitner, Brown ve Meuter (2000) 'e göre hizmet karşılaşmaları, '*hakikatin kritik*

*bir anıdır'*, ki burada müşteriler işletmenin imajını ve hizmetlerini güçlendirmek için bir fırsat olabilmektedir.

Chandon, Leo ve Philippe (1997), hizmet karşılaşmasının değerlendirilebileceği bazda çeşitli hizmet karşılaşma boyutları önermektedir. Bu boyutlar, müşteri ya da değerlendirmeyi yapan işletmeye bağlı olarak farklılık göstermektedir. Müşterinin görüşünden, servis sağlayıcının algıladığı yetkinlik (uzmanlık), dinleme becerileri ve özveri, hizmeti değerlendirmede anahtar olacaktır. Çalışanın görüşünden, müşteri nezaketi, işlemin verimli bir şekilde tamamlanabilmesi çalışan memnuniyetinin değerlendirme sürecinde anahtar olması muhtemeldir. Czepiel, Solomon, Suprenant ve Gutman (1985), hizmet karşılaşmalarını analiz ederken ayırt edici faktörler olarak düşünülebilecek bir hizmet karşılaşmasının yedi temel özelliğini tanımlamıştır. Bunlar;

- Müşteriyi memnun etme gibi hedeflere yönelik olmaktır,
- İş faaliyetlerinin bir parçasıdır,
- Hiç tanımadığın kişilere hizmet sunmaktır,
- Müşterilerin basit sorularına cevap verebilmektir,
- Müşterilere yardımcı olabilmek adına görev odaklı olmaktır,
- Müşterilerle etkileşimi kolaylaştırmak için sorulan sorulara otel veya firma tarafından tanımlanmış kurallara göre cevap vermek ve hareket etmektir,
- Çalışanların işini benimsemesidir.

Hizmet karşılaşmalarının, bazı ortak ayırt edici özelliklere sahip olmaları ile benzer olduğunu söylemek doğrudur. Ancak, insan etkileşimlerinin dinamik doğası nedeniyle, her karşılaşma bir dereceye kadar farklılık gösterir. Çok fazla araştırma hizmet karşılaşmalarını veya olay dizilerini incelemiştir. Örneğin Verhoef, Antonies ve Hoog (2004), hizmet karşılaşmasına bir dizi olay olarak yaklaşmıştır. Özellikle, olayların genel değerlendirmesine nasıl katkıda bulunduğu dair bir model test etmişler ve karşılaşma sırasındaki ortalama performansın en yüksek memnuniyet derecesi için kritik bir etken olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle, yönetsel bakış açısıyla, hizmet karşılaşmasının yalnızca genel performansını yönetmek değil, aynı zamanda pozitif zirve performansı oluşturmak da önemlidir.

Zaman, içerik ve performans, hizmet karşılaşmasında müşteriye etkilemektedir. Bir otelin restoranında sunulan hizmet kalitesi ile aynı otelin Spa alanlarındaki personel bir sonraki hizmet karşılaşmalarını etkileyebilmektedir (Svensson, 2004).

Özetlemek gerekirse, hizmet karşılaşması, müşterinin hizmeti değerlendirdiği ve kaliteyle ilgili bir fikir oluşturduğu bir andır. Bir müşteri, çeşitli servis sağlayıcıları ile birçok karşılaşmayı tecrübe etmektedir. Bu durum müşterinin hizmet kalitesine ilişkin algılarını etkilemek için bir fırsattır. Örneğin, Bir havayolu şirketi, bilet alımından başlayarak, havaalanında bagaj check-in, uçuş hizmeti, varışta bagaj hakkı ve son olarak da sık uçan yolcu kredisi ile devam eden bir dizi hizmet karşılaşması yaşamaktadır. Nitekim bu tür gerçeklik anlarının, üstün kalite için bir üne kavuşmasında önemli olduğunu düşünen İskandinav Havayolları Sisteminin (SAS) CEO'su Jan Carlzon, SAS'ın yeniden yapılandırılmasında, kalite açısından kendine özgü ve rekabetçi bir konum yaratmak için hizmet karşılaşmalarına odaklanmıştır (Carlzon, 1987).

## 2.1. ROL TEORİSİ

Rol teorisi, sosyal davranışların en önemli özelliklerinden biri olan ve insanların kendi sosyal kimlikleri ve durumlarına bağlı olarak farklı ve öngörülebilir şekilde davranmaları gerçeğidir (Biddle, 1979). Bates ve Harvey (1975), rolü '*işlev hakkında organize edilen belirli bir norm kümesi*' olarak tanımlarken, Turner (1979), '*davranış ve tutum için kapsamlı bir model*' olarak tanımlamakta Allen ve Van de Vliert (1984) ise '*toplumsal sistemdeki bir pozisyonla ilgili normatif beklentilere atıfta bulunan davranış*' olarak tanımlamaktadır.

Tiyatro metaforu ile tutarlı olarak, çalışanlar ve müşteriler hizmet karşılaşmasında rol oynarlar. Her katılımcının belirli bir hizmete uygun şekilde davranması beklenmektedir. Rol davranışı, durumun bir hizmet karşılaşması süresinde nerede bulunduğuyla ilgili olarak kendi kararını almasıdır. Bir hizmet çalışanı müşteriye %100 dikkat etmediğinde, psikolojik yakınlık derecesi azalabilmektedir. Yüksek düzeyde psikolojik yakınlık elde etmek için, göz teması, çoklu görevlerin en aza indirilmesi ve müşteriye odaklanması, servis sağlayıcı ile müşteri arasında pencere veya masa gibi psikolojik engellerin azaltılması veya ortadan kaldırılması gibi yöntemler vardır (Siehl ve Bowen, 1991).

Roller, belirli bir ortamda rehber ve doğrudan davranışları yönlendiren sosyal ipuçlarının birleşimidir (Solomon, Suprenant, Czepiel ve Gutman, 1985: 99-111). Dramatik performanslarda rollerin olduğu gibi, hizmet sunumunda da roller vardır. Örneğin, bir hostesin, restorandaki rolü, müşterileri kabul etmek, onlarla tanışmak, gruplarında kaç kişinin bulunduğunu öğrenmek ve daha sonra onları yemek yiyecekleri masaya yönlendirmektir. Herhangi bir hizmet performansının başarısı, hem takımın hem de çalışanların rollerini ne kadar iyi oynadıklarına bağlıdır. Hizmet çalışanlarının rollerini müşterinin beklentilerine göre yerine getirmeleri gerekmektedir. Eğer müşterilerin bekledikleri şekilde hizmet etmezlerse bu durum müşteriyi hayal kırıklığına uğratabilmektedir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2009: 62).

## 2.2. SENARYO TEORİSİ

Senaryo, bilinen bir durumu tanımlayan, önceden belirlenmiş, kalıplaşmış eylemler dizisi olarak kabul edilmektedir. Senaryo teorisi temel olarak hizmet sunumu esnasında müşteriye rolünün ne olduğunu, olayların sırasını ve ne yapmaları gerektiğini söylemektedir ve müşteri memnuniyeti sunulan hizmetin senaryoya uygun olup olmamasına bağlıdır. Herhangi bir senaryo, geleneksel rolleri, sahne, olay dizileri, standart giriş koşulları ve standart sonuçları olan bir dizi etkinlikten oluşmaktadır (Schank ve Abelson, 1977). Bu kapsamda Tablo 3'te restoranlarda müşterilerin teorik olarak ne tür senaryolar oluşturabileceğine ilişkin bu dört etkinliğe yönelik gerçekleştirilecek senaryo örnekleri verilmiştir. Senaryo teorisi sayesinde süreçteki her adım için performanslar gözlemlenebilmekte, kuruluş şartnamelerine ve müşteri beklentilerine göre ayarlanabilmektedir.

Rol performansının etkinliğini etkileyen faktörlerden biri olan senaryolar, katılımcı veya gözlemci olarak beklentileri içeren, müşteri tarafından beklenen olayların mantıksal sıralamasıdır (Abelson, 1976). Hizmet senaryoları, tekrarlayan katılım yoluyla, müşterinin beklediği şeyi tanımlayan aktörler ve nesnelere ilişkili eylem dizilerinden (örgütsel yaşam) oluşmaktadır (Smith ve Houston, 1982). Bu eylemler Morgan'ın (1998) "*Yönetim ve Örgüt Terorilerinde Metafor*" isimli kitabında saat gibi işleyen düzen şeklinde ele alınmaktadır.

Tablo 3. Teorik Restoran Senaryosu

İSİM: RESTORAN			
Sahne Donanımları	Roller	Giriş Şartları	Sonuçlar
Masalar	Müşteri	Müşterinin parası var	Müşterinin az/çok parasının olması
Menü	Garson		Müşterinin aç olması
Yiyecekler	Aşçı		Müşteri tatmin olması/olmaması
Fatura	Kasiyer		
Para	Mal sahibi		
Bahşiş			
Senaryo 1	Senaryo 2	Senaryo 3	Senaryo 4
Giriş	Sipariş verme	Yeme	Çıkış
Müşterinin restorana girmesi	Müşterinin menüyü alması	Aşçının yemeği pişirip garsona vermesi	Garsonun faturayı yazdırması
Müşterinin masa için bakınması	Müşterinin menüye göz atması	Garsonun yemeği müşteriye getirmesi	Garsonun müşteriye gitmesi
Müşterinin nereye oturacağına karar vermesi	Müşterinin yemek kararı	Müşterinin yemeği yemesi	Garsonun faturayı müşteriye vermesi
Müşterinin masaya doğru gitmesi	Müşterinin garsona işaret etmesi		Müşterinin garsona bahşiş vermesi
Müşteri oturması	Garsonun masaya gelmesi		Müşterinin kasaya gitmesi
	Müşterinin yemek siparişini vermesi		Müşterinin kasiyere para vermesi
	Garsonun mutfığa gitmesi		Müşterinin restorandan ayrılması
	Garsonun siparişi aşçıya söylemesi		
	Aşçının yemeği hazırlaması		

Kaynak: Schank ve Abelson 1977: 71.

Hizmet sektörlerinde çalışanların müşteriyle etkileşimde bulunduğu alanlarda her hareket dakik bir biçimde önceden planlanmıştır. Çalışanlar müşterilerle ayrıntılı bir kurallar bütününe göre etkileşim kurmak üzere sık sık eğitilmekte ve performansları sürekli incelenmektedir. Herhangi bir işletmede çalışan satış personelinin gülümsemesi, selam vermesi, yorumu ve önerisi dahi işletme politikasınca programlanmakta ve prova edilmektedir. Tüm bu rollere senaryo teorisi kapsamında örnek olarak Tablo 4'te yer verilen McDonalds'ta çalışanların performansını izlemek üzere kullandığı yönetim gözlem formunda müşteriye hizmet verme gibi basit bir işlemin mekanik bir biçimde nasıl izlenip değerlendirilebileceğine ilişkin senaryo süreci gösterilebilir (Morgan, 1998: 25). Senaryo teorisini somut bir örnekle anlatmak gerekirse, diş muayenesi almak, iyi tanımlanmış bir senaryo teorisinin mevcut olduğu bir hizmet deneyimidir. Bir sağlık kontrolü için tüketici aşağıdaki sıralamayı izlemektedir: Resepsiyon alanına giriş, resepsiyonistle selamlaşma, bekleme odasında oturma, diş hekimini ayrı bir odaya kadar takip etme, dişleri diş hekimi temizlerken sandalyeye yaslanma ve son olarak, diş hekimine

hizmetler için ödeme yapma. Hizmet bu senaryoya uygun olduğunda, müşteri, hizmetten tatmin olmuş ve beklentileri karşılanmış şekilde hizmet ortamından ayrılmaktadır.

*Tablo 4. Mcdonalds Restoranlarında Tezgâhta Çalışan Personelin Performansını Değerlendirmek İçin Kullanılan Yönetim Gözlem Formu.*

<b>Müşterinin Karşlanması</b>	Evet	Hayır
1. Gülümseme var 2. İçten bir karşılama 3. Göz teması var Diğer:		
<b>Siparişin Alınması</b>	Evet	Hayır
1. Tezgâh görevlisi menüye hâkim (yiycek kalemlerini tek tek aramıyor) 2. Müşteri iparişi sadece bir kere veriyor 3. Küçük siparişler (dört kalem veya daha az) yazılmaktan çok akılda tutuluyor 4. Satışta telkin var Diğer:		
<b>Siparişin Düzenlenmesi</b>	Evet	Hayır
1. Sipariş sırasına uygun olarak düzenleniyor 2. Izgara fişleri önce veriliyor 3. İçecekler sırasına uygun olarak boşaltılıyor 4. Uygun miktarda buz 5. Kaplar eğik tutuluyor ve makine parmakla çalıştırılıyor 6. İçecekler uygun düzeyde dolduruluyor 7. İçeceklerin ağzı kapatılıyor 8. Kaplar temiz 9. Kahvede altında tutma sürelerine dikkat ediliyor 10. Fincanlar uygun düzeyde kahveyle dolduruluyor Diğer:		
<b>Siparişin Müşteriye Sunulması</b>	Evet	Hayır
1. Düzgün biçimde paketleniyor 2. Poşetler çift katlı 3. İçeride yenecekse plastik tepsi kullanılıyor 4. Tepsi içinde altlık kullanılıyor 5. Yiycek elle uygun biçimde tutuluyor Diğer:		
<b>Ödemenin İstenmesi ve Alınması</b>	Evet	Hayır
1. Sipariş tutarı açık ve kolay işitilecek şekilde söyleniyor 2. Alınan para açık şekilde söyleniyor 3. Para üstü yüksek sesle sayılıyor 4. Para üstü seri bir şekilde sayılıyor 5. Büyük banknotlar, para üstü verilene kadar kasa tezgâhında tutuluyor Diğer:		
<b>Müşteriye Teşekkür Edilmesi ve Tekrar Beklendiğinin Söylenmesi</b>	Evet	Hayır
1. Hep teşekkür ediliyor 2. Teşekkür içten 3. Göz teması var 4. Tekrar beklendiği söyleniyor Diğer:		

Kaynak: Morgan, 1998: 26.

Hizmet senaryosunda sapmalar, karışıklığa ve memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Farz edin ki, yeni bir şehre taşındınız. Resepsiyonist ve bekleme alanı olmayan sadece kapı zili olan bir dış hekime gittiniz. Kapı zili çalarken, şortlu bir çalışanın, tüm hastaları geleneksel hizmet senaryosunda yer aldığı geniş bir odaya götürdüğünü varsayalım. Bu durumda, hastalar için hayal kırıklığı ve şüphe gibi duygular oluşabilmektedir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2009: 62).

### 2.3. HİZMET ORTAMI ETKİLEŞİMİ (SERVUCTION MODEL)

Hizmet ürünlerinin somut olmayan yapısı nedeniyle, hizmet bilgisi, mallara ilişkin bilgidan farklı olarak edinilmektedir. Hizmet bilgisi, gerçek hizmetin kendisini alma deneyimi ile kazanılmaktadır. Bir tüketici bir hizmet satın aldığıında, aslında bir deneyim satın almaktadır (Hoffman ve Bateson, 2010: 8). Tüm ürünler, mal veya hizmet olsun, tüketiciye bir fayda paketi sunmaktadır (Bateson, 1992). Fayda kavramı ise tüketicinin zihnindeki maddi ve manevi faydaların oluşmasıdır. Örneğin, A marka çamaşır deterjanı gibi somut bir ürünün bazı bireyler açısından faydası basitçe temizleyebilir nitelikte olmasıdır. Fakat diğer bireyler için bu ürün detarjan olarak değil, annenin temizlik anlayışı olarak nitelendirilebilmektedir (Hoffman ve Bateson, 2010: 8). Bu noktada, ilk durumda ürünün niteliği öne çıkarken, ikinci durumda ise hizmetin niteliği öne çıkmaktadır.

Malların aksine hizmetler, tüketici için oluşturulan deneyimle bir grup avantaj sağlamaktadır. Örneğin, A çamaşır deterjanı tüketicilerinin çoğu, bu deterjanın üretildiği üretim tesisinin içini asla görmeyecektir. Müşteriler büyük olasılıkla deterjan üreten fabrika işçileri veya işçileri yönlendiren yönetim kadrosuyla hiçbir zaman etkileşime girmeyeceklerdir. Fakat restoran müşterileri, yemekleri hazırlayan ve servis yapan çalışanlarla ve restoran işleten yönetim kadrosuyla etkileşim halindedir. Ayrıca, restoran müşterileri, diğer müşterilerin hizmet deneyimini etkileyebilmektedir. Hizmet deneyimini etkileyen faktörleri gösteren özellikle basit ama güçlü bir model olan ve hizmet ortamı etkileşimi olarak nitelendirilen servuction modeldir (Hoffman ve Bateson, 2010: 8). Hizmetin temel özelliklerine paralel olarak, üretim ve tüketim sürecinin ayrılmazlığı ve hizmet üretimindeki müşteri rolünün önemi modelde açıkça görülmektedir (Davies, Baron ve Harris, 1999: 47).

Hizmet ortamı etkileşimi (Servuction Model) Eiglier ve Langeard (1987) tarafından geliştirilen en temel ve en yardımcı hizmet pazarlama çerçevesidir (Baron, Harris ve Elliot, 2005: 51). Servuction model, hizmet ve üretim terimini bir araya getiren hizmet entegrasyonu modelidir. Bu model, hizmet karşılaşmasında yer alan çeşitli etkileşimlere odaklanmakta ve tüketicinin hizmet deneyiminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Hizmet sistemi, müşteri tarafından görülen ve görülemeyen fakat deneyimlenen hizmet verme sisteminden oluşmaktadır (Eiglier ve Langeard 1977; Langeard, Bateson, Lovelock ve Eiglier, 1981). Tiyatroda olduğu gibi burada da görünür bileşenler ‘ön aşama’ veya ‘ön büro’ olarak adlandırılırken, görünmeyen bileşenler ‘geri sahne’ veya ‘arka ofis’ olarak adlandırılmaktadır (Chase 1978; Grove, Fisk ve John 2000).

Clark ve Schmidt (1995: 150) Servuction modeli temel olarak, ilgili deneyimlerden elde edilen müşterilerin hizmet deneyimi ve algılanan faydalar olarak tanımlarken, Tsitsou ve Wirtz (2011) ise yüksek iletişim hizmetinde tipik bir tüketici deneyimi oluşturan tüm etkileşimleri içeren hizmet modeli olarak tanımlamaktadır. Tüketiciler hizmet ortamı, servis çalışanları ve hatta hizmet karşılaşmasında mevcut olan diğer tüketicilerle etkileşime girmektedir. Her bir etkileşim türü, ya değer oluşturmakta (hoş bir ortam, dost ve yetkin çalışanlar, gözlemlemek için ilgi çeken diğer tüketiciler) ya da değeri tahrip edebilmektedir (bir sinemadaki görüşünüzü engelleyen başka bir izleyici). İşletmeler, tüketicilerinin dâhil oldukları hizmet deneyimini sağlamak için tüm etkileşimleri koordine etmek zorundadır (Tsitsou ve Wirtz, 2011). Hizmet karşılaşmasındaki cansız çevreyi, hizmet personeli, müşteri, hizmet değerlendirmesi ve ilgili diğer müşteriler hizmet modelinin temel faktörleri oluşturmaktadır (Clark ve Schmidt, 1995: 150). Modelde yer alan organizasyonun iç sistemi, organizasyonun kurallarını, düzenlemelerini, süreçlerini içermektedir. Aynı zamanda hizmet modelinin görünmez kısmını ifade ederken cansız çevre, kişisel/hizmet sağlayıcılar ve diğer müşterilerle temasa geçme, çoğunlukla modelin görünür kısmına işaret etmektedir (Limsiritong ve Kattiyapornpong, 2013: 336).



### 3. MİSAFİRLER İLE HİZMET ORTAMI (UNSURLARI) ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Yeme ve içme eylemi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin fizyolojik ihtiyaçlarını oluşturmaktadır. Fakat bu durum günümüzde insanların zevklerini tatmin etmek için kullandıkları bir araç haline gelmesiyle farklı bir boyuta ulaşmıştır. Günümüz dünyasında bireyler yeme-içme eylemini gerçekleştirmek için yüksek ücretler ödeyerek lüks restoranlarda farklı deneyimler yaşamaktadır (Turley ve Milliman, 2000). Restoran müşterileri, iyi yemek yemenin yanı sıra, kusursuz hizmet ve keyifli hizmet ortamına daha çok dikkat eder hale gelmişlerdir (Ünal, Akkuş ve Akkuş, 2014). Müşterilerin mal ya da hizmet performansına dair düşünceleri, algıladıkları kaliteyi ifade etmektedir (Zeithaml, 1987).

İşletmelerde kalitenin müşteri tarafından olumlu bir şekilde algılanıp, değerlendirilmesi ve belirli pazarlama hedeflerinin artırılması (Han ve Ryu, 2009: 489) için pazarlama amaçlarının desteklenmesinde yaratıcı fiziksel tasarım kullanımı büyük önem taşımaktadır (Bitner, 1992: 58). Daha spesifik olarak açıklamak gerekirse, tüketiciler tercihen kendi konsept ve kişiliği ile eşleşen ortamlardan haz almaktadırlar (Donovan, Rossiter, Marcoolyn ve Nesdale, 1994; Sirgy, Grewal ve Mangleburg, 2000; Yim, Chan ve Hung, 2007). Bu yüzden hizmet sektöründe yer alan yöneticilerin öncelikli hedeflerinden biri müşterilerin kendi konsept ve kişiliği ile uyumlu olan ortamlar oluşturarak onları çekmek ve elinde tutmaktır (Babin ve Attaway, 2000).

Kotler, Kartajaya ve Setiawan (2010), müşterilerin kendi misyonunu dâhil ederek kendi deneyimlerini tasarımlarını “*müşteriyi güçlendirmek*” olarak adlandırmışlardır. Herhangi bir hizmet ortamının iç ve dış tasarımının müşteriler tarafından kendisine yakın hissedilmesi durumunda, bu müşterinin hizmet sunumuna dair kalite algısı değişebilmektedir (Kim ve Moon, 2009). Atmosfer, müşterilerin satın alma kararında üründen daha fazla etkiye sahiptir. Atmosfer, her zaman görülmeyen ancak 'hissedilen' hizmet ortamında edinilen deneyimi tanımlamak için kullanılan her şeyi kapsayan bir terimdir (Kotler, 1974: 40). Müşteriler farklı ortamlara farklı duygularla tepki vermekte ve bu durum hizmet ortamında buldukları atmosferden etkilenmelerini pozitif ya da negatif yönde etkileyebilmektedir. Atmosfer çok sayıda faktörden oluşmakta ve etkilenmektedir. Bu faktörlerden bir tanesi de müziktir

(Donovan ve Rossiter, 1982: 39). Restoranlarda müşterinin ruh halini ve beklentilerini olumlu yönde etkileyecek tarzda arka plan müzikleri tercih edilerek, müşteriler üzerinde olumlu algı oluşturulmakta ve müşterinin servisi bekleme süre algısı da değişebilmektedir (Kellaris ve Mantel, 1994).

Müşterilerin yemek tatminini hizmet ortamında yer alan tüm tasarım özellikleri etkileyebilmektedir (Sulek, ve Hensley, 2004). Aynı zamanda, fiziksel çevrenin belirli unsurları (sanat eserleri, düzen, dekor ve ambiyans), müşterilerin hizmet ortamına dair fiyat algısını etkilemekte, bu algının müşteri memnuniyetini doğrudan ya da dolaylı olarak artırması sonucunda ise müşteri sadakati oluşmaktadır (Han ve Ryu, 2009). İşletmenin iç dizaynı yapılırken müşterilerin fiziksel özelliği (boy), rahatlığı ve hizmet kalitesinin dikkate alınması müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilerken, aynı zamanda müşteri sadakatının oluşumuna da yardımcı olabilmektedir (Almanza, Kotschevar ve Terrell, 2000).

Hizmet ortamında kullanılan renkler de tüketicilerin duygu ve düşüncelerini etkilemektedir. Kırmızı, turuncu gibi canlılık, dışa dönüklük gibi pozitif psikolojik etkileri yansıtan renkler müşteriler üzerinde olumsuz yönde etki oluştururken; soğuk bir renk olan, huzur, sadelik ve duruluğu temsil eden mavi ise tüketici üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır (Bellizzi ve Hite, 1992).

Işıklandırma unsuru, müşterilerde mekâna dair algıları etkileyebilen özelliğe sahiptir. Işık, hizmet ortamındaki renk ve görsel ayrıntıların daha iyi algılanmasını sağlarken, bazı ayrıntıları ise gizleyerek estetik görünüm oluşumunu sağlamaktadır (Tuncel, 2009). Tüketiciler satın alma odaklı oldukları zaman, ürüne dair bilgiyi daha net görebilmek adına yoğun ışığı tercih edebilirlerken, satın alma isteği olmayan, sadece göz gezdiren tüketiciler ise daha loş ışıkları tercih edebilmektedir (Areni ve Kim, 1993).

#### **4. MİSAFİRLER İLE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ ETKİLEŞİM**

Her deneyim, yaşanan sosyal ve psikolojik etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sosyal ortamda, misafirlerin birbirleriyle ilişkileri memnuniyet derecesini önemli yönde etkileyebilmektedir. Bu sebeptendir ki, çevredeki diğer müşterilerin mekân algı ve sunulan hizmetten memnuniyet derecesini

personelle geliştirilen birebir ilişkiler önemli derecede etkileyebilmektedir. Çünkü hizmet işletmelerinin kalite farkını, büyük ölçüde, hizmeti sunan personel ortaya koymaktadır. Personelin nitelik düzeyi, hizmetteki farklılığı oluşturmaktadır. Aynı zamanda, müşteriyle ilişki düzeyi yüksek olan işletmelerde müşteriler, gerek hizmeti sunan personelle, gerekse diğer müşterilerle ilişki kurmaktadır (Yükselen, 2015: 366). Bu durum literatürde yer alan Bitner (1990), Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) ile Hartline ve Jones (1996) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir.

İşletmelerde tüketicilerle etkileşime giren çok sayıda çalışan grubu vardır. Bu gruplar turizm işletmelerinde; ön büro, kat hizmetleri, satış-pazarlama ve yiyecek içecek gibi farklı bölümlerde yer alan çalışanlardan oluşmaktadır. İyi görünüm, sabır, etkileyici olma, stil sahibi olmak, hoş gülümseme, bakımlı ve güzel dişler, iyi diksiyon ve etkileyici ses tonu gibi nitelikler Witz, Warhurst ve Nickson (2013) tarafından personel seçimi için belirlenen 13 nitelikten bazılarıdır. Bu özellikler işletmenin hizmet kalitesi hakkında bilgi vermekte ve aynı zamanda işletmenin imajını yansıtmasını kolaylaştırabileceği gibi bu nitelikleri taşımayan personel seçimi gerçekleştirildiğinde ise aksi durumun oluşması olası bir durumdur (Garcia ve Kleiner, 2001). Bu nitelikler, yöneticilerin, tüketicinin hizmet kalitesi algısını en üst düzeye çıkarabilmek için, hangi çalışma gruplarının hizmet performansının belirleyicisi olduğunu tanımlayabilmeleri açısından da önem teşkil etmektedir (Hartline ve Jones, 1996).

Hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileri ile hizmet algıları arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988). Genellikle rekabet avantajı yaratmanın bir yolu olarak görülebilmektedir. Hizmet kalitesi analizi, müşteri sadakati kavramının gelişimine etki etmekte ve hizmet kalitesi, en sık analiz edilen müşteri sadakat belirleyicilerinden biri olarak kabul edilebilmektedir. Hizmet kalitesinin somut ve soyut unsurları, bir kuruluştaki müşteri görüşünü veya bir kuruluştaki müşteri güvenini değerlendirmede önem arz etmektedir (Doney ve Cannon, 1997; Garbarino ve Johnson, 1999). Bazı çalışmalar hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti için çok önemli olduğu ve hizmet kalitesinin müşteri sadakatini etkilediği belirlemiştir (Cronin ve Taylor, 1992; Rust ve Oliver, 1994). Diğer

çalışmalar ise, müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini haklı çıkarmıştır (Bolton ve Drew, 1991).

Tüketiciler, ürün ve hizmet kalitesinin genel değerlendirmesini oluşturmak için çeşitli ipuçları kullanmaktadırlar. Bu ipuçları, tüketiciler tarafından algılanan hizmet davranışı ve özelliklerine ilişkindir (Hartline ve Jones, 1996; Zeithaml, 1988). Ürün ve hizmetler birçok özelliğten oluşmasına rağmen, tüketiciler genel olarak kalite algılarını birkaç özelliğe veya sadece bir tanesine dayandırabilmektedirler (Olshavsky, 1985; Zeithaml, 1988). Örneğin, hizmet sağlayıcılar müşterilere hizmet kalitesi hakkında en çok neden rahatsız olduklarını sorduklarında, müşteriler ilgisizlik, baştan savıcı hareketler, restorana ya da herhangi bir hizmet ortamına girildiğinde personel tarafından sıcak karşılanmama, tenezzül edilmeme, robot gibi aynı konuşmaların tekrarlanması, müşteriye karşı kurallar koyma, diğer müşteriye daha ilgili olma gibi kaliteye ilişkin yedi farklı şikâyet kategorisi belirlemişlerdir (Hoffman ve Bateson, 2010: 10). Garvin (1987), tüketicilerin ürünlerin kalitesine ilişkin küresel değerlendirmelerini, performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis kolaylığı, estetik ve görüntü olmak üzere sekiz boyut şeklinde özetlerken, Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985-1988) ise, güvenilirlik, empati, güvence, cevap verme ve karışıklık olmak üzere tüketicilerin hizmet kalitesini beş soyut boyutla özetlemiştir.

Tüketici algıları, hizmet kalitesini değerlendirirken, çalışanların tutum ve davranışlarından etkilenmektedir (Bowen ve Lawler, 1992). Etkileşim içerisinde bulunan çalışanlar genellikle müşterinin firma ile ilk bağlantı noktası olduklarından, firmanın hizmetlerini satma, firmanın verdiği sözleri yerine getirme ve bir imaj oluşturma gibi sorumlulukları vardır (Bettencourt ve Brown, 1997). Aynı zamanda bu çalışanlar, kendi üzerlerindeki stresi, müşterinin istek ve taleplerini yerine getirerek azaltmaktadırlar. Otellerde yer alan garson gibi müşteri ile bire bir etkileşimde olan personeller, hizmet sunarken ön planda oldukları için, kendilerini müşteri üzerinde önemli derecede kontrol sahibi olarak algılayabilmekte ve bunun sonucunda ise müşterilerin kendileriyle etkileşimde bulunan personelin kararına güven duyması beklenmektedir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2011). Tüketicilerin hizmet kalite ve değerine ilişkin algı oluşumunda çalışan performansı önemli rol üstlenmektedir (Crane ve Lynch, 1988; Hartline ve Jones, 1996). Çünkü kişisel etkileşim, soyut ve somut

hizmetin birleşimi sonucunda oluşmaktadır (Dabholkar, Thorpe, Rentz, 2001) ve hizmet personeli becerilerine ve davranışlarına atıfta bulunmaktadır. Çalışanla etkileşimin süresi ve/veya sıklığı, çalışanın maddi değişim üzerinde ilave bir etkiye sahip olabilmekte ve böylece çalışan performansı artabilmektedir.

Sunulan hizmet yelpazesinden rekabetçi bir avantaj yaratmak gittikçe zorlaştığından, birçok hizmet firmasında, farklılaşmanın kaynağı olan ve rekabet avantajı yaratan hizmetlerin kendileri değil, misafirle etkileşim halinde olan çalışanlardır (Pfeffer, 1994). Müşteriye doğru ve etkili bir şekilde hizmet vermek için, çalışanlarla iletişim kurmak isteyen müşterilerin ne istediğini ve iletişimden ne beklediğini belirlemesi gerekmektedir. Bu yüzden çalışanlar, müşterinin ne istediğini tanımlamak için müşteriyi yakından takip etmekte, müşteri istek ve arzularının önemseyerek müşterilerin değerli birey olduğunu müşterilere hissettirmekte ve hangi müşterilerin sadık ve şirket açısından değerli olduğuna karar vermektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988).

## **5. MİSAFİRLER İLE ORTAMDAKİ DİĞER MİSAFİRLER ARASINDAKİ ETKİLEŞİM**

Restoranlar, oteller, hava yolları gibi geniş bir yelpazede yer alan hizmet kuruluşları aynı anda birden fazla müşteriye hizmet vermektedir. Bu nedenle, müşterilerin diğer müşterilerin hizmet deneyimi üzerinde etkisi olabilmektedir (Martin, 1996). Hizmet ortamında, müşterilerin birbirleriyle etkileşim halinde olma durumu müşteriden müşteriye etkileşim olarak nitelendirilebilmektedir. Müşteriden müşteriye etkileşiminde müşteriler, diğer müşteriler ile hizmet ortamında konuşma ve onlara yardım etme, tavsiyede bulunma gibi bir konumdadır (Baron, Harris ve Elliot, 2005: 58). Üstelik tüketiciler, bilgi ve tecrübelerden elde edilen ürün veya hizmet bilgilerinin, reklam ve diğer geleneksel pazarlama teknikleriyle elde edilen bilgilerden daha güvenilir olduğunu düşünmektedirler (Bickart ve Shindler, 1991). Bu bilginin daha güvenilir olmasının en önemli nedenlerinden biri, ürün ya da hizmetin hizmet sağlayıcı kontrolünün dışında gerçekleşmesidir. Ayrıca, tüketiciler günlük yaşamlarında çok fazla bilgiye maruz kalmakta ve bu aşırı bilgi yükünden yorulmaktadırlar. Bütün bunlar ise, güvenilir bilgiyi hızlıca elde edebilecekleri bu iletişim yolunun çekiciliğini arttırmaktadır (Silverman, 2011: 51).

Araştırmalar müşteriden müşteriye etkileşimi, medyaya göre kişiler üzerinde daha ikna edici bulmaktadır (Herr, Kardes ve Kim, 1991). Bu etkileşimin daha ikna edici olmasının sebebi ise (Khan, 2006: 75):

- Müşteriler, bu etkileşimin karar almalarında yardımcı olduğunu düşünmektedirler,
- Kişisel ilişkiler, tüketicinin satın alma kararında, kitle iletişim araçlarından daha etkili ve spesifik destek sağlıyor olmasıdır.

Hizmetlerin soyut, ayrılmaz ve heterojen özellikleri tüketicilerin diğerk kişilerin fikirlerine güvenmelerini gerektirmektedir (Murray ve Schlacter, 1991; Nyer ve Gopinath, 2005). Bu yüzden kişiden kişiye etkileşimin rolü hizmet işletmeleri açısından da önemlidir (Mangold, Miller ve Brockway, 1999). Bu etkileşimde müşterilerin hizmet deneyimlerini, restoranda, otelde, uçakta veya herhangi hizmet ortamında yer alan müşteriler, aşırı kalabalıklaşmaya neden olan hizmet gecikmeleri, bebeklerin ağlaması, patronun hizmet ortamında sigara içmesi, asi grupların yüksek sesle konuşması gibi ortaya çıkan bazı davranışlar olumsuz yönde etkileyebilirken (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2009: 389), herhangi bir hizmet ortamında hizmet sırasının kendilerine gelmesini bekleyen müşterilerin birbirleriyle arkadaşça konuşmaları, hizmet ortamında müşterilerin fotoğraf çekilmeleri, çocuklara yardım etmeleri gibi sosyal etkileşimler ise pozitif yönde etkilemektedir (Grove ve Fisk, 1997). Bu yönde hizmet şirketlerine de belli başlı görevler düşmektedir. Palmer (2014), müşterinin müşteri ile olan etkileşiminde, hizmet veren firmaların çeşitli yöntemlerle rollerini yönetmeye çalıştıklarını belirtmektedir:

**a) Müşterileri, diğerk müşterilerle olumlu şekilde etkileşim kurma becerilerine dayanarak seçme:** Sunulan hizmete ilişkin algılanan değer, müşteriden müşteriye değişmektedir. Algılanan değeri en üst seviyeye çıkarmak için işletmeler, müşterilerini bir takım kriterler dâhilinde seçmektedir. Örneğin, tur şirketleri tarafından düzenlenen tatillerin bazılarında yaş sınırı koyma gibi müşteri seçme teknikleri vardır. Tur şirketine bu tatil için rezervasyon yaptıracak kişilerin 18-30 yaş aralığında olması beklenmektedir. Çünkü yüksek sesle müzik dinlemek o yaş aralığındaki kişiler için eğlenceli olabilirken, yaşlı veya çocuklar için sıkıcı ya da rahatsız edici bir durum olarak algılanabilmektedir. Bu örneğe paralel nitelikte, birçok

gece kulübü veya restoranlar, hizmet karşılaşmalarının gerçekleştiği ortamdaki algılanan hizmet kalitesini korumak adına, potansiyel müşterilerin elbise standartlarını belirleyebilmektedir. Başka bir kriter ise, müşteri memnuniyeti yüksek olan bazı grupları hizmet ortamına dahil ederek, diğer müşterilerin bu hizmet ortamına katılımına teşvik etmektir. Renk şemaları, hizmet çeşitliliği, reklam ve fiyatlandırma, belirli müşteri türlerini teşvik etmek için kullanılabilir. Örneğin alkollü içecekler için yüksek fiyat talep eden ve rahat ortam sunan barlar, fiyatlarını mümkün olduğunca uygun hale getirdiğinde, fiyat pahalılığından ötürü bu hizmet ortamına dâhil olamayan müşterileri teşvik edebileceklerdir.

**b) Müşterilerden beklenen davranış kurallarının belirlenmesi:** Herhangi bir müşterinin davranışı, diğer müşterilerin hizmetten keyif almasını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Örnekler arasında, restoranda sigara içilmesi (birçok ülkede yasalara aykırı), sinema sırasında konuşmak ve toplu taşımada yüksek sesli müzik çalmak sayılabilmektedir. Bu yüzden, davranışı olumlu yönde etkilemek için belirlenecek en basit strateji, beklenen davranış standartlarını tanımlamak ve müşterilerin bu beklentilere uygun davranmalarını sağlamaktır. Müşteri kurallara uymadığında ise, hizmet personelinin müdahalesi istenebilmektedir.

**c) Müşterinin müşteri ile olan etkileşimini olumlu yönde kolaylaştırma:** Birçok hizmet için, genel yararın önemli bir kısmı diğer müşterilerle olumlu etkileşimden kaynaklanmaktadır. Tatilciler, konferansa katılım sağlayan insanlar ve bir kolej öğrencilerinin, akran grubuyla olan etkileşimleri önemli derecede yarar sağlayabilmektedir. Kimsenin birbiriyle konuşmadığı bir tatil grubu, paylaşılan keyif fırsatlarını kısıtlayabilmektedir. Bu yüzden hizmet sağlayıcılar, müşterileri birbirleriyle tanıştırmak veya sosyal olarak tanışabilecekleri etkinlikler düzenleyerek, müşterinin müşteri ile olan etkileşimini olumlu yönde geliştirebilmektedirler.

## **6. SAHNE ARKASI DÜZENLEMELER VE SİSTEMLER/SÜREÇLER**

Mathwick, Malhotra ve Rigdon (2001), Bitner'in (1992) *hizmet çatısı* (*servicescape*) kavramını interaktif tiyatro olarak nitelendirmektedir. Tiyatro metaforunda olduğu gibi hizmet karşılaşmasının gerçekleştiği hizmet ortamında, ortamın kullanıcıları olarak her bireyin bir rolü üstlendiği ifade edilebilir. Hizmet üretim ve sunum süreçlerinin büyük çoğunluğunun hizmet karşılaşmasının

gerçekleştiği ortamda, diğer bir ifadeyle sahnede gerçekleşmesi söz konusudur. Sahnede çalışanlar, misafirler ve hizmet ortamı arasındaki etkileşim işin görünen yüzüdür. Bu kısımda hizmet süreçlerinin görünmeyen ya da farkında olunmayan kısımları ele alındığından sahne arkası düzenlemeler olarak adlandırılmıştır.

Sahne arkası düzenlemeler, sistemler ve süreçler işletmenin iç sistemi, yönetsel yapısı, hizmet politika (kural ve yönetmelikler) ve prosedürleri olarak adlandırılmaktadır. Bu prosedürler çalışanların hizmet sunma biçimlerini belirlemekle birlikte, müşterilerin göremediği hizmet firmasının yapısal tasarımını etkileyen tüm iç idari ve operasyonel konuları da kapsamaktadır (Morgan, Cronin ve Severn, 1995: 93-94). Kurallar, düzenlemeler ve süreçler müşteri tarafından görünmez olsa da, müşterinin hizmet deneyimini etkilemektedir. Görünmez organizasyon ve sistemler, müşteriler tarafından doldurulacak bilgi formları, herhangi bir zamanda firmada çalışan personel sayısı ve menü öğelerinin ikame edilmesinden firmanın kıdemli vatandaş indirimleri için kimlik kartlarını kabul edip etmediğine kadar değişen sayısız kararlar ilgili kuruluş politikalarından oluşmaktadır. Öncelikli olarak sonuçlara dayalı değerlendirilen malların tersine (anahtar açtığımda otomobil çalışıyor mu? gibi), hizmetler hem süreçte hem de sonuçlarda değerlendirilmektedir (Meksika'ya uçuşum keyifli bir deneyim oldu. Hizmet harikaydı ve çalışanlar çok yardımcı oldular! gibi). Sahne arkası düzenlemeler ve sistemler servis firmasının süreçlerini yönlendirmektedir (Hoffman ve Bateson, 2010: 12).

Hizmetlerin görünmez kısmındaki işlevsel ve bilgi tabanlı süreçler, buzdağının görünmez kısmı olarak tanımlanabilir. Bu anlamda, hizmet üretim süreçlerinde bilgiyi yönetmek, süreçleri daha işlevsel hale getirmek ve sonraki deneyimleri şekillendirmek için önemlidir. Bu noktada herhangi bir müşterinin daha önce İstanbul Hilton Otel'indeki konaklama gerçekleştirmesi ve bu süreçte talep ettiği hizmetlerin kişinin müşteri profili yazılarak ortak bir veritabanı oluşturulması, bunu takiben diğer ülkelerdeki Hilton otellerin de bu bilgileri görmesine ve kullanımına izin verilmesi konuyu açıklamak için önemli bir örnek olarak verilebilir. Hava taşımacılığında hava hosteslerinin tutumu ve davranışları, müşterilerin gördüğü hizmetlerin bir parçasıdır. Bununla birlikte, hizmet üretimi, müşteriye uçağa getiren havayolu şirketinin pazarlama faaliyetleri ile başlar ve rezervasyon ve check-in ile devam eder. Uçağın güvenli navigasyonunu sağlayan pilotlar, teknik servis sağlayıcılar, rezervasyon



sistemleri vb. işlemler, hizmet sağlayıcının duruşundan daha önemli olan hizmetin görünmeyen kısımlarıdır. Ancak müşteriler, bu süreçlerin hizmet değerlendirmelerinde farkında değildirlir. Bu nedenle hizmet içi süreçte kurumun iç sistemi önemlidir (Avan ve Zorlu, 2017: 455).

Hizmetlerin görünmez kısmı, bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerinin en önemli belirleyicilerinden biridir. Bunun nedeni ise, hizmet karşılaşmasına temel oluşturan süreçlerin farkında olmadan bireyleri etkileme durumudur. Bir hizmet ortamını tasarlarırken mimari anlamda yapılan bazı gizli düzenlemeler, bireylerin iyi hissetmelerine neden olabilir (Koridorların insanları tasarım yoluyla belirli alanlara yönlendirmesi ve kişinin gitmek istediği yerde kendini bulması gibi). Benzer şekilde, bireylerin kültürel değerleri göz önünde bulundurularak tasarlanan hizmetler, kendileri gibi düşünen ve yaşayan insanlarla paylaşılmakta olan çevreden memnun olmalarına neden olabilmektedir. Bunun bir sonucu olarak, hizmet müşterileri firma ile duygusal bir bağ oluşturabilmektedir (Avan ve Zorlu, 2017: 456).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET ORTAMI UNSURLARININ HİZMET KARŞILAŞMASINA ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Otel işletmelerinde hizmet ortamı unsurlarının hizmet karşılaşmasına etkisini otel yöneticilerinin bakış açısıyla incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada dört temel hedef üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar:

1) Otel işletmelerinde yöneticilerin hizmet ortamı unsurlarının hizmet karşılaşması esnasında ortaya çıkan etkileşimlere ilişkin kişisel ve yönetsel bakış açılarının belirlenmesi,

2) Otel işletmelerinde yöneticilerin hizmet karşılaşması esnasında ortaya çıkan personel ve misafir iletişimini yönetici gözüyle değerlendirmesi,

3) Otel işletmelerinde yer olan misafirlerin birbirleriyle olan etkileşim ve iletişiminin yönetsel bakış açısıyla değerlendirilmesi,

4) Otel işletmelerindeki hizmet sunumunun başlangıç aşamasından bitişe kadar olan sahne arkasında gerçekleşen sistem, süreç ve düzenlemelerin işleyişinin yöneticiler açısından değerlendirilmesidir.

#### 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Otel işletmelerinde hizmet ortamı, misafirlerin aldıkları hizmet kalitesinin temel belirleyicilerinden birisi olup misafirlerin içsel tepkilerini ve bu tepkiler sonucu oluşan davranışlarını etkileyen soyut ve somut birçok çevresel unsuru barındırmaktadır. Otel işletmelerinde üretilen hizmetin emek-yoğun ve çalışanların misafirlerle sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde olması üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, misafirlerin dinamik bir şekilde üretim anının içerisinde yer alması gibi özelliklerden dolayı misafirin hizmet ortamında yer alan unsurlarla olan etkileşiminin ortaya konması önem arz etmektedir. Misafirlerin hizmet ortamı etkileşimini ve hizmet deneyimini etkileyen faktörler ise hizmet ortamı unsurları, misafir çalışan etkileşimi, misafir misafir etkileşimi ve sahne arkası düzenleme,

prosedür ve süreçler olmak üzere dört ana parametreden oluşmaktadır. Bu parametrelerin her biri hizmet karşılaşmasında yer alan çeşitli etkileşimlere odaklanmaktadır (Bitner, 2000). Misafirlerin hizmet ortamı ile etkileşimini Hizmet Karşılaşma Modeli kapsamında ele almak, tüm değişkenler açısından misafirlere ilişkin yönetsel bakış açısının bütüncül olarak ortaya konmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte yabancı literatürde araştırma konusu ile ilgili akademik çalışmaların var olmasına karşın ulusal alanyazında farklı yayın türlerinde (tez, makale, kitap, bildiri vb.) de olsa benzer konuda bir çalışmaya erişilememiş olması, araştırmaya literatürdeki bu boşluğa katkı sunma açısından ayrıca önemli bir rol yüklemektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma, Afyonkarahisar ili sınırları içerisinde yer alan Ömer-Gecek termal turizm bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletme yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırmanın evreni nitelik yönünden benzer özellikler taşıyan ve işletme sahipleri Afyonkarahisar kökenli olan bu bölgedeki üç termal otel işletmesinde farklı departmanlarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmada örnekleme ise olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden yargısal örnekleme tekniği kullanılarak belirlenen 10 katılımcı oluşturmaktadır. Bu katılımcıların belirlenmesinde misafir ile etkileşimi yüksek olduğu varsayılan ön büro, yiyecek-içecek, halkla ilişkiler ve spa departmanlarındaki çalışanlar tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan termal otel işletmelerine ilişkin bilgilere Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Çalışma Örneklemini Oluşturan Termal Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler

Otel Adı	İşletme Türü	İşletme Sınıfı	Faaliyet Süresi	Oda Sayısı	Yatak Kapasitesi	Personel Sayısı	Yıllık Doluluk Oranı
O1	Bağımsız	5 Yıldızlı	3 Yıl	317	900	275	%75
O2	Bağımsız	5 Yıldızlı	3 Yıl	195	400	80	%70
O3	Bağımsız	5 Yıldızlı	19 Yıl	286	588	230	%85

Araştırma kapsamında bu üç otelin tercih edilmesinin nedeni ise işletmelerden birinin Afyonkarahisar'ın en eski otellerinden olmasına karşılık diğerinin ilin en son açılan en yeni oteli olması ve bir diğerinin ise ulusal zincir bünyesinde faaliyet gösteren bir otel iken hem sahiplik hem de yönetim bakımından el değiştirerek yerel bir işletme olmasıdır. Böylece araştırma kapsamında hem tesis yaşı, hem yönetim

şekli, hem çalışanları, hem de misafir profili farklı olan bu otellerde uygulamaların gerçekleştirilecek olması elde edilecek bulguların çeşitliliğini artıracak ve farklılıkların daha belirgin hale gelmesini sağlayabilecektir.

#### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Literatürde hizmet ortamı unsurları ve bu unsurların hizmet karşılaşmasına etkilerini ele alan araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların büyük bir çoğunluğunu nicel veri toplama tekniklerinden anket tekniği ile gerçekleştirildiği görülürken, bir kısmında ise, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi ve açık uçlu soru formu tekniği ile veri temini gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu doğrultuda betimsel bir nitelik taşıyan bu çalışmada, hizmet ortamı unsurlarının hizmet karşılaşmasına olan etkisinin belirlenmesinde daha detaylı ve derinlemesine bilgi edinmek amacıyla araştırmanın amacına en uygun yöntem olduğu düşünülen nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

##### **4.1. VERİLERİN TOPLANMASI**

Araştırmada veri toplama aracı olarak nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış araştırma sorularına dayalı görüşme tekniği benimsenmiştir. Uygulama esnasında, katılımcıların düşünce ve görüşlerinin farklılıklarını ortaya koyabilmek ve detaylı bir şekilde analiz yapabilmek adına görüşmeler yarı-yapılandırılmış görüşme yoluyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan görüşme soru formu hazırlanırken öncelikle literatürde yer alan çalışmaların taraması yapılmış ve daha sonra nitel araştırma yöntemi uygulanan çalışmalar belirlenmiştir. Belirlenen yöntem ve araştırmalar aracılığı ile hizmet ortamındaki dört farklı alt boyutun otellerdeki işleyiş şekli ortaya çıkartılmıştır. Bu dört alt boyutla ilgili yarı-yapılandırılmış görüşme soruları ile ilgili bilgiler elde edilmiş ve bu sayede görüşme metnine son hali verilmiştir.

Araştırmada kullanılan görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, görüşme yapılan yöneticiye (katılımcı) dair demografik bilgilere ilişkin altı soruya yer verilirken ikinci bölümde ise, araştırmanın temel odak noktasını oluşturan otel yöneticilerinin hizmet ortamı unsurlarının hizmet karşılaşmasına olan etkisine dair

yönetmel bakış açılarını belirlemeye yönelik on altı soru yer almaktadır. Bu sorulara ekte yer verilmiştir.

Görüşme formunun nihai haline getirilmesinden sonra araştırmanın çalışma evrenini oluşturan üç termal otel işletmesinin yöneticileri ile önce telefon ile bağlantı kurulmuştur. Daha sonrasında araştırmaya uygun nitelik taşıyan kişilere araştırmacının kimliği, araştırmanın amacı ve içeriği hakkında ön bilgiler verilmiş ve görüşme yapılacak yöneticiler belirlenmiştir. Araştırmaya katılmaya onay veren yöneticilerden müsaitlik durumları öğrenilmiş, uygun oldukları zaman diliminde yüz yüze görüşme yapılabilmesi için randevu talep edilmiştir. Belirlenen randevu tarih ve saatleri doğrultusunda otel ziyareti gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, yöneticilerin kendilerini rahat hissettikleri, otelin farklı bölümlerinde ya da çalışma ofislerinde yapılmıştır.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilere araştırmanın amaç ve içeriği ile alakalı bilgiler verilmiş ve yöneticilerden mülakat rıza beyan formunun okunması ve imzalanması talep edilmiştir. Görüşmeler ses kayıt cihazı aracılığı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmelere ilişkin detaylı bilgiler Tablo 6’da gösterilmektedir. Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan üç otelde görev yapan yöneticiler ile görüşmeler 18-22 Şubat 2019 tarihleri arasında dört günde gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerin tamamı gönüllülük esasına doğrultusunda araştırmacı tarafından tamamlanmıştır. Görüşme yapılan oteller O1, O2, O3 şeklinde katılımcılar ise K1, K2, K3 ve K4 şeklinde kodlandırılmıştır.

*Tablo 6. Görüşmelere İlişkin Bilgiler*

Otel Kodu	Katılımcı Kodu	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi	Çözümlenen Veriye İlişkin	
				Sayfa Sayısı	Kelime Sayısı
O1	K1	18.02.2019	56’ 56’’	5	1.656
O1	K2	18.02.2019	73’16’’	5	1.772
O1	K3	18.02.2019	40’02’’	4	1.280
O2	K1	20.02.2019	73’58’’	5	972
O2	K2	22.02.2019	91’20’’	6	2.516
O2	K3	20.02.2019	42’28’’	5	910
O2	K4	20.02.2019	62’50’’	4	886
O3	K1	20.02.2019	31’34’’	6	1.378
O3	K2	20.02.2019	42’53’’	5	1.120
O3	K3	18.02.2019	47’12’’	4	1.388

Görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin hizmet ortamı unsurlarının hizmet karşılaşmasına olan etkisine ilişkin bilgi ve hâkimiyetlerine göre görüşme süreleri 31

dakika ile 91 dakika arasında değişiklik göstermektedir. Görüşme esnasında alınan ses kayıtları konuşulanların unutulmaması adına aynı gün yazılı metin hale getirilmiştir. Oluşturulan metinlerin doğrulanması adına ses kayıtları takip eden günlerde yeniden dinlenilerek yazılı metin ile karşılaştırılması yapılmıştır. Görüşmelere dair metinler sayfa sayısı bakımından 4 ile 6 arasında, kelime sayısı bakımından ise 886 ile 2516 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilere ilişkin bilgilere Tablo 7’de yer verilmiştir. Yöneticilerin altısı erkeklerden oluşurken dördü ise kadınlardan oluşmaktadır. Görüşme yapılan yöneticilerin yaşlarının ise 25 ile 45 arasında değiştği görülmektedir. Otelcilik sektöründe en deneyimli yönetici 28 yıllık bir tecrübeye sahipken en genç yöneticinin dört yıllık deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

*Tablo 7. Görüşülen Kişilere İlişkin Bilgiler*

Katılımcı	Ünvan	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Turizm Eğitimi	Sektör Deneyimi	İşletme Deneyimi
O1K1	F&B Müdürü	Erkek	39	Yüksek Lisans	Evet	21 Yıl	1.5 Yıl
O1K2	Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü	Kadın	37	Lisans	Evet	21 Yıl	2 Yıl
O1K3	SPA Sorumlusu	Erkek	36	Yüksek Lisans	Evet	18 yıl	1.5 Yıl
O2K1	Genel Müdür	Erkek	34	Yüksek Lisans	Evet	15 Yıl	5 yıl
O2K2	SPA Sorumlusu	Erkek	32	Yüksek Lisans	Evet	12 Yıl	2 yıl
O2K3	Ön Büro Müdürü	Kadın	27	Lisans	Hayır	4 Yıl	1 Yıl
O2K4	Halkla İlişkiler Sorumlusu	Kadın	25	Yüksek Lisans	Evet	4 Yıl	2 Yıl
O3K1	Ön Büro Müdürü	Erkek	37	Lisans	Hayır	13 Yıl	6 Yıl
O3K2	F&B ve Ziyafet Organizasyon Müdürü	Erkek	45	Lisans	Evet	28 Yıl	13 Yıl
O3K3	Halkla İlişkiler Sorumlusu	Kadın	26	Yüksek Lisans	Evet	5 Yıl	2 Yıl

Görev yapılan termal otel işletmesindeki yöneticiler deneyim açısından değerlendirildiğinde yedisinin beş yıldan az süredir o işletmede yönetici olarak çalıştığı, diğer üçünün ise 5 ile 13 yıl arasında işletme deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların tamamının eğitim düzeyinin en az lisans seviyesinde

olduğu ve sadece iki yöneticinin turizm alanında bu eğitimini tamamlamadığı görülmektedir. Ayrıca altı yönetici ise yüksek lisans yaparak kendilerini eğitim alanında da geliştirmeyi yeğleyen bireylerden oluşmaktadır.

Araştırmada, farklı departmanlarda çalışan üst ve orta düzey yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle görüşmeler yapılmıştır. Yöneticilerden bir tanesi üst düzey yönetici olarak görev yapan genel müdürken, diğer dokuz kişi Spa, Halkla İlişkiler, Yiyecek-İçecek ve Ön Büro departmanlarında görev yapan orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

#### 4.2. VERİLERİN ANALİZİ

Sosyal dünyayı ve sosyal olguları nasıl anlamamız gerektiği konusunda farklı görüş ve yaklaşımların olması nedeni ile sosyal bilimler alanında verilerin elde edilmesi ve analizinde nitel ya da nicel yaklaşımlardan hangisinin daha önem arz ettiğine dair bir görüş birliği olmamıştır (Matthews ve Ross, 2010: 140). Hizmet ortamında yer alan unsurların hizmet karşılaşması esnasında misafirlere etkisini belirlemeye çalışan bu araştırmada sosyal olguları buldukları çevre içinde araştırmayı ve anlamayı amaçlayan (Böke, 2011: 275) nitel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinin tercih edilmesinin nedeni hizmet ortamında yer alan unsurların hizmet karşılaşması esnasında bireylere olan etkisinin derinlemesine tespit edilmek istenmesidir.

Verilerin analizinde içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizi, bir söylemi anlamada ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtulmayı sağlama amacını taşımaktadır (Bilgin, 2014: 1). İçerik analizi araştırmacının yeni bakış açıları kazanmasına, belirli olguları daha iyi anlayabilmesine ve uygulamalar hakkında bilgilenmesine olanak sağlamaktadır (Krippendorff, 2004: 18).

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda yazılı hale getirilen görüşme metinleri analiz öncesinde en az üç defa okunarak incelemiştir. Otel yöneticilerinin sorulara dair belirttikleri görüşler birbirinden ayrı olacak şekilde bir araya getirilmiş ve kodlamaya hazırlanmıştır. Kodlamaya mesajda ilgilenilen ve ortaya koymaya çalışılan kısımlarla alakalı analiz kategorilerinin saptanması ile başlanılmaktadır (Bilgin, 2014: 12). Bu bilgiler doğrultusunda literatür taraması ile

hizmet ortamı unsurlarının hizmet karşılaşmasına etkisi esnasında oluşan dört alt boyuttaki belirleyici faktörler analiz kategorilerinin referans noktası olmuştur.

İçerik analizinde araştırma konusuna bağlı olarak birbirinden farklı teknikler kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise kategorisel analiz yöntemi tercih edilmiştir. Kategorisel analiz, bir mesajın önce birimlere bölünmesi, sonrasında ise bu birimlerin belirli kriterlere göre gruplandırılmasıdır (Bilgin, 2014: 19). Çalışmada kategorik analiz yöntemi kullanılarak tespit edilen sonuçlar dört alt boyut altında toplanmıştır.

## 5. BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında geliştirilen görüşme formundaki soruların kullanım sırasına göre elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 5.1. HİZMET ORTAMI UNSURLARININ MİSAFİR ÜZERİNDE ETKİSİNE İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ

Araştırmanın bu bölümünde yapılan içerik analizi sonucu elde edilen hizmet ortamı unsurlarının misafir üzerine etkisinde var olan dört farklı parametre ve her bir parametrenin altında yer alan dörder sorudan oluşmaktadır.

#### 5.1.1. Hizmet Ortamı Tasarımında Dikkat Edilen Unsurlar

Hizmet karşılaşmasının ilk boyutunu oluşturan hizmet ortamı unsurlarına yönelik termal otel yöneticilerinin görüşleri bu bölümde ele alınmaktadır. Bu kapsamda katılımcılara dört ayrı soru yönlendirilmiş olup bunlardan ilki “*Otelinizin kalite algısı için tasarımda nelere dikkat ediyorsunuz/etmelisiniz?*” dir. Yöneticilerin verdiği cevaplar incelendiğinde, ışıklandırmaların ve dekor amaçlı kullanılan malzemelerin önemine ve bu unsurlara bağlı olarak misafirlere otelin verdiği hizmetin neye yönelik olduğuna dair bilgi verdiği, kalite algısının oluştuğu ve bu objeler sayesinde misafirlerin beklentilerinin şekillendiğine, otelin konforuna ve misafir-çalışan etkileşimine ilişkin vurgulamalar yaptıkları görülmektedir. O3K3 kodlu yönetici; “*Otelimiz yeşil bir otel olduğu için, yürüyüş yolu, bahçe tasarımına ve hem kış aylarında hem de yaz aylarında dışarıda hizmet verdiğimiz termal havuzumuzun ışıklandırmasına önem vermekteyiz. Çünkü havuzu göreceğ şekilde tasarlanan bungalov evlerimiz ışıklandırmalar sayesinde misafirlerimizin ortamdaki haz*



*almalarına ve ortamı konforlu bulmalarına yardımcı olmaktadır. Spa alanında mumun misafirleri rahatlatıcı etkisi düşünülerek mum ile ışıklandırmalar yapmaya ve Spa alanında kalite algısının oluşumu ve duysal tepkilerin olumlu olması için loş aydınlatmalar kullanmaya dikkat etmekteyiz”, O1K1 kodlu yönetici; “Lobimiz büyük ışıklandırmaların yoğunluğu sayesinde ferah bir atmosfere sahiptir. Otelimizde kullanılan ışıklandırmalar sayesinde misafirlerin çalışanlar ile olan etkileşimi de şekillenebilmektedir” ve O2K1 kodlu yönetici; “Tasarımda Uzak Doğu heykellerinin kullanımı misafirlerimize termalin tam merkezine geldikleri imajını vermektedir. Otelimizi daha nezih ve dikkat çekici hale getirmek adına peyzaj ve dış cephe aydınlatmasına özen gösteriyoruz” ifadeleri ile ışıklandırmaların ve dekor olarak kullanılan objelerin misafirler üzerinde dolaylı ya da doğrudan etkisinin olduğuna ve bu unsurların misafirlere verilecek hizmet ve hizmet kalitesi hakkında bilgi verdiği dikkat çekmektedirler.*

Hizmet ortamında kalite algısı için dikkat ettikleri unsurlara dair katılımcıların rengin misafirler üzerinde iştah açıcı etkisinin olduğuna ve ferahlık hissi verdiği ilişkin vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda ilk olarak O1K1 kodlu yönetici; “Kahvaltı odasında iştah açıcı renkler kullanmaya önem verirken, odalarda misafirin konsantrasyonunu etkilemeyecek, ortamı ferah hissettirecek pastel ton kullanımına önem vermekteyiz” ve O2K2 kodlu yönetici; “Otelimizin spa bölümünde sıcak bir atmosfer oluşturmak için tasarımda ateşi andıran tonlar kullanılmıştır. Spa insanların rahat ve de çalışanlarımıza güven duyması gereken bir alandır. Bu yüzden ateşi andıran tonlar misafirlerimizin güven duygusunu ortaya çıkaran etmenler arasındadır. Çünkü ateş insana güven duygusu aşlamaktadır” şeklinde ifadeleri ile görüşü destekler niteliktedirler.

### **5.1.2. Hizmet Ortamındaki Çevresel Faktörler**

Araştırmada katılımcılara hizmet ortamı unsurlarına dair ikinci soru olarak “Dekorasyon, ışık renk, ortam ferahlığı gibi unsurlardan hangisi misafirlerinizin ilgisini çekmektedir? sorusu yöneltmiştir. Araştırmada yer alan katılımcıların bu konuda en çok vurgu yaptıkları nokta heykeller, mimari, renk, dekorasyon ve ışıklandırmalardır. Bu kapsamda O2K1 kodlu yönetici; “Otelimizin belirli noktalarında Asyadan etkilenilen heykeller yer almaktadır ve misafirlerimiz bu heykellerin önünde fotoğraf çekilmektedir. Bu da dekorasyonun ilgi çektiğine dair

olumlu bir örnektir. Olumsuz örnek verecek olursak eğer, bazı misafirlerimiz tarafından dekorasyonda kullanılan Asya kültürüne has heykellere dair, Buda Heykeline mi tapıyorsunuz da dekorasyonda bunları kullanıyorsunuz gibi tepkiler de alabilmekteyiz.” şeklinde otelleri açısından hizmet ortamı unsurlarından heykellerin dikkat çektiğini, O1K2 kodlu yönetici; “Misafirler mimariye verilen önemle kendilerini değerli hissetmektedirler.” ifadesiyle mimarının misafirde hizmet kalitesine dair algı oluşturduğunu; “Lobide kullanılan koyu renklerin aksine odalarda kullandığımız şampanya renginin kişiler üzerinde ferahlatıcı bir etki bıraktığını söyleyen misafirlerimiz de olmuştur. Tercih edilen rengin sebebini merak ederek misafirlerimiz neden bu rengi tercih ettiniz? Şöyle bir tercih yapsaydınız daha nezih olmaz mıydı? Otelinizde kullanılan renkler protokolü andırıyor, şeklinde soru ve yorumlarda bulunabilmektedirler.” şeklinde ifadesiyle otelleri açısından hizmet ortamı unsurlarından rengin misafirler üzerinde kullanılan tona bağlı olarak olumlu ya da olumsuz etkisi olduğunu vurgulamaktadırlar.

Katılımcılardan O3K1 kodlu yönetici; “Otelimizin lobisinde yer alan asma tavan, kristal aydınlatmalar ve ferahlık hissi oluşturmak adına belli başlı yerlerde kullandığımız bitkiler misafirlerimizin dikkatini çekmektedir.” şeklinde dekorasyonun dikkat çektiği hakkında görüşlerini belirtirken, farklı otelde görev yapan O1K3 kodlu yönetici de; “Otel olarak Spa tasarımında ortamın sessiz ve doğayı andırır nitelikte olmasına dikkat etmekteyiz. Otelimizde Spa alanına gelen misafirimiz bu sessizlik ve huzurdan etkilenmektedir. Aynı zamanda dekor ve rahatlama amaçlı kullandığımız mumlar, tütsüler ve loş ışıklandırmalar misafirlerimizin dikkatini çekmektedir.” ifadesiyle ses ile ilgili uyarıcı olarak da nitelendirilen gürültüden uzak olmasını ve dekor tarzını çekici bulduklarını belirtmektedirler.

Araştırma kapsamında yöneticilerin hizmet ortamına ilişkin üzerinde durdukları unsurlar, Bitner (1992)’in yapmış olduğu sınıflandırma doğrultusunda değerlendirilmiş ve bu noktada elde edilen bulgulara Tablo 8’de detaylı bir şekilde verilmiştir. Yöneticilerin konuya dair cevapları Evet/Hayır şeklinde ve hangi katılımcının hangi unsuru önemsendiği karşısındaki kutucuğa denk gelecek şekilde kodları ile birlikte verilmektedir. Hizmet ortamı unsurlarına ilişkin yapılan incelemeler sonucunda her üç otelde de katılımcılar en çok ışıklandırma ve dekor tarzına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu unsurların yanı sıra katılımcılar renk ve gürültü

unsurlarına da otel olarak dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda katılımcılar tekil olarak hizmet ortamı unsurlarından heykel ve mimariye önem verdiklerini vurgularken, aynı zamanda misafirlerin bu unsurlara dikkat çektiğine de vurgu yapmışlardır.

*Tablo 8. Yöneticilerin Hizmet Ortamı Unsurlarına Yönelik Görüşleri*

Boyutlar	Faktörler	Otel 1		Otel 2		Otel 3	
		E/H	Katılımcı	E/H	Katılımcı	E/H	Katılımcı
Çevresel Koşullar	Sıcaklık	H		H		H	
	Havalandırma	H		H		H	
	Gürültü	E	O1K3	E	O2K2	H	
	Müzik	H		H		H	
	Koku	H		H		H	
	Renk	E	O1K1-	E	O2K2	H	
	Işıklandırma	E	O1K1	E	O2K1	E	O3K3
Mekân Fonksiyonu	Mimari	E	O1K2	H		H	
	Düzen/Plan	H		H		E	O3K3
	Malzeme	H		H		H	
İşaret ve Semboller	Dekor Tarzı	E	O1K3	E	O2K2	E	O3K1
	Yönlendirme	H		H		H	
	Heykeller	H		E	O2K1	H	

### 5.1.3. Hizmet Ortamında Müzik Unsuru

Araştırmada katılımcılara hizmet ortamı unsurlarına dair üçüncü soru olarak, “Otelinizin genel ve spesifik alanlarında müzik yayını mevcut mudur? Mevcutsa müzik türleriniz neye göre değişmektedir?” sorusu yöneltilmiştir. Hizmet sektöründe müzik, verilen hizmetin kalitesini ve hizmet standartları ile ilgili müşteri beklentilerini farklılaştırabilmektedir. Böylelikle müzik, hizmet kalitesi ve müşteri beklentileriyle ilgili olumlu algı oluşumuna yardımcı olmaktadır. Katılımcıların hizmet ortamında yayınlanan müziğe dair sorulan soruya verdiği cevaplar incelendiğinde, uygulanacak masajın çeşitliliğinin müzik türünü etkilediği ve her masajda rahatlatıcı müzik yayınının uygun olmadığı; Spada müzik yayınının önemli bir unsur olduğu ve müziğin tınısının uygulama tekniğinde dahi etkiye sahip olduğu; beklenti ve hizmete göre müziklerin farklılık gösterdiği ve bu durumun hem işletme hem de misafir açısından farklı sonuçları olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte müzik sayesinde misafir memnuniyetinin oluştuğu, müziğin insan psikolojisinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkisinin olduğu ve yine müzik sayesinde çalışanların ortamdan haz almalarının kolaylaştığı belirlenmiştir.

Bu doğrultuda katılımcıların görüşlerini şu şekildedir: O2K2 kodlu yönetici; *“Müzik yayınıımız vardır. Masajın türüne göre müziklerimiz değişkenlik göstermektedir ve müzik ile el hareketleri de ahenk içinde olmalıdır.”*, farklı otel işletmesinden O1K2 kodlu yönetici; *“Otelimizin restoran, lobi ve diğer alanlarında müzik yayınları mevcuttur. Misafir ve işletmenin beklentisine göre müziklerimiz alan alan değişkenlik göstermektedir.”* İşletme açısından beklenti göz önüne alındığında, müziğin insanlar üzerindeki rahatlama etkisiyle, para harcama içgüdüü uyandırdığına; beklenti misafir açısından ele alındığında ise müzik sayesinde misafir memnuniyetinin oluştuğu anlaşılmaktadır: *“Lobide verdiğimiz solist eşliğinde piyano dinletisi misafirlerimizin otelimizde daha çok zaman geçirerek, ekstra bir şeyler yeme içme isteği oluşturmaktadır”, “Rahatlama beklentisiyle otelimize gelen misafirlerimizin hizmet alacağı bölümde doğa seslerine ağırlık verilerek beklentisi karşılanmaktadır.”* Konuyla ilgili O3K2 kodlu yönetici; *“Müziklerimiz hizmet türüne göre değişmektedir. Restoranımızda yemek yemeye gelmiş bir misafirimiz ortamda çalan müziğin etkisiyle kendini o ortama ait hissedecektir.”* ve O1K3 kodlu yönetici ise, *“ Müzik yeri gelir bir tınısıyla harcama hissi uyandırır yeri gelir servis esnasında çalışanlar tarafından çıkarılan tabak, kaşık seslerini gizlemeye yarar. Bununla da kalmaz çalışanların motivasyon ve performansını olumlu yönde etkiler. Bütün bunları düşünerek otelimizde elbette müzik yayınıımız vardır ve beklentiye göre değişmektedir.”* şeklinde ifadeleri ile desteklemişlerdir.

#### **5.1.4. Hizmet Ortamında Koku Unsuru**

Araştırmada katılımcılara hizmet ortamı unsurlarına dair son olarak *“Otelinizde insanları etkilemek ya da akılda kalma bilinci ile kullandığınız kokular mevcut mudur?”* sorusu yöneltilmiştir. Bilindiği üzere koku, hatıraları canlandırma ya da çalışma performansını etkileme gücüne sahip bir unsurdur. Koku her işletmede olduğu gibi turizm işletmelerinde de önem arz etmektedir. Çünkü koku kişide farklı algılar uyandıran etkiye de sahiptir. Bu kapsamda katılımcıların kokuya dair verdikleri cevaplar incelendiğinde; koku sayesinde işletmenin hizmet kalitesi hakkında öngörüler oluşabildiği, katılımcıların misafirin aklında hizmet kalite algısı oluşturmayı önemsedikleri, misafir zihninde imaj oluşturmaktan ziyade misafir deneyimini önemsedikleri ve insan psikolojisini olumsuz yönde etkileyerek hizmette verimliliğin düşmesine neden olacak kokulara yer vermedikleri tespit edilmiştir. Buna ek olarak,

misafirin hizmet beklentisine göre kokuların değişkenlik gösterdiği ve misafirin hizmet ortamında sağlanan hizmet sayesinde kendisini rahat hissetmesini önemseydiği görülmektedir. Son olarak marka bilinirliğinin artırılmasına yönelik vurgular yapmışlardır.

Bu doğrultuda O1K1 kodlu yönetici, “*Misafirlerimizin aklında kalması amacıyla lobi, toplantı salonları ve genel alanlarda çiçeksi kokulara yer verirken Spada rahatlatıcı kokulara, restoranda ise iştah açmak amacı ile difüzörlerden sabah saatlerinde sıcak ekmek kokusuna yer veriyoruz*”, O3K1 kodlu yönetici, “*Otelimizde kullanıldığımız kokular, akılda kalma bilincinci ile değil daha çok misafirlerimizin kendisini doğada hissetmelerini sağlayacak nitelikte olması bilinciyle kullanılan kokulardır. Sonuçta koku dikkat çeker ve akılda iz de bırakır fakat bu koku o misafire göre kötü bir koku ise bu sefer olumsuz bir etki ortaya çıkacaktır. Bu yüzden herkesin sevebileceği ve doğayı andıran nitelikte olması gerekmektedir*”, O2K2 kodlu yönetici, “*Otelimizde kullandığımız kokular direkt olarak bilinçaltına hitap etmektedir. Lobideki kokuyla masaj odalarında kullanılan kokular birbirinden farklıdır. Lobide daha çok kendilerini evinde hissetmelerini sağlayacak baharatlı kokulara yer verilirken masaj odalarında rahatlatıcı etkiye sahip kokulara yer verilmektedir*”, son olarak O2K4 kodlu yönetici ise, “*Otelimizde kimyasal kokular yerine buhar bazlı kokular kullanılmaktadır. Koku kullanım amacımız misafirlerimizin aklında kalma isteğidir. Misafirimiz başka herhangi bir yere gittiğinde kokuyu duyunca bizim otelimizi anımsamasını sağlamaktır*” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

## 5.2. MİSAFİR VE ÇALIŞAN ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ

### 5.2.1. Hizmet Ortamında Misafir-Çalışan Etkileşimi

Hizmet karşılaşmasının ikinci boyutunu oluşturan misafir ve çalışan etkileşimine yönelik termal otel yöneticilerinin görüşleri bu bölümde ele alınmıştır. Bu kapsamda katılımcılara dört ayrı soru yönlendirilmiştir. İlk olarak, “*Otelinizde yer alan çalışanlarınızın misafirler ile etkileşimi hakkında ne düşünüyorsunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Turizm insan temelli olan sektörlerden bir tanesidir. Bu yüzden turizm sektöründe hizmeti veren ve satın alan arasında beşeri ilişkiler yoğun şekilde gerçekleşebilmektedir. Beşeri ilişkilerde davranışlar kişiden kişiye değiştığı için

iletişim karşındaki bireye bağlı olarak zor ya da kolay olabilmektedir. Katılımcıların etkileşim bazında soruya verdiği cevaplar incelendiğinde; çalışan ve misafir arasında sıcak ve içten bir etkileşimin söz konusu olduğu, tek düze konuşma ve hitap tarzından ziyade daha samimi konuşmaların gerçekleştiği, misafirin profiline ya da sürekli otele gelişine göre iletişim tarzlarının değiştiğine, misafirle çalışan arasındaki sohbetin özel hayatı ilgilendirmeyen konular olması gerektiğine, iletişimin oluşum şekli olarak mecburi etkileşim ve manevi etkileşim olarak ikiye ayrıldığına ve son olarak otelde etkileşimin misafirle temas halinde kalarak gerçekleştirildiğine dair vurgular yaptıkları belirlenmiştir.

Konuyla ilgili O2K1 kodlu yönetici, *“Bireyler kendilerini rahat hissettikleri zaman güzel etkileşimler oluşmaktadır. Otelimizi yönetsel açıdan değerlendirdiğimizde katı kuralları olan sıkıyönetimden ziyade aile yönetimi baskındır. Bu yüzden çalışanlar kendilerini huzurlu mutlu hissetmekte ve misafire de bu mutluluk yansımaktadır. Herkes babasını çok sever ama bir o kadar da babasından korkar. Burdan da anlaşılacağı üzere otelimizde aile yönetimi mevcut olduğu için misafir ve çalışan etkileşimi içten ve de sıcaktır”* ifadesi ile O2K4 kodlu yönetici; *“Kurumsal bir otel değil bu yüzden otelimiz robot gibi tek tip konuşan çalışanlardan ziyade misafirlerimiz ile daha sıcak ve içten iletişim gerçekleştiren çalışanlardan oluşmaktadır”* görüşü ile O3K2 kodlu yönetici; *“Çalışanlarımızın misafirlere yaklaşımları olması gerektiği gibidir. Kurallara uygun şekilde davrandıkları misafirler de vardır, daha önce ziyaretlerinden tanıyıp daha yakın davrandığı misafirler de vardır”* sözleri ile O1K2 kodlu yönetici; *“Çalışanlarımız misafirlerle etkileşimin aşılması gereken noktasının olduğunu ve misafirlerle özel hayatın paylaşılmaması gerektiğinin bilincinde olan bireylerdir. Bunları göz önüne alarak değerlendirdiğimiz zaman çalışanlarımız otel kurallarına uyan ve misafirlerle mesafeli iletişimlerde bulunan bireylerdir”* şeklinde ifadesi ile O3K1 kodlu yönetici; *“Misafir ve çalışan arasında iki türlü iletişim oluşmaktadır. Bunlardan ilki mecburi iletişim diğer ise manevi iletişimdir. Örneğin, kat görevlisinin misafirin odasına her gün bakım yapması sonucu olarak misafir ve personel arasında mecburi etkileşim oluşmaktadır. Resepsiyonda çalışan personelin ilgi ve alakası sonucunda misafir kendini önemli hissedebilmekte ve sürekli o personeli görme isteği ile karşımıza gelebilmektedir. Bu da misafir ve personelimiz arasında oluşan manevi etkileşimdir.*

*Misafir bu etkileşimlerden memnun kaldığı için otelimize sürekli giriş yapma isteği duyabilmektedir” görüşü ile O2K2 kodlu yönetici ise, “Çalışanlarımız misafirle birebir etkileşimde olmakla beraber beden ve ruhen misafire departmanda görev yapmaktadırlar. Bu yüzden çalışanlar misafire karşı sergiledikleri davranış ve hitaba ilaveten misafirin vücudunda ağrı hissettiği bölgeye nasıl dokunması gerektiğini ve ne tür masajın misafiri rahatlatacağını bildikleri için misafirle aralarında olumlu bir etkileşim oluşmaktadır” ifadesi ile görüş belirtmişlerdir.*

### **5.2.2. Misafir – Çalışan Etkileşiminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

Katılımcılara misafir çalışan etkileşimine dair ikinci olarak, “Çalışan misafir etkileşiminin olumlu/olumsuz yönleri nelerdir? sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda ise Tablo 9 oluşturulmuştur. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin tamamı çalışan ve misafir etkileşimi sonucunda en çok sadık müşteri oluşumunu, çalışanın gülyüzlü ve yardımsever oluşunun suistimal edilmesini ise olumsuz yönde vurgulamaktadırlar.

Konuyla ilgili O3K1 kodlu yönetici; “Hizmet sektörünün temeli olan insanın sadık müşteriyi oluşturma noktasındaki etkisi çok fazladır. Bu yüzden çalışanın ilgi, alaka ve bilgisi misafirin otelden memnun ayrılmasına ve bir daha ki sefere hiçbir araştırma yapmadan otelimizi tercih etme etme ihtimalini artırmaktadır” ve O2K3 kodlu yönetici; “Otelimizde rahat bir konaklama geçiren ve çalışanlarla oluşan sıcak iletişimden dolayı kendilerini evinde gibi hissetmektedirler. Bu hissiyat ise misafirlerimizin başka bir zaman Afyon’a geldiklerinde tekrar otelimizi tercih etme durumunu oluşturmaktadır” şeklinde görüşleri ile sadık misafir oluşumunda çalışan iletişiminin önemini ifade ederlerken, diğer bir yandan ise O1K3 kodlu yönetici; “Çalışanlarımızın samimiyetini farklı anlayıp durumu farklı yönlere çekmek isteyen misafirler olmaktadır.” ifadesi ile O2K1 kodlu yönetici; “Turizmciler güler yüzlü olmak zorunda olduğu için bu durumdan istifade etmek isteyen misafirlerimiz olabilmektedir. Örneğin, otelde çalışanın ilgi ve samimiyetinden cesaret alarak yanında geldiği ikinci bir kişiye fiyat talep etmemesini, odada tek kişi gibi konaklamasını göstermesini talep eden misafirlerle karşılaşabilmekteyiz.” ve O1K2 kodlu yönetici; “Daha önceden otelimizde konaklayarak çalışanlarımızın davranışlarını gözlemleyip onların samimiyetine güvenen misafirlerimizin sayısı

oldukça fazladır. Bu misafirler otel açısından olumlu imaj oluşturabilirken, samimiyetten dolayı farklı talepler de bulunabilmektedirler. Örneğin, otelimizde birkaç kez konaklamasına ve çalışanlarımızın davranışlarındaki içtenliğe güvenerek eşinin otele başka bir kişi ile giriş yapıp yapmadığını ya da odaya bağlanıp o misafirle görüşme sağlamalarını rica ederek çalışanlarımızı zor duruma sokacak isteklerde bulunabilmektedirler” ifadeleri çalışanların yardımsever ve canayakın davranışlarının suiistimalini doğrular niteliktedir.

*Tablo 9. Misafir - Çalışan Etkileşiminin Olumlu/Olumsuz Yönlerine İlişkin Yönetmelik Bakış Açısının Analizi*

Sıra	Olumlu	Frekans	Olumsuz	Frekans
1	Sadık müşteri oluşumu	10	Güleryüz ve yardımseverliğin suistimali	10
2	Sorunları büyütmemeye	7	Fiyatta indirim talebi	8
3	Çalışanı benimseme	4	Misafir kaybı	6
4	Aidiyetlik duygusu oluşumu	4	Ek ödeme yapmak istememe	6
5	Oteli başkalarına önerme	2	Ekstra ilgi beklentisi	2
6	Hizmet kalite algısı oluşumu	1	Hizmete dair beklentilerde artış	1
7	Misafirin isteklerini önceden tespit etme	1	Çalışanı işinden alıkoyma	1

Tablo dâhilinde 10 yöneticiden yedisinin olumlu vurgu yaptığı ikinci önemli unsur ise, misafirlerin hizmet ortamında oluşan herhangi bir sorunu büyütmemeleridir. Bu kapsamda O3K3 kodlu yönetici; “Çalışan ilgi ve alakası misafirin sürekliliğini sağlamaktadır. Aynı zamanda bu ilgi ve samimiyet sayesinde misafirlerimizden bazıları hizmette yoğunluk nedeni ile oluşan aksaklıkları görmezden gelebilmektedirler. Örneğin, otelin yoğun olduğu zamanlarda resepsiyonda görev yapan çalışmamız misafire çıkış esnasında kimliğini vermeyi unutmuştu. Çalışmamız sistemden misafirin telefon numarasını ulaşılarak durumu uygun bir dille izah etti. Normalde bu durum misafirlerin karşılaşmak istemedikleri bir durumdur. Fakat misafir resepsiyonda çalışmamızın samimiyetine güvendiği için öneminin olmadığını vurgulayarak, olayın sorunsuz bir şekilde atlatılmasını sağlamıştır” ve O2K3 kodlu yöneticinin ise; “Samimi iletişim olumsuz sonuçlar doğurmasını engelleyebilmektedir. Otelimize sürekli giriş yapan ve otelimizin en geniş banyosu olan odasını tercih eden değerli bir misafirimiz vardır. Bu misafirimiz hiçbir şekilde çalışanlarla iletişime geçmez fakat her defasında da bizi tercih eder. Misafirimizin giriş yaptığı bir gün çalışmamız yeni olduğu için o odanın o misafire verileceğini bilmeden başka bir



*misafire odayı satmıştı. Bu durum misafire uygun bir şekilde aktarıldı. Misafirimiz sorun çıkarmak yerine, önemi yok diyerek konuyu otele ve hizmete olan güveninden dolayı kapatmıştır” şeklinde ifadeleri ile misafirlerin ortamda oluşan herhangi bir sorunu büyütmediklerini desteklemişlerdir.*

Hizmet ortamında karşılaşılan ve 10 yöneticinin sekiz tanesinin olumsuz olarak değindikleri ikinci önemli unsur ise misafirlerin çalışanlardan indirim talep etmeleridir. Bu doğrultuda O2K4 kodlu yönetici; *“Samimi ve sıcak etkileşim sonucunda misafirlerimiz indirim ya da ödediği fiyatın karşılığı olmayan bir oda isteyebilmektedirler. Bu durum misafirleri memnun etmek için çalışan tarafından bazı zamanlarda misafirlerimize tanınabilmektedir fakat misafir bunun sürekliliğini istemektedir...”* ve O1K3 kodlu yönetici; *“Samimi davranış her zaman insanların en kolay suistimal ettikleri durumdur. Sıcak ve samimi davranışa güvenerek ödemiş olduğu fiyat üzerinde indirim ya da ödediği meblağ ile hiçbir şekilde örtüşmeyen uygulama isteyen misafirlerimiz olabilmektedir. Elbette bu konularda misafire yardımcı olunur ama bu her zaman olacağı anlamına gelmemelidir”* şeklinde konuya dair görüşlerini dile getirmişlerdir.

Çalışan ve misafir etkileşimine dair görüşlerini dile getiren 10 yöneticiden dördü, üçüncü olumlu ve önemli faktör olarak çalışanın misafir ile olan sağlıklı etkileşimi sonucunda misafirde otele dair aidiyetlik duygusunun oluştuğunu ve misafirlerin çalışana benimsediklerini belirtmişlerdir. Konuya dair yönetici görüşleri incelendiğinde; O1K1 kodlu yöneticinin *“Çalışan ve misafir arasında olumlu etkileşim olduğu zaman misafir kendisini evinde gibi hissedebilmektedir. Bu hissiyat misafirlerde kendisini oraya ait hissetme, rahatlama etkisi uyandırabilmektedir. Turizm sektöründe insan kaynağı önemli unsurlardan bir tanesidir. Misafir ortama ne kadar entegre olabilirse o kadar fazla aidiyetlik duygusu oluşur. Bu duygu sonucunda misafirde psikolojik tatmin de sağlanmış olmaktadır.”* şeklinde ifadesi ile aidiyetlik duygusuna dikkat çektiği, O2K1 kodlu yöneticinin ise *“İşletme çalışanlarımızın müşteriler arasındaki iletişim derece ve boyutuna bağlı olarak müşteriler ile işletme arasında bir bağ oluşturabilmektedir. Bunun sonucunda ise iletişim daha üst seviyelere taşınarak misafir işletmemizi değil çalışanımızı arayarak otel rezervasyonunu gerçekleştirebilmektedir. Misafir o çalışana benimseyerek hep onu*

*görme ve hep ondan hizmet isteme güdüsüne sahip olabilmektedir.” ifadesi ile çalışanların misafirler tarafından benimsendiğine dikkat çektiği görülmektedir.*

Yöneticilerinin altısı olumsuz üçüncü faktör olarak misafir kaybına ve misafirin ek ödeme yapmak istememesine dair vurgu yapmışlardır. Bu kapsamda O1K3 kodlu yönetici; *“Olumlu bir şekilde ilerleyen iletişim bazen olumsuz bir hal alabilmektedir. Misafir ile iletişimi kuvvetli olan çalışmamız işten ayrıldığı zaman onu benimseyen misafirler de işletmemize gelmemeye başlamaktadırlar. Bu da otelimiz açısından misafir kaybına neden olmaktadır”* ve O3K2 kodlu yönetici; *“Misafirler otele giriş parasını ödedikten sonra o fiyata dâhil olmayan ürünleri tüketmeye daha çok meyilli olabilmektedirler. Örneğin, misafir akşam yemeğine para ödemiyo ama otel kuralları gereği içtiği kahveye para ödemek zorundadır. Bu durum misafir tarafından hoş karşılanmamaktadır. Ya da otelimiz bünyesinde yer alan spadan hizmet almak istemekte fakat ödeme yapmak istememektedir. Bütün bu durumların yaşanmasındaki etki çalışan arasında oluşan iletişimden kaynaklanmaktadır”* şeklinde görüşlerini dile getirmişlerdir.

Çalışan ve misafir etkileşimi kapsamında yöneticilerin dördüncü olumlu gördükleri faktör misafirlerin oteli başkalarına önermeleri iken olumsuz faktör ise misafirlerin çalışmalardan ekstra ilgi beklentisi içerisine girme isteği olduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda O1K3 kodlu yöneticinin; *“Misafir çalışan etkileşiminin sağlıklı olmasını her işletme istemektedir. Fakat burada önemli olan unsurlardan bir tanesi göz ardı edilebilmektedir. Bu unsur ise çalışan memnuniyetidir. Çalışan iş yerinden ne kadar memnun ise misafir ve işletme içerisinde çalışan arkadaşlarına karşı davranışında o kadar iyidir. Bu yüzden işletme çalışanı mutlu kılabilmesi ki ortaya müşteri memnuniyeti çıkabilsin. Bu bağlamda otelimizi değerlendirdiğimiz zaman çalışmamız çalışma ortamından memnun ve bunun sonucu olarak da misafirlerimiz de hizmet ortamından memnundur. Misafirlerimiz memnun olmakla kalmayıp yakın çevresine otelimize önererek o misafirimizin adını vererek konaklama yapan ya da masaj hizmeti satın alan misafirlerimiz de mevcuttur.”* ve O2K3 kodlu yöneticinin ise; *“Otelimize gelen misafirlerin hepsi birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Odasında canı sıkılıp resepsiyondaki çalışanla konuşma ihtiyacı duyan misafirlerimiz de vardır, hiç iletişim gerçekleştirmeyen de. Çalışmamızla iletişim sonucunda misafir çalışanı kendisine yakın hissetmektedir. Bu gibi*

*durumlarda ise hep o çalışan onunla ilgilen sin, servisi o yapsın ya da herhangi bir sorun oluştuğunda o ilgilen sin gibi ekstra ilgi ve beklenti istekleri oluşabilmektedir.”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Son olarak yöneticilerden sadece birisi son önemli husus olarak hizmet kalite algısı ve misafirin isteklerini önceden tespit etmesini olumlu bir faktör olarak belirtirken hizmete dair beklenti artışı ve çalışanı işinden alıkoymayı ise olumsuz yönde değerlendirdikleri görülmektedir. Örneğin, O1K2 kodlu yöneticinin *“Misafir ve çalışan etkileşimi hem otelde satış yapmak açısından hem de olumlu bir imaj oluşturmak açısından önem arz etmektedir. Fakat bu iletişimde önemli olan unsurlardan bir tanesi de dengedir. Çalışan misafire karşı ne çok samimi ne de çok resmi olmalıdır. Çünkü yeri gelir samimiyet de resmiyet de kötü sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden denge çok önemlidir. Bu denge ile birlikte çalışanımız misafire nasıl hitap etmesi gerektiğini bilen kişilerden oluşmaktadır. Bu hitap şekli sayesinde misafir kendisini önemli hissetmekte ve misafirin zihninde işletmemize dair kalite algısı oluşabilmektedir”* ifadeleri ve O2K1 kodlu yöneticinin ise *“Personelimiz sağlıklı iletişimi sayesinde gelen misafirin nelerden hoşlanıp hoşlanmayacağını misafire sormadan sunabilmekte ve böylece misafirle olan bağını daha da artırabilmektedir”* şeklinde belirttiği düşüncesi ile hizmet kalite algısını ve misafir isteklerine dair oluşan tespitlerini daha önceden belirleyebildiklerini doğrulamaktadır. Olumsuz değerlendirmeler göz önüne alındığında ise O3K2 kodlu yöneticinin *“Misafirin beklentisi daha önce gezmiş ve görmüş olduğu oteldeki davranış ya da hizmeti otelimize geldiğinde de isteyebilmektedir ya da otelimize gelip memnun kaldığı herhangi bir davranıştan bir daha ki sefere geldiğinde daha fazlasını isteyebilmektedir. Bu durum olumsuz vakalarla sonuçlanabilmektedir. Örneğin, misafirlerimizden bir tanesi çaylara ek ödeme yapmayı istemediğini dile getirmiş ve bunun sonucu olarak biz yöneticilerde otelimizin belirli yerlerine misafirlerin kendi alabileceği şekilde ücretsiz çay büfeleri yerleştirme kararı aldık. Daha sonrasında misafir bu hizmetten memnun kaldı fakat hizmetin self servis olmasından şikâyetçi oldu. Böylelikle misafirin beklentisi artmış oldu”* şeklinde ve O2K3 kodlu yöneticinin ise *“Misafir lobide otururken ya da giriş yapma esnasında çalışanla konuşma gereksinimi duyabilmektedir. Bu çalışanlarımızın iletişiminin kuvvetli olduğunun göstergesidir fakat misafir kendisiyle konuşması için ya da ilgilenmesi için yanına*

*çağırıldığı çalışana yapması gereken işlerden alıkoymaktadır. Bu durum ise diğer misafirler açısından memnuniyetsizliğe neden olabilmektedir” ifadeleri ile misafirle çalışan iletişiminin dozunu aştığı zaman aksaklıklara ve farklı beklentilere yol açabileceğini vurgulamaktadırlar.*

### **5.2.3. Misafir-Çalışan Etkileşiminin Artırılmasına İlişkin Uygulamalar**

Otel yöneticilerinin çalışanların misafirlerle etkileşimini artırmak ya da daha sağlıklı hale getirmek adına personellerinde dikkat ettiği özellikler Tablo 10’da önem sırasına göre verilmiştir. Misafir ve çalışanlar arasında gerçekleşen etkileşim doğrultusunda misafir ve işletme arasında duygusal bir bağ oluşabilmektedir. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin, çalışan ve misafir etkileşiminde sağlıklı iletişim oluşturmak adına dikkat ettikleri niteliklere bakıldığında 10 katılımcıdan sekizinin çalışanın güler yüzlü olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir.

*Tablo 10. Personelde İletişimi Artırmada Belirleyici Özelliklerin Oluşumuna İlişkin Yöneltil Bakış Açısının Analizi*

<b>Sıra</b>	<b>Belirleyici Özellikler</b>	<b>Frekans</b>
<b>1</b>	Güler yüz	8
<b>2</b>	Diksiyon	7
<b>3</b>	Eğitim	5
<b>4</b>	Tecrübe	5
<b>5</b>	Misafiri iyi dinleme	3
<b>6</b>	Birimler arası bilgi akışının takibini yapabilme	3
<b>7</b>	Beden dilini kullanabilme	1

Personelde iletişimi artırmada belirleyici özelliklerin oluşumuna ilişkin; O3K1 kodlu yöneticinin; *“Otelcilikte güler yüzlü olmak çok önemli bir etkidir. Çünkü misafir güler yüzlü personelden aldığı pozitif enerji ile kendisini daha motive ve iyi hissedebilmektedir”* ve O2K1 kodlu yöneticinin; *“Hizmet sektörlerinden olan turizmin öznesi insandır. İnsan; bakış açısı, duruşu, mesleği ve birçok belirgin özellikleri ile değişkenlik gösterebilmektedir. Değişmeyen ise, rahatlamak amacı ile geldiği bir ortamda iyi karşılanma beklentisidir. Bu beklentiyi ise güler yüzlü olmak gerçekleştirebilmektedir. Misafir çok stresli bir ortamdan çıkarak otelimize gelmiş olabilir. Çalışanın güler yüzlü davranması misafirin kendisini iyi hissetmesine neden olabilmektedir. Bu yüzden çalışan işe geldiği zaman kendi sıkıntılarını unutarak güler yüzlü olabilme yeteneğine sahip olması işletmemiz açısından önem taşımaktadır”* şeklinde görüşleri ile personelin güler yüzlü olmasına dikkat ettiklerini belirtirlerken,

O1K2 kolu yönetici ise, “Normalde yöneticilerin personelde dikkat ettikleri özelliklerden birisi gülyüzdür. Fakat bu özellik sağlıklı çalışan ve misafir etkileşiminde benim dikkat ettiğim nitelikler arasında yer almamaktadır. İnsanlarda otele ya da herhangi bir ortama gelen her birey gülyüzden hoşlanır diye yanlış bir algı var. Kimi misafir fazla samimiyet ya da gülyüzden hoşlanabilirken, kimi misafire güler yüzlü olmak itici, resmiyet ise daha içten gelebilmektedir. Bu yüzden oteldeki misafir çalışan etkileşimini artırmak adına, misafir profiline göre hareket etmesini bilen bunu da misafirin beden dilinden anlayabilen personele sahip olmak daha fazla önem arz etmektedir” ifadesi ile gülyüzden ziyade beden dilinden anlayabilen özelliğe sahip personelin misafir ve çalışan etkileşimini artırmada önemli olduğunu belirtmiştir.

Misafir ve çalışan etkileşimini artırma hususunda 10 katılımcıdan yedisinin dikkat ettikleri ikinci unsurun diksiyon olduğu Tablo 10’da görülmektedir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde O3K1 kodlu yöneticinin “Personelin diksiyonu düzgün olması çok önemlidir. Bütün çalışanların konuşma tarzının aynı olması misafirde kalite algısını oluşturmaktadır” ve O1K2 kodlu yöneticinin; “Misafir çalışan iletişimde personelin diksiyonunun düzgün olması önemli fonksiyonlardan birisidir. Diksiyon hitap için gerekli bir unsurdur. Çalışan diksiyonu ne kadar düzgünse kurum o kadar dikkate alınır ve misafirde kurum hakkında olumlu algı oluşur. Bu yüzden kurumumuz belirli dönemlerde personele ücretsiz diksiyon kursları sağlamaktadır.” şeklinde ifadeleri ile diksiyonun önemli bir unsur olduğunu doğruladıkları görülmektedir.

Otel yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda üçüncü önemli unsurun eğitim ve tecrübe olduğu görülmektedir. Bu kapsamda O3K3 kodlu yöneticinin; “Hizmet kalitesi, misafirin hizmetten beklentisi ile misafirde hizmete dair oluşan algı arasındadır. Bu algının olumlu yönde olabilmesi için çalışanın tecrübeli olması gerekmektedir. Çünkü daha önce hizmet sektöründe çalışmış bir birey misafire nasıl yaklaşması ve hitap etmesi gerektiğini bilen kişidir. Bu yüzden çalışan misafir etkileşimini tecrübeli olan çalışanlarımızın daha sağlıklı hale getireceğine inandığımız için bu çalışanlarımızı misafirle daha fazla iç içe olabileceği departmanlarda değerlendirmekteyiz” ifadesi ile tecrübenin çalışan ve misafir etkileşiminde önemli unsur olduğunu savunmaktadır. Bu düşünceye paralel nitelikte

O1K3 kodlu yönetici; “Özellikle Spa açısından değerlendirecek olursak elbetteki misafir ve çalışan iletişimde tecrübe önemli bir unsurdur. Misafir Spa’ya rahatlamaya dinlenmeye gelir. Bunun sağlanabilmesi için de tecrübe gereklidir. Spada çalışan ve misafir etkileşimi temas ile gerçekleştiği için misafire el ısını sağlıklı şekilde vermeyi bilen çalışan misafirda olumlu etki bırakabilen kişidir. Bu yüzden tecrübe misafir ve çalışan etkileşimini artırmada gerekli unsurlardandır” şeklinde tecrübenin misafir ve çalışan etkileşiminde önemli olduğuna dair görüşünü belirtirken, O2K2 kodlu yönetici ise, “Eğitim, insanın daha iyi ve bilinçli bir birey olması için sarfettiği çabadır. Turizm sektöründe görev yapan yöneticilerin belki büyük bir çoğunluğu tecrübeli personeli misafir etkileşiminde ve iyi hizmet vermede ön planda tutarken, bizim kurumumuzda görev yapan yöneticiler ise eğitimi ön planda tutmaktadır. Yeni işe başlamış bir çalışan bir ay sonunda tecrübe sahibi olabilmektedir. Fakat eğitim tecrübe gibi hemen edinilebilen bir unsur değildir. Eğitilmiş insan, misafir ile çalışan arasında oluşan o ince çizgiyi aşmaması gerektiğini bilen kişidir. Kat görevlisi, resepsiyonist ya da garson olarak görev yapan ve turizm eğitimi almış çalışanlarımız, işlerinin teorik olarak ne olduğunu iyi bilen bireyler oldukları için pratikte de o kadar özverili ve titiz çalışan kişilerdir. Bu yüzden çalışanlarımızın misafirler ile gerçekleşen etkileşimini artırmada eğitilmiş olmasına önem vermekteyiz” şeklinde ifadesi ile eğitimin misafir ve çalışan etkileşimini artırmada daha belirleyici olduğunu belirtmişlerdir.

Misafir ve çalışan etkileşimini artırmada dikkat ettikleri unsurları dile getiren O3K3 kodlu yönetici; “...Bütün bunlara ek olarak etkileşimin sağlıklı hale gelmesi demek birimler arası iletişim demektir. Eğer birimler arası iletişim sağlıklı olmazsa oluşabilecek sıkıntılardan misafir ve çalışan etkileşimi de etkilenebilmektedir.” şeklinde ifadesi ile departmanlar arası iletişimin önemine vurgu yaparken, O2K4 kodlu yönetici; “İletişim, misafirin telefon ile oteli arayıp rezervasyon yaptırdığı andan itibaren başlayıp, çıkış yaptığı ana kadar devam eden ikili bir etkileşim sürecidir. İkili etkileşimin sağlıklı olabilmesi için çalışan, misafiri iyi dinlemeli, misafirin isteği doğrultusunda almış olduğu notları ilgili birime aktarabilmelidir. Misafirin isteklerinin iyi bir şekilde dinlenip, gerekli hazırlıkların yapılması sonucunda misafirle iletişimin olumlu yönde ilerleyecek iken, aksi bir durumda ise misafir ve çalışan arasındaki iletişim olumsuz yönde ilerleyecektir. Bu yüzden çalışan, misafiri iyi bir

şekilde dinlemelidir ki bu süreç hem kurumumuz hem de çalışanımız adına olumlu işleyebilsin” şeklinde görüşü ile misafirin iyi dinlenilmesi gerektiğini vurgulamıştır. O1K2 kodlu yönetici ise; “Misafirle oluşacak olan iletişimde beden dili önemli bir unsurdur. Misafirin bulunduğu ortamda çalışana ihtiyacı olup olmadığını, çalışan göz kontağı kurarak anlayabilmelidir. Beden dilini iyi kullanabilen ve anlayabilen çalışan sayesinde misafir ve çalışan etkileşimi olumlu bir şekilde ilerleyecektir” şeklinde görüşünü bildirmiştir.

#### 5.2.4. Misafir Hizmet Kalitesi Algısında Aktif Belirleyici Departmanlar

Misafir çalışan etkileşimine dair otel yöneticilerine son soru olarak, “Misafirlerinizin hizmet kalite algısını en üst düzeye çıkarabilmek için hangi departmanlar hizmet performansının belirleyicisidir?” sorusu sorulmuştur. Otel yöneticilerinin vermiş olduğu cevaplara Tablo 11’de yer verilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin altısının vermiş olduğu cevaplar sonucunda hizmet kalite algısını en üst düzeye çıkarmak için hizmet performansının belirleyici olduğu departmanlardan ilkinin Yiyecek–İçecek departmanı, ikinci belirleyici departman olarak Ön Büro, üçüncü olarak ise Spanın hizmet performansı belirleyicisi olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Hizmet Performansını Belirleyen Departmanlara İlişkin Sonuçlar

Departmanlar	Otel 1	Otel 2	Otel 3
Yiyecek – İçecek	O1K1,O1K3	O2K1,O2K2,O2K3	O3K2
Spa	O1K1,O1K3	O2K3,O2K2	-
Ön Büro	O1K3	O2K1,O2K2	O3K2,O3K3
Kat Hizmetleri	-	O2K1,O2K3	O3K2
Satış Pazarlama	-	-	O3K3
Halkla İlişkiler	-	-	O3K3
İşletme İçerisindeki Bütün Departmanlar	O1K2	O2K4	O3K1

Konuya ilişkin olarak; O1 ve O2 kodlu işletmelerde görev yapan O1K1 kodlu yönetici “Afyon bölgesine gelen misafirlerimiz ağırlıklı olarak orta yaş ve üstü bireylerden oluştuğu ve aynı zamanda bu misafirlerimiz termal su dolayısıyla şehrimize dinlenme ve rahatlama odaklı geldikleri için Spa ve Yiyecek-İçecek departmanımızın önemi gözler önüne serilmektedir” ve O2K2 kodlu yöneticinin “Afyon termali ile gözde olan şehirlerdendir. Afyon’a misafirler ya toplantı ya da dinlenme amaçlı gelmektedirler. Bu yüzden misafiri karşılamada Ön Büro arkasından ise Spa ve Yiyecek-İçecek departmanımız önemli bir görevi üstlenmektedir. Afyona

*gelen birey Spaya uğramadan gidebilir ama yemek yemeden ve ön büroda kayıt işlemi gerçekleştirilmeden gidemez. Bu yüzden Ön Büro ve Yiyecek İçecek departmanımız, şehrimiz dolayısı ile de Spa bölümümüz hizmet kalite algısında performans belirleyen departmanlarımızdır”* şeklinde ifadeleri ile araştırmanın evrenini oluşturan işletmelerin termal otel işletmesi olmasından dolayı Spanın hizmet performansı belirleyici bir departman olduğunu savunurlarken, O3 Kodlu işletmenin yöneticilerinde Spa departmanına dair böyle bir vurguya rastlanılmadığı görülmektedir. Bütün bu departmanlara ek olarak, O3K3 kodlu yönetici bireysel olarak halkla ilişkiler ve satış pazarlamanın da hizmet performansı belirleyicisi olduğunu belirtmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan otelcilerden üç tanesi hizmet performansında bütün departmanların belirleyici olduğunu savundukları Tablo 11’de görülmektedir. Bu doğrultuda O2K4 kodlu yönetici; *“Her departman birbirleri ile bağlantılıdır”* ve O3K1 kodlu yönetici *“Bütün departmanlar hizmet performansı belirleyicisidir. Şu departman şu departmandan daha önemlidir ya da üstündür şeklinde görüş bildirmek doğru olmayacaktır. Hepsinin görevi iyi bir performansla misafirde kaliteli hizmet algısı oluşturmaktır. Departmanların sadece misyonları farklıdır”* Benzer şekilde O1K2 kodlu yönetici; *“Bütün departmanlar belirleyicidir. Çünkü misafir Kat Hizmetlerindeki odasını temizleyen personelle de karşı karşıya gelebilmektedir. Öyle anlar oluyor ki misafir anket değerlendirmesinde en iyi puanı katta çalışana verebiliyor. Resepsiyonla hepsi muhatap olmayabilmektedir. Konaklayacak olan misafirler odaya çıktığında bellboy, kat hizmetleri ve garsonlarla etkileşimde bulunmaktadırlar. Bu yüzden özellikle bu departman demek çok zordur. Ofis çalışanları da dâhil olmak üzere bütün departmanlardaki çalışanlar hizmet kalite algısı oluşumunda önemli bir faktörlerdir”* şeklinde düşüncelerini dile getirirken bütün departmanların hizmet performansında belirleyici olduğuna dair vurgu yapmışlardır.



### 5.3. MİSAFİR VE DİĞER MİSAFİRLER ARASINDAKİ ETKİLEŞİME İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ

Bu bölümde hizmet karşılaşmasının üçüncü boyutu olan misafir ve diğer misafirler arasında oluşan etkileşime ilişkin elde edilen yönetsel görüşlere yer verilmiştir.

#### 5.3.1. Misafir-Misafir Etkileşiminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Otel yöneticilerinin hizmet sırası beklerken oluşan misafir-misafir etkileşimine dair görüşleri incelendiğinde, misafirlerin en çok giriş ve açık büfede yemek sırası esnasında birbirleri ile etkileşime girdikleri yönünde düşüncelerini dile getirdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda O2K4 kodlu yönetici; *“Misafirler otele giriş işlemi yaparken etkileşime girebilmektedirler. Bu etkileşim bazen olumlu, bazen ise olumsuz şekilde de gerçekleşebilmektedir. Resepsiyonda giriş sırası beklerken memleket ya da başka bir şeyin ortak çıkması ile etkileşime girerek birbirlerinin telefon numaralarını aldıkları durum olabilmektedir. Misafir yine giriş esnasında, sürekli gelen misafirle çalışanın sohbet edasında işlem gerçekleştirilmesi sonucunda arkada bekleyen misafir bu durumu ayrımcılık olarak nitelendirip, sıkıntı çıkarabilmektedir”* ve O2K1 kodlu yönetici; *“Otelimize giriş yaparken bekleme esnasında birbirlerine yardım ederek ya da fiyat sorarak etkileşime girmektedirler. Fiyat farkı varsa eğer bunu resepsiyona sorarak ayrımcılığın sebebini öğrenmek isteyen misafirlerimiz de olabilmektedir. Bu ayrımcılıktan ziyade çok gelen misafir ya da grup misafir ile ilk gez gelen arasındaki fark olduğu için bu durum çalışanlarımız tarafından uygun bir dille misafirlerimize aktarılmaktadır”* şeklinde görüş bildirmişlerdir. O1K1 kodlu yönetici; *“Misafirler açık büfe esnasında beklerken birbirleriyle büfede yer alan yemeklerin lezzetleri hakkında konuşarak etkileşime geçmektedirler. Bekleme esnasında bir misafir başka bir misafirin önüne geçmeye çalışarak gergin durumların yaşanmasına da sebebiyet verebilmektedir. Misafirin misafirle tartışması işletme açısından kimsenin istemediği bir durumdur. Bu tarz durumlarda misafirlerden bir tanesi alakart restorana götürülerek diledikleri yemeği seçmeleri sağlanmaktadır”* ve O3K1 yöneticinin; *“Bu konu ile alakalı otelimizde yaşanan bir anımızdan bahsetmek istiyorum. Olumsuz bir durumla alakalı olarak resepsiyona gelen misafir, lobide sürekli bağırarak yaşadığı durumu dile getirmeye çalışıyordu. Bunu duyan ve sürekli otelimize gelen*

*misafirlerimizden bir tanesi lobiye gelerek bağırarak misafiri yatıştırmıştı. Bu işletme açısından güzel bir kazançtır ve bunun sonucunda ise misafir-misafir etkileşimi olumlu yönde ilerlemiştir. Misafir- misafir etkileşimini olumsuz yönde değerlendirecek olursak eğer, hizmetle alakalı bir sıkıntıyı bir misafir dile getirirken diğerine de söylemekte ve diğer misafirlerin de o durumdan şikâyetçi olmasına sebebiyet verebilmektedirler.”* Benzer bir şekilde O3K2 kodlu yönetici; *“Resepsiyonda giriş esnasında misafirler birbirlerine çok beklediklerini söyleyebilmektedirler. Bazen dikkat çekmek adına da etkileşimler oluşabilmektedir. Örneğin açık büfede yemek alırken büfeyi eski hali ile kıyaslayarak yanındaki ile etkileşime girme gayreti gösteren ve olumsuz bir durumla karşılaşıldıysa diğer misafirleri de ekleyerek onlardan da onay alma gereksinimi duyabilmektedirler.”* şeklinde düşüncelerini dile getirmişlerdir.

### **5.3.2. Misafir-Misafir Etkileşiminde Etkili Unsurlar**

Araştırma kapsamında otel yöneticilerine ikinci soru olarak *“Misafirin oteli bir başkasına önermesindeki en önemli etken sizce nedir?”* sorusu yöneltilmiştir. Otel yöneticilerinin vermiş olduğu cevaplara Tablo 12’de yer verilmiştir.

Herhangi bir kurumun müşteri ile olan etkileşimi, bir sonraki aşamanın şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Müşterinin bir mekân ya da ürünü bir başkasına önermesinde çeşitli etmenler bulunmaktadır. Tablo dâhilinde bu etmenlerin kişiden kişiye göre değiştiği görülmektedir. Bu kapsamda otel yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, misafirin oteli bir başkasına önermesinde hizmet faktörünün etkili olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda O2K1 kodlu yöneticinin; *“Hızla gelişen teknoloji ile birlikte bireylerin beklentileri de değişmekte ve artmaktadır. Bu yüzden hizmette farklılıklar oluşturmalısın ki hem misafirler yeniden seni tercih etsin hem de önersin. Örneğin; özellikle yaz aylarında Spa alanından yararlanmak isteyen misafirimize soğuk havlu hizmeti vermekteyiz. Bu hizmetten misafirlerimiz çok memnun kalmış olmalı ki bizi bir başkasına önermiş ve onun adı ile gelen kişi böyle bir hizmetiniz varmış, kesinlikle bunu deneyimlemek istiyorum diyerek beklenti ve amacını belirten misafirlerle karşılaşmaktayız”* ve O1K1 kodlu yönetici; *“Hizmet, bizleri bir başkasına önermede büyük önem taşımaktadır. Özellikle restoranımızda verilen hizmet sonucunda bizi başkalarına öneren ve yiyecek-içecek hizmetimizden yararlanmak için*

*gelen misafirlerimiz oldukça fazladır” şeklinde ifadeleri ile hizmetin önermede etken olduğunu belirtmişlerdir.*

*Tablo 12. Misafirlerin Otel Tavsie Etmesindeki Öncüller*

<b>Faktörler</b>	<b>Otel 1</b>	<b>Otel 2</b>	<b>Otel 3</b>	<b>Frekans</b>
<b>Hizmet</b>	O <sub>1</sub> K <sub>1</sub> , O <sub>1</sub> K <sub>2</sub> , O <sub>1</sub> K <sub>3</sub>	O <sub>2</sub> K <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> K <sub>2</sub> , O <sub>2</sub> K <sub>3</sub> , O <sub>2</sub> K <sub>4</sub>	O <sub>3</sub> K <sub>2</sub>	<b>8</b>
<b>Çalışanlar</b>	O <sub>1</sub> K <sub>2</sub> , O <sub>1</sub> K <sub>3</sub>	O <sub>2</sub> K <sub>4</sub>	O <sub>3</sub> K <sub>1</sub> , O <sub>3</sub> K <sub>3</sub>	<b>5</b>
<b>Atmosfer</b>	O <sub>1</sub> K <sub>3</sub>	O <sub>2</sub> K <sub>3</sub>	-	<b>2</b>
<b>Güven</b>	O <sub>1</sub> K <sub>3</sub>	O <sub>2</sub> K <sub>2</sub>	-	<b>2</b>
<b>Fiyat</b>	-	O <sub>2</sub> K <sub>1</sub>	-	<b>1</b>
<b>İletişim</b>	-	-	O <sub>3</sub> K <sub>1</sub>	<b>1</b>
<b>Değer</b>	-	O <sub>2</sub> K <sub>2</sub>	-	<b>1</b>

Çalışanlar ve iletişimin bir başkasına önermede önemli rol oynadığına dair görüşleri incelendiğinde O3K1 kodlu yönetici; *“Otelimizin büyük bir çoğunluğu sadık misafirlere oluşmaktadır. Otelimize yeni gelen misafir ise muhakkak öneri ile gelen misafirlere. O misafirlere zamanla sadık misafir haline gelmektedirler. Buradaki önemli etken çalışanlarımızın yaklaşımları ve otel içerisinde bir misafir gerek başka bir misafir ile gerekse çalışanlarımız ile oluşan iletişimin pozitif olarak misafire yansımalarıdır”* şeklinde ifadesi ile çalışanlara ve iletişime vurgu yaparken, O1K3 kodlu yönetici; *“Spa alanı olarak değerlendirecek olursak eğer, misafirlerimiz çalışanlarımızın yaklaşım ve uygulamasından memnun kaldıklarını ve arkadaşlarına önereceklerini dile getirmektedirler. Öneri doğrultusunda gelen misafirlerimiz güvenin de ayrıca bizi tercih etmelerin de ve bu önemli bir faktör olduğunu söylemektedirler”* şeklinde ifadesi ile hem çalışanlara hem de güven duygusuna dair vurgulama yapmıştır. Diğer bir yandan O2K3 kodlu yönetici; *“Kimi insan hizmete kimisi temizliğe kimisi ise görsel değerlere önem vermektedir. Otelimize giriş yaptıkları andan itibaren atmosferinden dolayı kendilerini iyi hissettiklerini hem yüz yüze ilişkilerde hem de anketlerde dile getirmektedirler. Atmosferden etkilenen bir misafirin önerisi ile gelen başka bir misafir atmosferi deneyimlemek için geldim, bu yönde çok met edildiniz gibi ifadelerle geliş sebebini söylemektedirler”* ifadesi ile atmosferin, O2K1 kodlu yönetici; *“Daha önce otelimizi deneyimleyen kişilerin tavsiyesinin üzerine otelimize giriş yapan misafirlere ödeme yaptıkları fiyatın üzerinde hizmet alacaklarına inanarak gelmektedirler. Fiyat ve hizmeti karşılaştırıp bunun sonucunda bizleri yakın çevresine öneren misafirlerimiz mevcuttur”* şeklinde görüşü ile fiyatın, son olarak O2K2 kodlu yönetici ise; *“Kaz tüyüne alerjisi olan misafirlerimiz vardır. Bu misafirlerimizin*

*odalarına kaz tüyü yastık yerine pamuk yastık verilmektedir. Yastık üzerine de gerekli departman tarafından sizin için özel hazırlandı tarzında kişisel notlar bırakılmaktadır. Bu hassasiyet karşısında misafir kendisini değerli hissetmektedir. Bunun sonucunda ise en ufak detayı dahi kaçırmadığınız için sizi yakın çevreme öneriyorum tarzında ifadelerle memnuniyetini dile getirmektedirler” şeklinde görüş bildirerek değerlin kişilere önermede etkili bir faktör olduğunu vurgulamışlardır.*

Araştırma kapsamında ikinci sorunun devamı olarak otel yöneticilerine “*Misafirler hizmet ortamındaki diğer misafirlerle ne derece etkileşime geçiyorlar?*” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde O2K2 kodlu yöneticinin “*Misafirler birbirini uyararak ya da hatırlatmalarda bulunarak birbirleriyle etkileşime geçmektedir. Örneğin; havuza girecek olan misafiri diğer misafir dış alması gerektiğini söyleyerek uyarabilmekte ya da bonesini yanında getirmeyi unutmamasını söyleyerek hatırlatmalarda bulunabilmektedir. Aynı zamanda misafirler birbirleri ile su sıcaklığının diğer otellere göre iyi ya da kötü olduğunu kıyaslayarak iletişime girmektedirler”* ifadesi ile misafirlerin hatırlatma, uyarıda bulunma ya da kıyaslama yaparak; O3K2 kodlu yönetici; “*Birbirlerine menüdeki yemekleri önererek iletişime geçmektedirler”* şeklinde görüşü ile misafirlerin tavsiyede bulunarak, O1K2 kodlu yönetici; “*...Misafirler daha çok fiyatı sormak için etkileşime geçmektedirler.*” şeklinde belirttiği düşüncesi ile fiyat karşılaştırması yaparak ve son olarak O2K4 kodlu yönetici ise; “*Yardım etme amacıyla ve herhangi olumsuz bir durum yaşadıysa diğer misafirlere kendini onaylatma amacıyla iletişime geçmektedirler”* ifadesi ile misafirlerin yardımlaşma ve kendini onaylatma amacıyla iletişime geçtikleri yönünde vurgu yapmışlardır.

### **5.3.3. İnsan Trafiğinin Misafir-Misafir Etkileşimindeki Rolü**

Hizmet ortamındaki insan trafiğinin misafirler üzerine etkisine dair yönetsel görüşler incelendiğinde; belirli durumlarda insan çokluğunun olumlu bir unsur olarak algılanabildiği, ancak çoğunlukla kalabalık ortamın misafirlere daha çok rahatsızlık verdiğini ve kalabalık olması nedeniyle oluşan gürültünün şikâyetlere neden olabildiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda O1K2 kodlu yönetici; “*Otelimizdeki kalabalık etkisi misafir üzerinde çift yönlü olabilmektedir. Bazı misafirler lobinin kalabalık olmasını otelin çok tercih edilen otel olmasına bağlayarak kalabalıktan*

olumlu yönde etkilenebilirlerken, bazıları ise, kalabalık olmasından dolayı kaliteli hizmet alamayacağını düşünmekte ve beklediklerinde şikâyetle bulunabilmektedirler. Havuzların kalabalık olmasından ya da çocuk seslerinden oluşan gürültüden rahatsızlık duyduklarını dile getirebilmektedirler” ifadesi ile O3K1 kodlu yönetici; “Otel ne kadar kalabalık olursa o kadar sıkıntı oluşmaktadır. Otelimize gelen misafir yaş ortalaması orta ve üstü olduğu için, aynı zamanda rahatlama amacıyla geldikleri için otelin daha çok tenha ve sessiz olmasını tercih etmektedirler. Grup misafirler ağırladığımız zaman sıkıntılar çıkmaktadır. Genellikle gelen grup futbolculardan oluşmakta ve futbolcular da rahat insanlar oldukları için otelde gürültü oluşabilmektedir. Kimisi ayakkabısını koridora çıkartmakta, kimisi ise koridorlarda antreman yapabilmektedir. Bu tarz durumla karşılaşan diğer misafirlerde rahatsızlığını dile getirmektedir” şeklinde, O2K2 kodlu yönetici de benzer şekilde; “Yoğunluk misafiri etkilemektedir. Spa sakinlik alanı olduğundan gürültü olmaması gereken bir yerdir. Spa bölümüne havuz amaçlı gelen misafirlerimiz de vardır. Havuzda çıkardıkları ses, spadaki misafirleri rahatsız edebilmektedir. Ya da havuzda gençler gürültü yapmaktan, eğlenmekten hoşlanırken, orta yaştki misafir bu durumdan şikâyetçi olabilmektedir” ifadeleri görüşleri destekler niteliktedir.

#### **5.3.4. Hizmet Ortamının Misafir-Misafir Sosyalleşmesine Katkısı**

Otel yöneticilerine misafir-misafir ilişkisine dair son olarak, “Misafirlerinizin diğer misafirlerle sosyalleşmesini sağlamak için neler yapıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Konuya dair görüşler incelendiğinde, termal otel işletmelerinde müşterilere yönelik genel olarak animasyon etkinlikleri, yüzme yarışları, dans kursları ve canlı müzik olanakları sunulduğu, bu tür organizasyonların ise dönemsel olarak değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir. Bu kapsamda O1K2 kodlu yöneticinin; “Animasyon birimi faaliyetleri, çeşitli oyunlar ile dans kursların düzenlenmesi misafirlerin birbiriyle etkileşime girmesine ve sosyalleşmesine yardımcı olmaktadır” ifadeleri ile O2K1’in “çocuk oyun parkı” ve “canlı müzik, havuz ve spa alanları ile sinema salonu” şeklindeki dile getirdikleri görüşler bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan O3K1 ise “Özel bir şey yapılmamaktadır. Misafirler restoran ve termal alanlar gibi ortak noktalarda zaten kendileri etkileşimde bulunmaktadırlar” sözleri ile misafirlerin sosyalleşmeler için doğrudan bir hizmet

girişimlerinin olmadığını, fakat otelde genel açık alanlarda birey olmanın doğal sonucu olarak misafirlerin sosyal etkileşimlerde bulunabildiğine dikkat çekmektedir.

#### 5.4. SAHNE ARKASI DÜZENLEMELER, SİSTEMLER VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ

##### 5.4.1. Hizmet Ortamında Sahne Arkası Düzenlemeler

Hizmet karşılaşmasının dördüncü boyutunu oluşturan sahne arkası düzenlemeler ve sistemlere ilişkin termal otel yöneticilerinin görüşleri bu bölümde ele alınmaktadır. Bu kapsamda katılımcılara dört ayrı soru yönlendirilmiş olup bunlardan ilki *“Hizmet ortamında sahne arkası düzenlemelerin rolü nedir? Bu noktada en önemli düzenlemeler hangileridir? Neden?”* sorusudur. Yöneticilerin ilk olarak sahne arkası düzenlemelerin önemini vurguladıkları görülmektedir. O3K3 kodlu katılımcının *“Sahne arkası düzenlemeler hem misafiri tanımak adına hem de çalışanın işini kolaylaştırmak adına önem arz etmektedir”*, O2K1 kodlu yöneticinin *“Turizm sektörünün %80’lik kısmını perde arkası oluşturmaktadır. İyi hazırlanmayan bir operasyonun iyi geçmesi mümkün değildir. O nedenle sahne arkası düzenlemeler ne kadar profesyonel ve özenle hazırlanırsa hizmet de misafire o kadar iyi yansır”* ve O1K3 kodlu katılımcının *“Rolde kullanılan ürün ve ürünü sunacak kişi sahne arkasında hazırlanmaktadır. İçinizi, dışarıya yansıtırsınız. O nedenle eğer sahne arkası sağlam değilse ön tarafa ürün çıkartamazsınız, hizmet veremezsiniz”* şeklindeki sözleri ile otel işletmelerinde sahne arkasının ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmektedirler.

Sahne arkası düzenlemeler konusunda katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer unsurların tasarım ve çalışan personeller, misafirlerin tanınması, ürün çeşitliliği ve iletişim olarak görüldüğü belirlenmiştir. İlk olarak, O2K1 kodlu yönetici *“Sahne arkası düzenlemeler çalışanın performansını herhangi bir şekilde olumsuz etkilemeyecek düzende olmalıdır. Otelimiz kompakt ve gidilmek istenen her yere erişim kolaylığı olduğu için az personelle çok iş yapılabilen ve verimlilik yüksek olmaktadır”*, O1K3 kodlu yönetici *“Sahne arkası personel açısından ulaşılabilir, ergonomik ve sunulan hizmetin kalitesini (yemeğin ısısı vb.) etkilemeyecek kolaylıkta olmalıdır”*, O3K3 kodlu yönetici *“Sahne arkası düzenlemeler çalışana kolaylık sağlamakta ve çalışanın hızını kesmemek amacıyla düzenlenen bu alanlar onları*

*memnun etmektedir” ve O2K3 kodlu yönetici ise “En önemli sahne arkası düzenleme, erişilebilirliktir. Personel ne kadar ulaşılabilir bir alana sahip olursa işler o kadar yolunda gidebilmektedir” şeklindeki ifadeleri sahne arkasında tasarımın önemine ve bunun çalışan personellerin performansı üzerindeki rolüne dikkat çekmektedir.*

Sahne arkası düzenlemelerde önemli belirleyicilerden birisi otel müşterileridir. Katılımcılardan O3K3 *“Sahne arkası düzenlemeler misafir açısından değerlendirilecek olursa memnuniyet artırıcı bir düzenlemedir. Örneğin bir misafirin otele gelmeden önce isteklerini dile getirmesi ve çalışanın bu notları misafirin sayfasına yazmasıyla hizmet başlamaktadır. Aynı zamanda misafirin vermiş olduğu ya da istemiş olduğu hizmetin misafirin otele girişinden itibaren çalışan tarafından gerçekleştirilmesi misafirdeki memnuniyet derecesini artırmaktadır”* ve O2K4 *“Misafirin profili önem arz etmektedir. Sahne arkasında misafirin profili doğrultusunda odası düzenlenmektedir”* şeklinde belirttikleri görüşleri ile sahne arkası düzenlemelerin misafirlerin isteklerine cevap verilmesinde ve bunun sonucunda da memnuniyetin oluşmasında önem arz ettiği vurgulanmıştır.

Ürün çeşitliliğine yönelik katılımcıların ortaya koyduğu görüşler, sahne arkası düzenlemelerde bu değişkenin de önemli bir husus olduğuna işaret etmektedir. Nitekim O2K1 kodlu yöneticinin *“Sahne arkasında malzeme, hazırlık, tedarik tam olmalıdır. Her şey pratik olabilecek şekilde ayarlanmalıdır.”*, O2K2 kodlu yöneticinin *“Spa açısından, en önemli sahne düzenleme uygulama yapılacak odanın, havuzun ve ekipmanların hazır olmasıdır. Örneğin; 50 dakikalık bir masajda her şey güzel ilerlerken bir anda masaj yağının bitmiş olması misafiri uyumuş olduğu uykudan uyandıracak ve işin büyüünün kaybolmasına neden olacaktır. Bu masaj yağını tedarik etme süreci saniyelik dahi olsa hem misafirin uyanması açısından hem de zaten zamanla sınırlı bir uygulamadan dolayı büyük bir handikaptır”*, O1K3 kodlu yöneticinin *“Eğer sahne arkası sağlam olursa sahne önü her zaman sağlamdır. Arkada ne kadar ürünün varsa o kadar hizmet yeterliliğin vardır”* ve O3K2 kodlu yöneticinin ise *“Hizmet ortamı ve sahne arkası kullanışlı olmak zorundadır. Dolapta akla gelecek her şeyi barındırmalıdır ki misafirinlerin farklı türden taleplerine karşılık bulabilsin ve memnuniyet oluşsun”* şeklinde belirttiği görüşleri, geri plandaki ürün çeşitliliğinin ve gamının hizmet ortamında taleplerin karşılanmasında ne derece önemli olduğunun bir göstergesi niteliğindedir.

Sahne arkası düzenlemelerde son olarak katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer önemli nokta işletme içi iletişim ve koordinasyondur. Bu doğrultuda O3K3 kodlu yöneticinin *“Gelecek olan isteklerini rezervasyonda çalışan kişi, mutfağa, spaya, kata ya da bilgi işleme söylemezse iş aksar. Bu yüzden sahne arkası düzenlemelerin rolü birimler arası sağlıklı iletişimidir. Hizmet karşılığını etkileyen en önemli düzenleme iletişimidir. İletişim kötü olursa iş aksar, iş aksarsa misafir memnun olmaz, misafir memnun olmazsa gelmez, misafir gelmezse gelir olmaz”*, O2K4 kodlu katılımcının *“Sahne arkası düzenlemelerde birimler arası iletişim önem arz etmektedir. Arka planı arka plan yapan şey iletişimidir”* ve O3K3 kodlu yöneticinin *“Misafiri net bir şekilde anlamak, ne talep ettiğini iyi dinlemek ve kusursuz bir şekilde rezervasyon işlemi gerçekleştirmek ve bunları sahne arkasında hazır hale getirmek için birimler arası iletişim önem arz etmektedir”* şeklindeki ifadeleri hem misafir ile hem de birimler arasında sağlıklı iletişim kurmanın sahne arkası düzenlemelerin koordineli olarak gerçekleştirilmesindeki rolüne işaret etmektedir.

#### **5.4.2. Misafir Deneyiminin Şekillendirilmesi**

Sahne arkası düzenlemeler ve sistemlere ilişkin termal otel yöneticilerine ikinci olarak *“Hizmet üretim süreçlerinde misafirinizin bir sonraki deneyimini şekillendirmek adına neler yapıyorsunuz?”* ve *“Sahne arkasındaki süreçlerin işlevselliği ile ilgili değişkenleri hangi sıklıkla değerlendiriyorsunuz?”* soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların bu konuda en çok vurgu yaptığı nokta, otel müşterilerinin talep ve isteklerine göre veya daha önceki konaklamalarından elde edilen bilgi ve tecrübelerin, işletme veri tabanında kişiye özel olarak yer aldığı doğrultusunda hizmet verilmesidir. O3K1 kodlu yöneticinin *“Özel talepleri olan misafirlerin talepleri rezervasyon aşamasında profiline yazılmakta ve gerekli birimle iletişime geçilerek misafir gelmeden önce ona göre hazırlıklar yapılmaktadır. Örneğin; sürekli misafirlerimizden bir tanesi her gelişinde aynı suit odayı tercih etmektedir. Bu misafir rezervasyon için aradığında herhangi bir soru sorulmaksızın o oda misafire verilmektedir”* ve yine aynı otelden O3K3 kodlu yöneticinin *“Sürekli otele gelen misafirin istediği havuz manzaralı bir oda vardır. Bu oda her zaman o misafire verilmektedir. O misafirin istemiş olduğu ürünler kendisi istemeden odasına yerleştirilmektedir”* şeklindeki ifadeleri bu görüşü destekler niteliktedir.



Bir diğerk otel işletmesindeki katılımcılardan O2K3'ün “Misafirin daha önce konaklamasında nelere dikkat ettiği, neleri istediği ya da istemediği not alınır ve istedikleri şeyler odasına yerleştirilerek misafirin isteklerinin bizim için önemli olduğu vurgulanır” ve O2K1'in “Rezervasyon esnasında misafir iyi dinlenerek onun özel istekleri sisteme yazılarak gerekli birime haber verilerek iletişime geçilmektedir. Bu istek ve talepler satış personeli tarafından memorandum haline getirerek ilgili birimlere dağıtılmaktadır. Misafirler geldiğinde ise her şey saati ve isteklerine göre gerçekleştirilmektedir. Her hafta farklı gruplar geldiği için değişkenler de her hafta ayrıca değerlendirilmektedir” ve O2K2'nin “Misafirin bir önceki konaklamasında otelden neler istediği veri tabanına yazılmakta ve bir sonraki gelmesinde ise oradaki bilgilere göre hareket edilmektedir. Örneğin; misafir otele geldiğinde pamuk yastık yerine kaz tüyü yastık istemişse bu bilgi misafirin veri kaydına yazılır ki bir sonraki gelmesine misafir otele gelmeden onun istediği şekilde odası hazırlanır” şeklindeki ifadeleri sadık misafirlerin tekrar eden deneyimlerinin şekillenmesinde, bireysel talep ve isteklerin dikkate alınması ile müşteri odaklı hizmet verildiğinin önemini vurgulamaktadır.

Otel yöneticileri, misafirlerin bir sonraki deneyimini şekillendirmek için hizmet üretim süreçlerini esnek bir yapıya dönüştürdükleri ve sunulan hizmetlerde çeşitlilik sağladıklarına vurgu yapmaktadırlar. Bu doğrultuda O1K3 kodlu katılımcının “Otelin konsepti yarım pansiyon şeklindedir. Fakat bazı zamanlarda gruplar otele gelebilmekte ve menü de değişiklik yapması istenilmektedir. Bu hizmeti yerine getirmek adına menüye misafir tarafından istenilenler eklenmektedir. Diğer taraftan örneğin, sporcular katlarında coffee break istemektedir. Otel bu hizmeti normal zamanda sağlamamaktadır. Ama sporcular geleceği zaman onlara göre düzenlemeler yapılmaktadır. Bu durum misafirin gelme sıklığıyla paraleldir” ve O2K2 kodlu katılımcının “Otele bazı zamanlarda grup misafirler gelmekte ve özel istekleri olabilmektedir. Bu istekler yatakların twin olması, menünün onlara göre hazırlanması, antreman yapacakları alanın bulunması vb. olabilmektedir. İşletme olarak farklı türden bu taleplere cevap vererek müşteri memnuniyetini artırmaya çalışıyoruz” şeklindeki görüşleri hizmet sunumunda alışılmışın dışında farklı türlerde de hizmet verebildikleri ve bu durumun da müşteri deneyiminin şekillenmesinde bir değer olarak algıladıklarını göstermektedir.

Misafirlerin gelecek deneyimlerinin şekillendirilmesinde katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer önemli konu ise misafirlerin işletme dışında da takip edilmesi ve onları tanımaya yönelik yeni bilgiler doğrultusunda geliştirilen yeni hizmetlerdir. Bu kapsamda O1K2 kodlu yöneticinin *“Daha önce konaklayıp yeniden gelen misafirlerimiz sistemimizde otomatikman görülmektedir. Sistem bu misafirle alakalı olan her türlü uyarıyı vermektedir. Örneğin misafirimiz balayı için oteli tercih ettiyse, balayı notu sistemde görülmektedir. Bu misafirin bir sonraki gelmesi de yine bir önceki gelmesiyle aynı ya da yakın tarihsel evlilik yıl dönümlerini kutlamak için geleceklerini anlayabiliyorsunuz ve onlar gelmeden önce odasına House Keepingde çalışan personel vasıtasıyla meyve sepeti koyulmaktadır. Bu da misafirin hem memnun olmasına hem de bir daha oteli tercih etmesine teşvik edici bir eylemdir”*, O1K3 kodlu yöneticinin *“Oteli sosyal medyada paylaşan misafirler, sosyal medyada tarafımızca takibe alınmaktadır. Misafirin profiline bakılarak kişi hakkında bazı yorumlar yapabileceğimize olanağı kazanılmaktadır. Örneğin bir misafir oteli kendi hesabından paylaşmış, daha sonra bu fotoğraf otel tarafından fark edildi ve o misafir sosyal medyada takip edildi. Misafirin hesabına bakıldığında Atatürk hayranlığı olduğu fark edildi, sonrasında bu misafirin odasına Atatürk’ün fotoğrafı olan bir anahtarlık gönderilmiştir. Yine benzer şekilde, başka bir misafir oteli kendi hesabında paylaştı, onun profili de otel tarafından incelendiğinde doğal sabun, parfüm gibi ürünlerle ilgilendiği kanısına varıldı ve bu misafirin çıkışı esnasında ona zeytinyağından yapılmış doğal sabun hediye edilmiştir”* ve O1K3 kodlu katılımcının *“Misafirlerimizin bizde konakladıkları gün doğum gün ya da özel günüyse bununla alakalı olarak onlara ufak bir pasta ve doğum gününüz kutlu olsun yazısı misafiri memnun etmektedir”* şeklindeki örnek olaylarla misafiri takip etmenin ve tanınmanın önemini ortaya koyarken misafirlerin farkında olmadan kendilerine ilgi gösterildiğini ve değer verildiğini hissetmesi ile otelden mutlu ayrılmasına neden olduğunu göstermektedir.

Otel işletmeleri yöneticilerinin sahne arkasındaki süreçlerin işlevselliği ile ilgili değişkenleri hangi sıklıkla değerlendirdikleri ve bu noktada kritik hususun ne olduğuna ilişkin görüşleri incelendiğinde, değişkenlerin ele alındığı dönemlerin belirli bir standart taşımadığı ve kritik husus konusunda ise bilgi, bütçe, misafir memnuniyeti, ziyaret sıklığı ve etkileşimi ile misafiri tanıma, geri bildirim, işin benimsenmesi ve

farkındalık gibi her bir otel işletmesinde farklı değerlerin öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda misafir etkileşimine ilişkin O3K3 kodlu katılımcının “*Değişkenlikler misafirlerin gelme sıklığına göre değerlendirilmektedir. Kritik husus misafirle misafiri birbirlerinden olumsuz etkilenecek şekilde bir araya getirmemektir*”, misafir ziyaret sıklığına ilişkin O3K1 kodlu katılımcının “*Grup misafirin hangi dönemlerde geldiği bilinmektedir. Yılda iki defa geliyorsa iki defa o gruba göre, başka misafir yine grup ve yılda üç defa geliyor ve özel talepleri oluyorsa onlar için de üç defa değişkenler kontrol edilmektedir*” ve geri bildirimine ilişkin O1K1 kodlu katılımcının “*Çalışanların performansının misafirlere yansımaya göre değişkenler kontrol edilmektedir. Misafirin profiline ve ne zaman geldiğine/geleceğine göre süreçler değişkenlik göstermektedir. Gelen misafirlerin otelde konakladığı zamanlarda nelerin yaşanılıp yaşanmadığına dair değerlendirmeler yapıyoruz. Herhangi bir olumsuz durum söz konusu olduysa bir daha onu yaşamamak adına belli başlı düzenlemeler yapıyoruz. Kritik husus ise tavsiyeler ile misafir ve çalışanlarımızdan geri dönüşüm almak önem arz etmektedir*” şeklinde belirttikleri görüşleri örnek teşkil etmektedir.

O3K2 kodlu katılımcının “*Değişkenler müşteri memnuniyetine göre değişmektedir. Müşteri neyden memnun kaldıysa ona göre arka tarafta düzenlemeler yapılmaktadır. Kritik husus bütçedir*” ve O1K2 kodlu katılımcının “*Değişkenler otelin ekonomisine bağlı olarak kontrol edilmektedir. Daha önceleri odada ikram olarak verilen bazı ürünlerin fiyatının artması o ürün ya da ürünleri odalara koymaya engel olmaktadır. Ekonomi dışında sunumda geri çekilme yoktur sadece fiyat politikasına bağlı olarak değişmesi gereken ürünler olabilmektedir. Kritik husus paradır. Bazı dönemlerde normal fiyatının iki katına satılan oda sonucunda hizmet kalitesi de otomatikman iki katına çıkmaktadır. Büfenin içeriği dahi misafirin ödediği parayla doğru orantılıdır. Örneğin haftada bir kez çıkarılan kalamar haftada iki kere çıkmaktadır. Özetle para eşittir kaliteli hizmet*” şeklindeki görüşleri yöneticilerin sahne arkası süreçlerin işlevselliğinde işletmenin bütçesinin önemli gördüklerine işaret etmektedir.

Sahne arkasındaki süreçlerin işlevselliği ile ilgili değişkenlerden son olarak bilgi ile ilgili O2K3 kodlu katılımcının “*Departman olarak iki haftada bir toplantılar gerçekleştirilmektedir. Misafir profiline göre belli başlı hazırlık ve değişiklik yapılmaktadır. Misafir hakkında olan bilgiler ne kadar fazlaysa, memnuniyet o kadar*

iyidir. Bu yüzden bilgi kritik bir husustur”, müşteri memnuniyetine örnek olarak O2K4 kodlu katılımcının “Yıllık ve sezonluk olarak değişkenler kontrol edilmektedir. Bu değişkenler misafirin isteklerine de bağlı olabilmektedir. Memnuniyet kritik husustur” ve işin benimsenmesi ve farkındalık açısından O2K2 kodlu katılımcının “Değişkenler misafirin otele ne sıklıkla geldiğine göre değişmektedir. Bu değişken haftalık da olabilmektedir, aylık da. Dönemsel olarak kontrol edilmektedir. Değişkenler o an ki durum, mevsim, gelecek olan kişi sayısı ve misafirin profiline bağlı olarak değişmektedir. Buradaki kritik husus işin benimsenmesi ve farkındalıktır” şeklinde beyan ettikleri görüşleri örnek olarak verilebilir.

### 5.4.3. Hizmet Ortamında Kültürel Değerler

Sahne arkası düzenlemeler ve sistemlere ilişkin termal otel yöneticilerine üçüncü olarak “Hizmet atmosferi içerisindeki kültürel değerler ile ilgi ne düşünüyorsunuz? Süreçler ve işlevsel düzenlemelerin buradaki rolü sizce nedir?” sorusu yöneltmiştir. Katılımcıların ilk olarak bu noktada kültürel değerlerin misafirler açısından önemini vurguladıkları görülmektedir. O2K4 kodlu katılımcı “Kültürel değerler misafirlerin kendilerini oraya ait hissetmesini sağlamaktadır”, O1K2 kodlu katılımcı “Misafir bir başka ülke ya da şehre gittiği zaman kendi kültürüne has bir şey görünce kendisini mutlu hissetmektedir. Değer verildiğini, önemsendiğini bilmek her insanı mutlu eder. Bazen bu kültürel değer, kişinin kendi mutfağına ait bir ürünün büfede yer alması olabilirken bazen odasında kendi kültürüne ait fotoğrafı görmek de olabilmektedir” ve O1K2 kodlu katılımcı “Kültürel değerleri otel bünyesine katmak ya da ona yönelik ufak hamleler yapmak misafirde aidiyetlik duygusu uyandırdığı için önem arz etmektedir” sözleri ile kültürel değerlerin önemine ve içeriğine vurgu yapmaktadır.

Hizmet ortamındaki kültürel değerlere örnek olarak O2K1 kodlu katılımcının “Afyon denilince akla termal geldiği için dekorasyonda kullandığımız Buddha heykelleri gelen misafirlerin farklı kültürleri tanımalarına katkıda bulunmakta ya da yabancı misafir geldiyse kendi evinde gibi hissetmesine neden olmaktadır. Tesisimizde termale yönelik hizmet verildiği için insanlar heykeller sayesinde gerçekten termalin, spanın merkezine geldiklerini düşünmektedirler” ve yine aynı otelden O2K2 kodlu katılımcının “Hizmet ortamında yer alan kültürel değerler müşteri memnuniyetiyle

*doğru orantılı bir husustur. Örneğin lobide bulunan Buddha tamamıyla Uzak Doğu kültürüne has bir objedir ve Uzak Doğu Bölgesi masajıyla ünlü bir yerdir. Bu bağlamda düşündüğümüzde, misafirler otele girdiği zaman o objeyi görünce tam termalin yerine geldim diye düşünerek mutlu olabilmektedir” şeklinde ifade ettikleri düşünceleri ile sunulan ürünlerin ve hizmet ortamının asıl kültürün ait olduğu toplumun değerlerine göre şekillendirilerek bir özgünlük sağlandığı ve oluşturulan atmosfer ile misafirlerin benzer deneyimi yaşamasına olanak tanındığı görülmektedir.*

*Kültürel değerler konusunda O1K1 kodlu katılımcının “Kültürel değerler insanların kendisini o otele ait hissetmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin Antep’ten grup olarak misafirler gelmekte ve onlara özel sıra geceleri yapılmaktadır. Disko onlara göre düzenlenmekte ve orada Anteplilere özel çiğköfte partisi düzenlenmektedir. Antep’ten gelen misafirler yeniden otelimizi deneyimlediklerinde nasıl bir etkinlik olacağını bilmektedir. Müslüman kardeşler diye açılımı olan bir grup otelimize geldi. Bu grup sosyal faaliyetlerde bulunmaktadır. Otelimiz bu grup için bir salon verdi, o salonda aikido yaptılar, aynı şekilde otelin bahçesinde okçulukla alakalı eğitimlerini aldılar. Bu misafirlerimizin yemek yeme kültürü diğer misafirlerimizden farklı olduğu için bu misafirlerimize özel, kendi kültürlerinde olan bazı ürünleri onların masasında bulundurduk ve restoranımızda onlara özel bölüm ayırdık, rahat etmeleri adına ve misafirlerimiz bu durumdan çok hoşnut olmuşlardı” şeklindeki görüşü ile farklı otelden fakat benzer bir örnek olay olarak O3K1 kodlu katılımcının “Grup olarak gelen misafirler mevcuttur. Bu misafirler Güneydoğudan gelmektedir. Antakya’dan gelen misafirler çiğköfte partisi yapmadan gitmiyorlar. Onlara bir salon temin edilmektedir ve misafirler orada kendilerince eğlenmektedir” şeklindeki ifadeleri yabancı milliyetten olmasa dahi, ülkenin farklı coğrafyalarından gelen ve kendi yöresel kültüründen veya ait oldukları sivil toplum kuruluşu gibi bir örgüt ikliminden ödün vermek istemeyen misafirler için yöneticilerin kendi otel işletmelerinde onlara özel olan değerlere yönelik hizmet sunduklarını göstermektedir.*

*O3K1 kodlu katılımcının “Örneğin 10 Kasımında otele gelen bir bayan grubu otele giriş yapmıştı. Otelde Atatürk adına anma köşesi oluşturuldu, o köşe çiçeklendirildi ve Atatürk resmi konuldu. Saat 9:05 de herkes, o giriş yapan bayan misafirlerde dâhil olmak üzere saygı duruşunda bulundu, kişi sayısı artmaya başladı ve duygusal anlar yaşandı. Misafirler aynı değerlere sahip çıkıp onu hatırlamak adına*

yapılan eylemden dolayı mutluluk duydular” ve O1K3 kodlu katılımcının “Eğer bir grup olarak baz alınır, düzenlemeler grubun istediği şekilde düzenlenebilmektedir. Toplantı odaları, restoranda onlara ayrılmış bölüm, menüler o misafirlerin istekleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. İşlevsel düzenlemelerin buradaki rolü ise misafirlerin otelden memnun şekilde ayrılmalarına ve misafirde sadakat duygusunun oluşmasına neden olacak esnekliğin bulunmasıdır” şeklinde belirttikleri düşünceler ile kültürel değerlerin yöreye özgü olabileceği gibi toplumsal nitelik de taşıyabildiği, bir kültüre yönelik uygulamalar diğer kültürlerle ters düşebileceği ve kültürel çatışma ile negatif düşünenlerin ortaya çıkmasına neden olabileceği ve sunulan hizmet türünün misafir profiline paralel olarak gruplara göre de değişkenlik gösterebileceği anlaşılmaktadır.

#### 5.4.4. Hizmet Ortamında Gizli Düzenlemeler

Sahne arkası düzenlemeler ve sistemlere ilişkin termal otel yöneticilerine son olarak “Otelinizde mimari açıdan gizli düzenlemeler var mıdır? Örnek verebilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu konuda en çok vurgu yaptığı nokta yönlendirme tabelalarının varlığı olmakla birlikte, iki katılımcının ise herhangi bir mimari gizli düzenlemenin olmadığı yönünde görüş bildirdiği belirlenmiştir. Bununla birlikte O1K1 kodlu katılımcının “Gingerları (elektrikli kaykay) çocuklar katlarımızda hiçbir engelle takılmadan kullanabilirler” şeklindeki ifadesi ile hizmet planlamasının ginger aletlere uygun olarak yapılmasından ziyade son yıllarda kullanımı yaygın bu tür cihazların otelde kullanımının da mümkün olabileceğine işaret etmektedir. Diğer taraftan O3K3 kodlu katılımcının “Spada mumlar yakılıyor, o mumlar sayesinde misafirler masaj salonuna yönlendirilebilmektedir” şeklindeki ifadesi de benzer şekilde gizli mimari uygulamalardan ve mekânsal yerleşim unsurlarından ziyade hizmet ortamında kokunun mekâna uygun olarak kullanıldığına yönelik görüşünü ortaya koymaktadır.

Gizli mimari uygulamalar konusunda O3K2 kodlu katılımcının “Görme engelli kişiler için zemine parke taşlar döşenmiş durumdadır” ve O2K2 kodlu katılımcının “İşlevsellikle alakalı gizli düzenlemeler vardır. Havuz bölümüne geçerken misafirlerin kıyafetli geldiği varsayılırsa soyunma odaları, hemen ardında duş kabinleri ve havuz vardır. Bunların hepsi yan yana aynı koridor üzerine misafiri

*uğraştırıp yormayacak şekilde tasarlanmıştır. Otelin bahçesinde yazın alkollü hizmet verilmektedir. İnsanların alkollü şekilde lobiden tuvalete ulaşarak diğer misafirleri rahatsız etmesi yerine bahçeye kişilerin ihtiyaçlarını görecekleri şekilde lavabo konulmuştur” şeklinde dile getirdikleri görüşleri en güzel örnek uygulamalar olarak gösterilebilir. Katılımcıların bu düşünceleri, işletmelerin henüz tasarım ve yapım aşamasında mimari olarak bu değerleri göz önünde bulundurduğunun ve hizmet ortamının tasarımına önem verdiğinin göstergesi niteliğindedir.*

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada otel işletmelerinde hizmet ortamı unsurlarının hizmet karşılaşmasına olan etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada öncelikle hizmet ortamı, unsurları ve önemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İkinci olarak ise hizmet ortamındaki etkileşim ve hizmet karşılaşması ile ilgili teoriler incelenmiştir. Bu teorilerden hizmet ortamı etkileşimi (servuction model) modeli ise araştırmaya konu olmuştur. Bu model, hizmet ve üretim terimini bir araya getiren hizmet entegrasyonu modelidir. Hizmet karşılaşmasında yer alan çeşitli etkileşimlere (*cansız çevre, hizmet personeli, müşteri, hizmet değerlendirmesi ve ilgili diğer müşteriler*) odaklanmakta, tüketicinin hizmet deneyiminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

İşletmelerde gerçekleşen her bir etkileşim türü ya değer oluşturmakta ya da değeri yok etmektedir. Bu nedenle hizmet sektörünün en önemli bileşenlerinden olan otel işletmeleri de misafirlerinin dâhil oldukları hizmet deneyimini sağlamak için tüm etkileşimleri koordine etmek zorundadır. Bu noktadan hareketle araştırmada, termal otel işletmelerinde orta ve üst düzey yöneticilerin hizmet ortamı unsurlarına, hizmet karşılaşmasında ortaya çıkan çalışan – misafir ve misafir – misafir etkileşimi ile hizmet sunumundaki sahne arkasında sistem, süreç ve düzenlemelere ilişkin kişisel ve yönetsel bakış açıları değerlendirilmiştir.

Araştırma nitel olarak tasarlanmış ve veri toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış araştırma sorularına dayalı görüşme ve ikincil veri analizi teknikleri kullanılmıştır. Uygulama esnasında, katılımcıların düşünce ve görüşlerinin farklılıklarını ortaya koyabilmek için derinlemesine analiz yapılması gerekliliğinden nitel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. Araştırma kapsamında görüşme formları termal otel işletmesi yöneticilerine yarı-biçimsel görüşme yoluyla uygulanmıştır. Elde edilen ham veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş ve ilgili sorular dâhilinde tema ve alt temalar oluşturularak yorumlanmıştır.

### *Hizmet Ortamı Unsurlarının Misafir Üzerine Etkisi*

Hizmet ortamında yer alan çevresel unsurlar bireylerin algısını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen niteliğe sahiptir. Araştırma konusu olarak hizmet ortamı unsurlarının misafirler üzerine olan etkisi, üzerinde durulması gereken bir konudur.



Araştırmada nitel araştırma yöntemiyle elde edilen sonuçlara göre her üç termal otelde yer alan yöneticiler hizmet ortamında yer alan ve ilk boyut olan çevresel faktörlerden en çok ışıklandırma faktörüne; üçüncü boyutta yer alan işaret ve sembollerden dekorasyon unsuruna önem verdikleri tespit edilmiştir. Hizmet ortamındaki ışıklandırma unsurunun misafir-çalışan etkileşimini şekillendirdiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler ışıklandırmayı dikkat çekme, konfor, ortamı nezih hale getirme ve misafirlerin ortamdaki haz almalarını sağlama amacıyla kullandıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamında elde edilen bu sonuçlar literatür ile karşılaştırıldığında benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Gifford (1998), yapmış olduğu araştırmada ışıklandırmanın kişiler arası iletişimi, konfor ve hizmet ortamına dair kalite algısını etkilediğini belirlemiştir. Hoffman ve Bateson (2010) araştırmasında, ışıklar düşük olduğunda müşterilerin daha yumuşak konuştuklarını; hizmet ortamının daha resmi olarak algılandığını, fazla aydınlatılmış hizmet ortamlarında ise müşteriler ve çalışanlar arasındaki iletişimin daha samimi, heyecanlı ve neşeli olarak algılandığını tespit etmişlerdir. Bütün bunların yanı sıra Areni ve Kim (1993), ışıklandırmaya dair müşterilerin daha parlak ışıkta daha fazla ögeyi dikkate aldıklarını; aydınlatma derecesinin ve tarzının daha açık ve fazla olduğu hizmet ortamlarında müşterilerin ürünle daha fazla ilgilendiklerini belirlemiştir.

Araştırma kapsamında yöneticiler, hizmet ortamındaki dekorasyon unsurlarının misafirde hizmet kalitesine dair algı oluşturduğunu ve misafirlerin beklentilerini şekillendirdiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda araştırmada elde edilen sonuçların, literatürde yer alan diğer çalışma sonuçları ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Örn. Kim ve Moon (2009), iç ve dış tasarıma dair yaptığı araştırma ile müşterilerin bir hizmet ortamının iç ve dış tasarımında yer alan dekoratif unsurlar, hizmete dair bilgi ve hizmet kalitesine yönelik algı oluşturduğunu belirlemiştir. Bunun yanı sıra Han ve Ryu (2009), çalışmasında; dekorasyonun müşterilerin hizmet ortamına dair fiyat algısını etkilediğini ve bu algının müşteri memnuniyetini doğrudan ya da dolaylı olarak artırması sonucunda ise müşteri sadakati oluştuğunu benzer şekilde Wakefield ve Blodgett (1996), dekorasyon, iç ve dış tasarım sayesinde müşteri tatmini ve sadakatinin oluştuğunu saptamıştır. Bu sonuçlardan farklı olarak Namasivayam ve Mattila (2007) ve Ha ve Jang, (2010) ise, dekorasyonun müşterilerin hizmet ortamında kalış sürelerini etkilediğini belirtmişlerdir. Araştırmada

dekorasyonun misafir üzerinde bu tarz etkilerine ilişkin vurgu yapan yöneticiye rastlanılmamıştır. Hizmet ortamında misafirlerde oluşabilecek kalite algısı için yöneticilerin dikkat ettikleri unsurlara dair katılımcıların renge vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Rengin misafirin ortamı ferah algılamalarına yardımcı olduğunu ve iştah açıcı etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Bu doğrultuda yöneticilerin renk unsurunun oluşturduğu algıya dair vermiş oldukları cevaplar literatür ile karşılaştırıldığında sonuçların örtüştüğü ifade edilebilir. Örneğin; Acking ve Kuller (1972) daha açık renkler ile tasarlanmış odaların ferah olarak algılandığını ve Cruz, Vicente ve Basbas (2007), iyi bir tasarım ve başarılı bir renk tercihi sonucunda, müşterinin iştahının açılabilmesini ve yemek için harcadığı sürenin daha keyifli hale gelebileceğini vurgulamışlardır.

Rengin iştah açıcı ya da ortamı ferah gösterici unsur olmasının dışında, Eiseman (1998) konuya ilişkin çalışmasında rengin fiziksel algılamayı, Baum ve Davis (1976), aynı rengin farklı yoğunlukları insanların tepkilerini etkilediğini, objeleri açık yeşil olan odalar, koyu yeşil odalardan daha az kalabalık algılandığını, rengin odaları daha geniş, sıcak gösterme olanağına sahip olduğunu, Crowley (1993) ise, müşterilerin duygularını ve davranışlarını harekete geçirdiğini tespit etmişlerdir. Fakat yöneticiler, rengin bu özelliklerine değinmedikleri için ve misafir üzerinde olan etkileri konusunda yeterli olmadıkları görülmüştür. Hizmet ortamında yer alan koku ve müzik unsurlarına dair değerlendirme sonucunda, kokunun kalite algısı oluşturduğuna, rahat hissetmeyi sağladığına, marka bilinirliğinin artırılmasına ve sadık müşteri oluşumuna yardım ettiğine yönelik vurgular yapmışlardır. Bu bilgiler ışığında verilen cevaplar literatür ile karşılaştırıldığında; Fitzgerald ve Scholder (1999)'un fizyolojik olarak bireyi etkileyebilen, rahat hissetmesini sağlayan ve diğer araştırmacıların ise, atmosferi beğenmelerine, rahatlamalarına, müşteri sadakati oluşturduğuna (Bowie ve Buttle, 2009; Hirsch 1995; Hulten, Broweus ve Dijk, 2009) yönelik sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bunların yanı sıra, Fitzgerald ve Scholder (1999) kokunun, kişinin geçmişle bağlantı kurmasına da olanak sağlayabilen psikolojik bir etkiye sahip olduğunu; Shaw (2005), kötü algıları ya da negatif durumları ortadan kaldırdığını; Chebat, Morrin ve Chebat (2009) ve Mattila ve Wirtz, (2001) müşteri algısında olumlu etki bırakan kokuların satışların artmasına ve Rolls ve Rolls (1997) kötü kokuların yemek yeme süresini ve tüketim miktarını azalttığını

belirlemişlerdir. Duyularımızdan en ikna edici duyu kokudur. Fawer'in (2010) 'Empati' adlı kitabının giriş kısmında '*insanlar, onlara söylenenleri ya da yapılan herhangi birşeyi unutulabilme yetisine sahipken, hissettiklerini ise hep hatırlama yetisine sahiptirler*' ifadesi ile Amerikalı bir yazara atıfta bulunarak duyuların önemine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda turizm işletmeleri kokunun önemini özümseyerek otelin bahçesine ve tasarım olarak otelin belli başlı yerlerine kokulu bitkilere yer vererek, misafirlerin zihninde işletmeye dair bir resim oluşturarak ve kokuya dair kendi imajlarını oluşturabilirler.

Hizmet ortamı unsurlarından olan müziğe termal otel işletme yöneticilerinin bakış açısı değerlendirildiğinde; rahatlama etkisiyle para harcama içgüdüğü uyandırdığına, misafir beklenti ve memnuniyeti oluşturduğuna, insan psikolojisinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkisinin olduğuna, çalışanların ortamdan haz almasına ve duyulmaması gereken seslerin gizlenmesine yardımcı olduğuna ilişkin görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bu veriler alan yazın ile karşılaştırıldığında sonuçların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Oakes (2000), müziğin, restoran içinde hizmet standartları ile ilgili farklı müşteri beklentileri oluşturduğunu ve hizmet kalitesi ile ilgili algı oluşmasına yardımcı olduğunu; Morin, Laurette, ve Jean-Charles, (2007) müziğin, müşterilerin mağazada daha uzun süre kalmalarını sağlayarak harcamaların artmasına neden olduğunu; Milliman (1986), müziğin bireyin hoşuna gitmesi halinde, o bireyin restoranda sıkılmayarak daha uzun süre kalmasına, kendini daha rahat hissetmesine ve daha fazla sipariş vermesine neden olduğunu; Milliman (1982), hizmet esnasında oluşan gürültü miktarını gizleyerek algılanan işletme imajını olumlu yönde etkilediğini arka plan müziğinin mağaza imajını iyileştirdiğini, çalışanları daha mutlu hale getirdiğini belirlemişlerdir.

Yukarıdaki bilgiler dışında yöneticilerin müziğe dair değinmedikleri noktalar değerlendirildiğinde ise literatürdeki bazı çalışmaların sonuçlarına dair paralellik gösteren hususların olmadığı söylenebilir. Örneğin, North ve Hargreaves (1996) restorandaki müzik tınısı yüksek ya da restorandaki gürültü miktarı çok fazla olduğunda bireyin daha hızlı yemek yiyerek, rahatsız hissettiğine ve restoranda daha az vakit geçirdiğini ve bu durumun mekânı beğenme ya da beğenmeme üzerinde etkili olduğunu; Rohner ve Miller (1980), endişeyi azaltma eğilimi gösterdiğine ve dolayısıyla müziklerin duygusal durumları etkileyebileceğini; Shaw (2005), neşeli

müziğin insanı mutlu ederken, yavaş müziğin ise insanlarda hüzünlü bir ruh hali oluşturduğunu; benzer şekilde Yalch ve Spangenberg (1990), farklı türden olan müziklerin farklı duygusal tepkilere yol açtığını; Ballantyne, Packer ve Falk (2011) ise, doğru ve yerinde kullanılmayan müziklerin negatif etki oluşturduğunu ve duygu karışıklığına neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu tür sonuçların bu çalışmada yer almamasının yöneticilerin müzik ile ilgili genellikle olumlu düşündüklerinin bir yansıması olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda otel yöneticileri verdikleri hizmeti göz önünde bulundurarak, otelin lobi/bar/restoran/spa gibi hizmet alanlarında pozitif duygu oluşumuna yardımcı olacak müziklere yer vermelidirler. Aynı zamanda hangi ortamda ne tür müziklerin satış yapmayı artırdığını, memnuniyeti sağladığını ya da diğer olumlu durumları tespit ederek ona göre müzik yayını yapmalıdırlar. Ya da Starbucks gibi, müşterileri bir teste tabi tutarak müzik tercihlerine göre müzik yayını yapabilirler. Bu sayede müşteri işletme tarafından fikirlerinin önemsendiğini hissedecek ve bu durum sonucunda ise, müşteride sadakat duygusu ve memnuniyete ilişkin değerlerde artış olması ihtimali artacaktır.

Günümüzde farklı özelliklere sahip olan çok sayıda birey çeşitli nedenlerle termal otel işletmelerini tercih ederek, otelin belirli bölümlerinde zamanlarını değerlendirmektedir. Müşterilerin oteli tercih etmesinde ulaşım, kalite, sunulan yiyecek ve içeceklerin lezzetinin önemli olduğu kadar hizmet ortamına ilişkin unsurlar da önem arz etmektedir. Elde edilen bilgiler ışığında termal otel işletmesi yöneticilerinin hizmet ortamı unsurlarından havalandırma, sıcaklık, malzeme, düzen gibi faktörlere hiç önem vermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Murray (1987), müşterilerin uzun süre serin havalı bir restoranda kaldıklarında sıcak bir restorana oranla daha fazla yemek yemek istemediklerine, hizmet ortamının sıcak olmasının bireyde sıvı tüketimine neden olacağına; Wakefield ve Blodgett (1994) ve Ryu ve Jang (2008), eşya, makine ya da mobilya gibi malzemelerin yerleşiminin müşterilerde haz alma duygusunu tetiklediğine, kalite algısı oluşturduğuna ve sadık müşteri oluşumuna yardımcı olduğuna, otelde kullanılan ekipmanların (çatal, kaşık, şamdan, masa örtüsü), müşterilerin kalite algısını etkilediğine ilişkin bulgular elde etmişlerdir. Bu çalışmada literatürdeki bu çalışmaların sonuçlarına benzer sonuçlar elde edilememiştir. Bu kapsamda otel yöneticileri çeşitli eğitimlerle daha bilinçli hale getirilmelidir.

### *Misafir – Çalışan Etkileşiminin Misafir Üzerine Etkisi*

Araştırmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri de misafir ve çalışan etkileşimi ile ilgilidir. Konuya yönelik termal otel yöneticilerinin bakış açısı değerlendirildiğinde; çalışan ve misafir arasında sıcak ve içten bir etkileşim olduğuna, misafirin profiline göre iletişim tarzlarının değiştiğini, misafirle çalışan arasındaki sohbetin özel hayatı ilgilendirmeyen konular olması gerektiğini, iletişimin oluşum şekli olarak mecburi etkileşim ve manevi etkileşim olarak ikiye ayrıldığını belirtmişlerdir. Bunun sonucunda ise, Afyonkarahisar ilinde yer alan, üç termal otel işletmesinde misafir çalışan etkileşiminin olumlu ve sağlıklı yönde ilerlediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin gözünden misafir çalışan etkileşiminde olumlu etki olarak en çok, sadık müşteri oluşumuna ve oluşan sorunları büyütmediklerine; olumsuz etkilerinde ise en çok, gülyüz ve yardımseverliğin suiistimaline, indirim taleplerinin oluşumuna, misafir kaybı ve ek ödeme yapmak istememelerine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Burgers, Ruyter, Keen, ve Streukens (2000) çalışanın davranışlarını müşteriye göre ayarlaması, müşteriye prosedürler hakkında açık bilgi vermesi, problemleri çözme ve soruyu cevaplama yetkisine sahip olması müşteri sadakati oluşumuna ve herhangi bir durumla karşılaşıldığında müşterinin sıkıntı çıkarmadan empati kurabilmesine yardımcı olduğunu; Suprenant ve Solomon (1987), çalışanın davranışının müşteri sadakatini oluşturduğunu ve müşterinin çalışana yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir. Buradan hareketle, misafir-çalışan etkileşiminin olumlu ve olumsuz etkileri bakımından çalışmada tespit edilen sonuçların diğer çalışmaların sonuçlarıyla bütünlük gösterdiği ifade edilebilir. Bununla birlikte, Darden ve Babin (1994); Keaveney (1995) ve Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1996), çalışanın pozitif etkisi olduğu kadar negatif etkisinin de olduğuna; benzer şekilde Mohr ve Bitner (1991); Price, Arnould ve Tierney (1995) ve Siehl, Bowen ve Pearson (1992), çalışan performansındaki düşüş nedeniyle müşteri kaybı olduğuna; Spencer-Rodgers ve McGovern (2002), değerler, normlar ve geleneklerdeki kültürel farklılıklar nedeniyle çalışan davranışının yanlış anlaşılacağına ve stresli ve nahoş olan iletişim bozulmalarına yol açacağına; Walsh (2000) kültür farklılığından dolayı çalışanın sıcak yaklaşımının farklı algılanacağına ve müşteri beklentilerinde farklılıklar oluşacağına vurgu yapmışlardır. Bu sonuçların da araştırmayı desteklediği ifade edilebilir.

Yöneticilerin misafir çalışan etkileşiminde olumlu/olumsuz etki olarak gördükleri diğer önemli hususlar; aidiyetlik duygusu oluşumu, oteli başkalarına önerme, hizmet kalite algısı oluşumu ve misafirin isteklerinin önceden tespiti; olumsuz etki olarak ise; ek ödeme yapmak istememe, ekstra ilgi beklentisi, hizmete dair beklenti artışı, çalışını işinden alıkoymaya ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar literatür ile karşılaştırıldığında sonuçların benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Örn., Woods ve King (2002), müşteri ve çalışan etkileşiminin, müşterinin kalite algısını etkilediğini; Tiedens ve Fragale (2003), çalışanların davranışının müşteri kalite algısını etkilediğini ve başkasına önermesinde rol oynadığını, sıcak etkileşim oluştursa müşterilerin rahat ortamda olduklarına dair his oluştuğunu; Bitner (1990); Parasuraman Zeithaml ve Berry (1985) ve Hartline ve Jones (1996), çalışan ve müşteri etkileşimi sonucunda, çalışanın müşterinin siparişi hakkında öngörüle bulunabildiğini; Boulding, Kalra, Staelin ve Zeithaml (1993), oluşan kalite algısı ve samimiyet sonucunda müşteri beklentilerinin değişebildiğini ve örgüt tarafından problem oluşturabilecek durumlar olabildiğini ortaya koymuşlardır.

Konuya ilişkin üzerinde durulmayan noktalar ele alındığında, farklı çalışmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Baker, Levy, ve Grewal (1992) çalışanların sayısının, giyim tarzlarının ve davranışlarının müşteriler üzerinde etkili olduğunu; Tombs ve McColl-Kennedy (2003), çalışanların müşterilerin satın alma isteklerini etkilediğini, buna paralel olarak, Ryu ve Jang (2007) da iyi iletişimin çalışan performansını etkilediğini tespit etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin, müşterilerin en fazla çalışanlarla etkileşime girmesi ve çalışanların kalite algısı oluşturması için, çalışanlarını müşterilerle ilişkiler konusunda eğitmeleri, kendilerine iletilen şikâyetleri gözönünde bulundurarak hem çözüme ulaştırmaları hem de tekrar o hataya düşmemek için yeni düzenlemeler yapmaları, çalışanların giyim ve kişisel bakımına dikkat etmeleri gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Çalışanların müşterileri memnun edici çabalarının, hizmet kalitesine yönelik pozitif algı oluşturduğu, bu durumun müşteri sadakatinin ve kulaktan kulağa iletişimin yolunu açtığı için, çalışını takdir etme, ödüllendirme, teşvik etme gibi unsurları dikkate alması gerektiğine dair daha bilinçli olmalıdırlar. Bütün bunlara ek olarak yöneticiler, verimliliği artırmak adına işe uygun yetenek ve kişilik özelliklerine

sahip personel seçmeleri, çalışanları güçlendirerek psikolojik destek vermeleri önerilebilir.

Konu dâhilinde otel yöneticilerinin çalışanların misafirlerle etkileşimini artırmak ya da daha sağlıklı hale getirmek adına personellerinde dikkat ettiği özelliklerden en önemlilerinin; gülyüz, diksiyon, eğitim ve tecrübe olduğu tespit edilmiştir. Yükselen (2015), personelin eğitim ve nitelik düzeyinin hizmetteki farklılığı oluşturduğu, aynı zamanda müşteriyle sıcak, kurum dil ve kültürüne uygun ilişki kuran işletmelerde müşterilerin gerek hizmeti sunan personelle, gerekse diğer müşterilerle sağlıklı ilişki kurduğuna ilişkin sonuçlar elde ettiklerini vurgulamıştır. Buna ek olarak, Bitner (1990), Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) ile Hartline ve Jones (1996) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları da çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Konu kapsamında yöneticilerin daha az önem verdikleri unsurların ise; misafiri iyi dinleme, birimler arası iletişim takibi yapma ve beden dilini kullanabilme olduğu tespit edilmiştir. Örn. Bitner (1990); Grönroos (1984); Hartline ve Jones (1996); Siehl, Bowen ve Pearson (1996) çalışanın misafir ile göz kontağı kurarak sergilemiş olduğu performans sayesinde misafirde hizmet kalite algısı oluşabileceğine ilişkin sonuçlara vurgu yapmışlardır.

Bu doğrultuda otel yöneticileri, müşterilerin en fazla çalışanla etkileşime girmesi sonucu kalite algısı oluşturmada etkin olabildiklerini göz önünde bulundurarak; çalışanlarını müşterilerle ilişkiler konusunda eğitmeleri, kendilerine iletilen şikâyetleri göze alarak hem çözüme ulaştırmaları hem de tekrar o hataya düşmemek için yeni düzenlemeler yapılmasının, çalışanların giyim ve kişisel bakımına dikkat etmeleri gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Ayrıca yöneticiler, çalışanların müşteri memnun edici çabaları hizmet kalitesine yönelik pozitif algı oluşturduğuna, bu durum müşteri sadakatinin ve kulaktan kulağa iletişimin yolunu açtığına, çalışanı takdir etme, ödüllendirme, teşvik etme gibi unsurları dikkate alması gerektiğine dair daha bilinçli olmalıdırlar. Bütün bunlara ek olarak yöneticiler, verimliliği artırmak adına işe uygun yetenek ve kişilik özelliklerine sahip personel seçmeleri, çalışanları güçlendirerek psikolojik destek vermeleri önerilebilir.

Otel yöneticilerinin misafir hizmet kalitesi algısında en aktif hizmet performansı belirleyicisi departman olarak yiyecek-içecek, spa, önbüro departmanlarını gördükleri, kat hizmetleri, satış-pazarlama ve halkla ilişkiler de bu departmanlar kadar belirleyici olmasa dahi farklı yöneticiler tarafından aktif belirleyici olarak görüldüğü, başka yöneticiler tarafından ise, bütün departmanların kalite algısını etkilediği görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Elde edilen veriler literatür ile karşılaştırıldığında; Boulding, Kalra, Staelin ve Zeithaml (1993); Hartline ve Jones (1996); Zeithaml (1988) yapmış oldukları çalışmalarda hizmet kalitesi için en aktif hizmet performansı belirleyici departman olarak Yiyecek İçecek, Spa ve Ön Büro olarak belirlemiş oldukları sonuçlarla benzerlik gösterirken, aynı yazarlar ayrıca kat hizmetleri, oda servisi ve bar departmanlarında hizmet kalite algısında belirleyici olduklarına ilişkin vurguları ile farklılaştığı tespit edilmiştir. Williams (1999), yapmış olduğu çalışması ile yiyecek içecek departmanını kalite algısında en aktif belirleyici olarak bulduğu sonuçla örtüşürken, oda servisi, bar ve kat hizmetlerini de en aktif belirleyici olarak bulduğu sonuçların yönetici görüşlerinin belirttiği sonuç ile farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Hizmet kalite algısını oluşturmada bu araştırma sonuçları ile Boulding, Kalra, Staelin ve Zeithaml (1993); Hartline ve Jones (1996); Zeithaml (1988), Williams (1999) yapmış oldukları araştırma sonuçlarında birinci sırada Yiyecek-İçecek departmanı yer alarak benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bireyler konaklamanın yanı sıra yemek ya da kahvaltı için otel restoranında vakit geçirme isteği duyabilmektedirler. Bu yüzden misafir ve çalışan etkileşiminin en yoğun olduğu yer restoranlardır denilebilir. Restoran çalışanlarının oynadığı baskın rol nedeniyle, yönetim, hizmette talep edilen başarı ve başarısızlıklarla başa çıkmak için her zaman yeterli personeli bulunduğundan emin olmalıdır. Bu şekilde hizmet sunumunu optimize edecek ve her zaman faydalı bir hizmet sağlayacaklardır. Bu durum birçok yöneticinin, personel sayılarını azaltarak ücret maliyetlerini en aza indirmek için uğraştığı bir sektörde zor olabilir; ancak, azalan ücretler açısından kısa vadeli kazançlar için çabalamak yerine, yöneticilerin konuk sadakatinin uzun vadeli faydalarına odaklanmaları konusunda bilinçlendirilmelidirler.

Afyonkarahisar ili termal bölge olma özelliğinden dolayı hizmet kalite algısı belirlemede ikinci sırada Spa departmanı yer almaktadır. Bu bakımdan Boulding vd.



(1993); Hartline ve Jones (1996); Zeithaml (1988), Williams (1999) yapmış oldukları çalışmalar ile farklılaşmaktadır. Spa ve Wellness merkezlerinde müşterilere sunulan hizmetler çalışanların dokunma ve etkileşim gücüne bağlı bir özelliğe sahip olduğu için otel yöneticileri spa çalışanlarını yıl ve eğitimi ön planda tutarak daha profesyonel insan kaynaklarından temin etme şansı yakalayabileceği söylenebilir. Çünkü Spa hizmetleri özel eğitim gerektiren hizmetlerdir. Ne yazık ki, Türkiye’de ön lisans ya da lisans düzeyinde eğitim veren kurumların çoğunluğunda teorik ve pratik eğitimde bir takım eksiklikler mevcuttur. Bu durum sonucunda ise, konaklama işletmeleri söz konusu olan ihtiyaçlarını yurt dışından sağlamak zorunda kalabilmektedir. Bu durum Türkiye’deki konaklama işletmelerinin profesyonel iş gücü bulma konusunda önemli bir sorun haline gelebilmektedir (Daşdan 2014; Özsarı ve Karatana 2013; Sarıçay, 2011). Otel yöneticileri otelleri bünyesine Spa & Wellness hizmetleri eğitimini ekleyerek hem oluşabilecek iş gücü sorununun önüne geçebilir hem de profesyonel işgörenler sayesinde daha çok müşteri memnuniyeti oluşabileceği, bu memnuniyet sonucunda kalite algısı, değer ve sadakat duygusu açığa çıkabileceği için Spa departmanında profesyonel dokunuşlara sahip, işinin gereğini yeterince bilen çalışanlar ile sunulan hizmet ile diğer Spa merkezlerinden farklılaşabilirler. Müşterilerin resepsiyon, vale ya da diğer Ön Büro çalışanları ile gerçekleştirdikleri etkileşim zorunlu etkileşim olarak nitelendirilebilir. Çünkü birey ister Spa’dan yararlanmak için, ister restoranda vakit geçirmek için, isterse de konaklamak için otele gelsin, her şekilde Ön Büro ile etkileşime girmek zorundadır. Bu etkileşim, gerek kayıt işlemi gerçekleştirme esnasında gerekse de yönlendirme ihtiyacı duyulduğunda oluşabilmektedir. Bu kapsamda, Ön Büro departmanı misafiri karşılama ve uğurlama niteliğine sahiptir. Bu yüzden misafirler ilk Ön Büro çalışanı ile etkileşime girmektedir. Çalışanın tutum ve davranışı sonucunda ise, misafirin beklenti ve hizmet kalite algısı oluşumuna yardımcı olan ilk departman yine Ön Bürodur denilebilir. Bu yüzden otel yöneticileri işletmeleri adına kalite algısını oluşturmak için Ön Büroda çalışanların müşteri ile iletişim esnasında basit ifadeler yerine eğitilmiş ve durumun içeriğini açıklar şekilde bilgi verebilen, karşılaşılan ya da karşılaşılabilecek herhangi olumsuz bir durum karşısında soğukkanlı, sabırlı ve aynı zamanda çözümcül fikirlere sahip olan nitelikleri göz önünde bulundurarak etkileşim kalitesini ve bunun sayesinde

ise işletmeye dair kalite algısını olumlu yönde etkileyecek kişiler olmalarına dikkat edilmelidir.

Her ne kadar Afyonkarahisar ilinde Kat Hizmetleri diğerleri kadar önemli bir departman olarak algılanmasa da Boulding, Kalra, Staelin ve Zeithaml (1993), Williams (1999) yapmış oldukları çalışmada kat hizmetlerinin hizmet kalite algısı belirlemede en önemli departman olduğuna ilişkin vurgulamalar yaptıkları görülmüştür. Bu kapsamda otel yöneticileri, temiz, çalışanlar tarafından özenle hazırlanmış ve ferah olan odaların hizmet kalitesi algısında hizmet performansının belirleyici olduğu konusunda daha bilinçli olmalıdır. Çalışma kapsamında elde edilen bilgilerden bir tanesi de Halkla İlişkiler diğer otellerde misafir ilişkileri olarak nitelendirilen departmanın hizmet kalite algısını etkilediğini belirten yönetici görüşlerine yer verildiği görülmektedir. Aslında Halkla İlişkiler işletme içerisinde ve dışarısında (medya) misafiri otele çeken, oteli tanıtan, satış pazarlama yapan, otele ilişkin imaj oluşumuna yardımcı olan ve misafir ile birebir etkileşim gerçekleştiren kayda değer bir departmandır. Fakat bazı otellerde bu departmanın var olmaması nedeniyle arka plana atıldığı varsayılmaktadır. Misafirin memnuniyet dereceleri, istek ve şikâyetleri ile bire bir ilgilenen ve buna çözüm üretme görevi gören halkla ilişkiler departmanı çalışanı, sergilemiş olduğu yardımsever ve çözümcül yaklaşımı sonucunda misafirda kalite algısı oluşumunu sağlayabilecek etkiye sahiptir. Termale ilişkin yapılan reklamların kalitesi aracılığı ile iç turizmin sağlanması ve yeni dış hedef ülke ve şehirlerin belirlenmesi için tanıtım ve pazarlamanın iyi yapılması, halkla ilişkiler departmanına otellerde yeterince önem verilmemesinin stratejik bir sorun olduğu düşünülebilir. Gerekli olan ise, halkla ilişkiler departmanının alt birim olmasından ziyade üst birime taşıyacak zihniyet devrimi yapılması ve bunun doğrultusunda otelin kalite algısını olumlu yönde etkileyecek, çift yönlü etkileşim için ideal olan çalışanların istihdam edilmesidir.

Bunun yanı sıra otel yöneticilerinden bazıları satış pazarlama departmanında kalite algısı belirlemede önemli rol üstlendiği tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin müşteri iletişimini sağlıklı hale getirebilmek için, müşterilerin geri bildirim, istek ve beklentilerinin takibini dikkate almalıdırlar. Müşterinin istek ve beklentilerinin gerçekleşmesi durumunda müşteri memnuniyeti ve işletmeye karşı değer ve sadakat duygusu gerçekleşmektedir. Bu yüzden işletme içerisinde yer alan yöneticiler satış

pazarlama personelini, kişiler arası iletişimi kuvvetli, misafir takibini yapabilen ve ikna kabiliyeti olan kişilerden istihdam etmelidir. Diğer yandan bazı yöneticiler bütün birimlerin birbirleri ile bağlantılı ve bu yüzden hepsinin kalite algısı belirlemede büyük rol oynadığını belirttiği görülmüştür. Oteli bir bütün olarak düşündüğümüz zaman, bütün birimlerin birbirleri ile olan bağlantısını göz ardı etmek mümkün değildir. Örneğin; bir misafirin otele giriş yapabilmesi için temiz odaya ihtiyaç vardır. Temiz odanın var olup olmadığını kontrol etmek için ise kat hizmetleri ve resepsiyon birimleri arasında sağlıklı iletişim kurulmalıdır. Bununla birlikte Afyonkarahisar ilinin termal özelliğini vurgulamak adına Spa, misafiri karşılama ve uğurlama görevi üstlenen Ön Büro, yöresel yemeklerin sunulması ve tanıtılması için Yiyecek-İçecek ve temizliği ile etkileme yetisine sahip olan Kat Hizmetleri bölümlerinin yöneticiler tarafından öneminin farkına varıp farkına varılmalıdır. Böylece kalite algısının oluşumuna katkıda bulunması açısından çalışan misafir etkileşimin en yoğun olduğu bu bölümlerin ön plana çıkartılmalı, gerek bu bölümlerin gerekse bunların dışındaki bölümler arasında koordinasyonun da sağlıklı biçimde sürdürülmelidir. Yöneticiler, yüksek standartlarda hizmet sunabilmek için çalışanların rollerinin farkında olmalı ve onlara yeterli eğitim sağlamalıdır.

Ayrıca bu çalışma sektöre özgü olsa da sonuçlar, yöneticilerin çalışanları iyi performans göstermeleri için gereken beceri ve somut niteliklerle donatmalarına yardımcı olacak niteliktedir. Son olarak, rekabet, değişen tüketici zevkleri ve rakiplerin tanıtım çabaları nedeniyle bazı departmanlar zaman içinde kalite değişikliğine işaret etmektedir (Zeithaml, 1981). Yöneticiler, tüketicilerin kaliteyi ortaya çıkarmak için departmanlar açısından kullandıkları spesifik ipuçlarını periyodik olarak yeniden değerlendirmeli ve bu değişikliklere dayanarak promosyon stratejileri geliştirmelidirler.

#### *Misafir – Misafir Etkileşiminin Misafir Üzerine Etkisi*

Otel yöneticilerinin misafir misafir etkileşimine dair misafirler çoğunlukla otele giriş işlemi gerçekleştirirken ve açık büfede yemek sırası beklerken birbirleri ile etkileşime girdikleri düşüncelerini dile getirdikleri tespit edilmiştir. Bu kapsamda yönetici görüşleri literatür ile karşılaştırıldığında; Bailey (1997); Brown ve Levinson (1978,1987); Hall (1990); Lakoff (1989); Leech (1983); Schank (1986)'ın yapmış

oldukları çalışmaların sonuçları misafir-misafir etkileşiminin restoran ve resepsiyonda gerçekleştiğine ilişkin sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bütün bunların yanısıra misafirlerin birbirleri ile etkileşimlerinin otelin kalabalık bölümlerinden olan havuz ya da duş sırasında da gerçekleşebildiğine ilişkin sonuçlar da yer almaktadır (Katz, 2001).

#### *Misafir-Misafir Etkileşiminde Etkili Unsurlar*

Günümüzde işletmeler artan rekabetçi anlayış ile birlikte sadece kar elde etmekten ziyade aynı zamanda hizmet kalitesini artırarak müşteri memnuniyeti ve sadık müşteri profili oluşturmayı daha çok hedefler olmuşlardır. Bu hedefe ulaşmak için ise misafirlerin birbirleri ile olan etkileşimlerinde dikkate aldıkları bazı unsurlar yer almaktadır. Yönetmel görüşler dikkate alındığında, bu unsurların misafirlerin birbirleri ile etkileşimi sonucunda oteli ya da bir ürünü bir başkasına önermesinde birincil faktörün hizmet olduğuna dair görüş bildirmeleri tespit edilmiştir. İkinci faktör olarak ise çalışanların, bunlara oranla atmosfer, güven, fiyat, iletişim ve değerler daha az etkili olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bilgiler literatür ile karşılaştırıldığında; Fitzsimmons ve Fitzsimmons (2000); Grönroos, (1984); Lehtinen ve Lehtinen (1991); Olshavsky, (1985); Olson ve Jacoby (1972); Zeithaml ve Bitner (2000) tarafından yapılmış olan çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir.

Birey bulunduğu hizmet ortamını, sunulan hizmetin kaliteli olup olmadığını değerlendirerek çevresindeki kişilere önerebilir ya da önermeyebilir. İşletmeler misafirlerin birbirleriyle iletişimi sonucunda bazı öneri ve şikâyet faktörlerinin oluşacağını bilincinde olduğu için, müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunmak zorundadırlar. Bunun nezdinde misafirlerde kalite algısını oluşturmak önemli bir faktör haline gelmiştir. Çalışanların hizmet kalite algısını etkilemede rolü büyüktür. Çünkü nitelikli hizmet, kaliteli ürün ve çalışanların emeği sonucu oluşmaktadır. Hizmet işletmelerinde çalışanlar, misafirler ile yüz yüze temas halinde olan, duyguları aracılığı ile sözlü ya da sözsüz iletişimde bulunan kişilerdir. Müşteriye doğru ve etkin bir şekilde hizmet verebilmek için, çalışanların iletişim düzeyi önem arz etmektedir. Çalışanlar müşterilerin ne istediğini bilirse, bu durumdan müşteri memnun olur ve o çalışanın ilgi ve alakasından dolayı hizmetin gerçekleştiği çevrenin fiziksel özelliklerine ilişkin olumlu yönde kalite algıları oluşur ve bu da bir başkasına öneride bulunması için geçerli bir sebeptir. Bu yüzden otel yöneticileri, hizmetten ziyade

çalışanların misafir misafir etkileşiminde hizmete nazaran daha önemli bir faktör olduğu konusunda daha fazla bilinçli hale gelmeleri önerilebilir.

Bunların yanısıra yöneticilerin, atmosfer, güven, fiyat, iletişim ve değer de etkileşimde bulunmalarında ve önermelerinde etkili olduğuna ilişkin görüşleri tespit edilmiştir. Bu kapsamda, Kim ve Moon (2009) ve Sulek ve Hensley (2004), misafirler atmosferi çekici bulduğunda hizmet sunumu ve fiyat gibi farklı yönlerin hizmete kalitesine ilişkin genel bir algısı oluşturabileceği bunun sonucunda misafirler birbirleri ile iletişime geçebileceğini vurgulamışlardır. Buna paralel olarak, Han ve Ryu (2010) fiyat, memnuniyet oluşum sürecinde moderatör rolü oynadığını tespit etmişler ve hizmet işletmelerinde müşterilerin makul fiyat algısına sahip olmalarının, fiziksel çevrenin kalitesinin (çekici iç mekân tasarımı gibi) tatmin üzerindeki etkisini ve iletişimi artıracaklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda yönetici görüşleri değerlendirildiğinde misafirlerin birbirleri ile fiyat sormak için iletişime geçtikleri tespit edilmiştir. İnsanlar yakınları ile karşılaştığında, buluştuğunda ya da tanışık olmadıkları birisiyle etkileşime girme durumunda olduklarında, onları iletişime itecek unsurlardan birisi de fiyat olabilmektedir. Özellikle konaklama sektöründe geceleme gerçekleştirecek olan bireyler birbirleri ile fiyat karşılaştırması yapma eğilimindedirler. Eğer fiyatlar benzer nitelikteyse bireyin kuruma karşı güveni, kendini değerli hissetme duygusu ve bir başkasına önerme iç güdüsü oluşabilir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, yöneticilerin fiyat unsurunun bir başkasına önermede önemli unsur olduğu konusunda bilinçlendirilmelerinden ziyade, sabit hizmet fiyatı ile müşteri sadakat ve memnuniyetini oluşumuna engel olmayacak şekilde hizmet sunumu gerçekleştirmesi önerilebilir.

#### *İnsan Trafikinin Misafir-Misafir Etkileşimindeki Rolü*

Hizmet ortamındaki kalabalığın misafirler üzerine etkisine dair yönetsel görüşler incelendiğinde; kalabalık ortamın misafirlere daha çok rahatsızlık verdiği sonucuna varılmıştır. Bu görüşler literatür ile karşılaştırıldığında, Zeithaml, Bitner ve Gremler (2009)'in etkileşimde müşterilerin hizmet deneyimlerini herhangi bir hizmet ortamında yer alan müşterilerin, aşırı kalabalıklaşma nedeniyle oluşan hizmet gecikmelerinin, bebeklerin ağlaması, grupların yüksek sesle konuşması gibi ortaya çıkan bazı davranışların olumsuz yönde etkileyebildiğine ilişkin çalışma sonuçları ile

benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra yöneticilerin, Grove ve Fisk (1997)'in çalışmasında yer alan, hizmet ortamında hizmet sırasının kendilerine gelmesini bekleyen müşterilerin kalabalık ortam sonucunda birbirleriyle arkadaşça konuşmaları, hizmet ortamında müşterilerin fotoğraf çekilmeleri, çocuklara yardım etmeleri gibi sosyal etkileşimlerin misafirleri pozitif yönde etkilediğine ilişkin sonuçlara değinmedikleri tespit edilmiştir. Yöneticiler kalabalıklığın aynı zamanda olumlu sonuçlar doğurabileceği konusunda bilgilendirilmelidirler.

Hizmet ortamında kalabalıktan oluşan gürültü hizmet ortamının algılanma biçimini değiştirebilir. İnsan sosyal bir varlık olduğu için, çevresinde insan kalabalığının olması, kimilerinde hizmetin kaliteli olduğuna dair algı oluşturabilirken kimilerinde ise, kalabalık ortamın hizmet kalitesini düşürdüğü yönünde algı oluşturabilir. Afyonkarahisar ilinin termal özelliğinden dolayı, buradaki otellerde konaklama gerçekleştiren misafirlerin çoğunluğu yaşlı ve dinlenme amaçlı geldikleri için, işletmeciler otelin sessiz ve sakin olmasına daha çok özen göstermelidirler. Yöneticiler iç ve dış gürültüyü kontrol altına alacak şekilde ses yalıtımına yer vererek misafir memnuniyetini sağlayabilirler. Bu gürültüler misafirlerin birbirleri ile etkileşimine zarar verebilmektedir. Hatta bununla da kalmayıp, çalışanların da işine odaklanamamasına ve bu yüzden performansında düşüslere neden olabilmektedir.

Misafir huzurunu sağlamak ve birbirleri ile olan etkileşimi sağlıklı şekilde sonuçlandırmak için, aile olarak ya da yalnız gelen ebeveynlerin huzurunun kaçmaması için grup yemeklerinde farklı saat uygulaması yaparak ya da otelin fiziki kapasitesi uygunsa gruplar birbirleriyle çakışmasını önlemek için farklı alanlarda yemek vererek misafirlerin birbirleriyle olumsuz etkileşiminin önüne bir nebze de olsa geçebilirler.

#### *Hizmet Ortamının Misafir-Misafir Sosyalleşmesine Katkısı*

Yöneticilerin kendi otel işletmelerinde misafirler arası etkileşime ilişkin otel bünyesinde animasyon, yüzme yarışları, dans kursları ve canlı müzik gibi çeşitli sosyal etkinlikleri düzenledikleri; bunların gerçekleştirilmesinde ise düzenli ve standart uygulamaların olmadığı ve organizasyonların dönemsel olarak değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu durum; yöneticilerin misafirler arası etkileşimi önemsediklerini, sunulan hizmet ve ürünlerin yanı sıra misafirlerin birbirleri ile

etkileşimi doğrultusunda oluşacak memnuniyeti de önemli gördükleri, işletme imajına olumlu katkı sağlayabileceği, mutlu olarak ayrılan misafirin sadakat düzeyinin yükselebileceğine imkân tanıyabildiği şeklinde nitelendirilebilir. Elde edilen bu sonuçlar literatür ile karşılaştırıldığında; Brunner-Sperdin ve Peters (2009); Keaveney (1995); Jeong ve Jang (2011); Pine ve Gilmore'un (1999) çalışma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Diğer taraftan turistlerin turizme katılma motivasyonları arasında belirgin rol oynayan tatilde yeni insanlarla tanışma ve arkadaş edinme güdüsü, misafirleri otel içerisinde birbirleri ile etkileşime ve iletişime yöneltebilir, sosyalleşmesine katkı sunarak deneyim kazanılmasına ve değer yaratılmasına olanak sağlayabilir.

Müşterilerle menfaate dayalı uzun süreli ilişki, rekabet üstünlüğü sağlayarak işletmelerin karını artırmakta ve varlıklarını sürdürmeleri modern pazarlamada önemli bir unsur haline gelmektedir. Bir işletmenin canlı müzik eşliğinde verdiği yemek hizmeti sadece misafirlerin birbirleriyle sosyalleşmesini değil, aynı zamanda ortamda fazla vakit geçirerek daha fazla harcama yapmasını sağlayabilir. Bu kapsamda yöneticiler tarafından gerek hizmet çeşitliliğinin artırılarak farklılaştırılması ve rekabet üstünlüğü elde edilmesi gerekse de otel bütçesine katkı sağlanması amacıyla bu faktör iyi değerlendirilmelidir.

#### *Hizmet Ortamında Sahne Arkası Düzenlemeler*

Araştırma kapsamında ulaşılan önemli sonuçlardan birisi de termal otel işletmesi yöneticilerinin hizmet ortamında sahne arkası düzenlemelere, sistemlere ve süreçlere önem verdikleri ve bu noktada en önemli hususların tasarım, personeller, misafirlerin tanınması, ürün çeşitliliği ile iletişim ve koordinasyon olarak görmeleridir. Elde edilen bu bilgiler literatürde yapılan çalışmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında; Bitner (1992); Clarke ve Schmidt (1995); Hoffman ve Bateson (2010); Lovelock ve Wirtz'in (2011) çalışma sonuçları ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Hizmet ortamının mekânsal yerleşim anlamında tasarımının işlevselliği, hizmet süreçlerinin kusursuzluğu misafir açısından önemli olduğu kadar çalışanlar açısından da önem arz etmektedir. Fakat elde edilen sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin, çalışan ergonomisine ve tasarıma fazla değinmemeleri sonucunda bu konu ile ilgili yetersiz bilgiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışan ergonomisi,

performans verimliliğini artırmada önemli bir etmendir. Bununla birlikte, tasarım hem hizmet kalite algısı oluşumunda hem de çalışan ergonomisi oluşumunda etkili olabilmektedir. Bir yemeğin sıcak olarak sunulması, çalışanların hiçbir engelle takılmaksızın hızlı sunum yapmaları ile yakından ilişkilidir denilebilir. Bu faktörlerin gözardı edilmesi sonucunda hem çalışan performansında düşüşler hemde misafirlerin kalite algısında negatif düşünceler oluşabilecektir. Bu kapsamda otel yöneticileri ergonomi ve erişilebilirliğin hizmet sunumundaki önemi konusunda bilirkişiler (iç mimar gibi) aracılığı ile bilgilencmeleri önerilebilir. Tasarım dekor amacının dışında hizmet hızını da etkileyen bir unsurdur. Üst kat restoranda sipariş bekleyen misafire yemeğin ulaşması için, otel yöneticileri, otelin mutfağında sadece yiyecek içecekleri koyabilecekleri bir asansör konumlandırarak, hem yemek ısısının düşüşüne hem de memnuniyetsizliğe mahal vermeyecek sonuçlara ulaşabilirler. Buna paralel olarak üst katta yer alan toplantı ya da balo salonlarına personelin hızlı erişim sağlayabilmesi için personel asansörünün misafir asansörüne oranla daha hızlı olması önerilebilir.

#### *Misafir Deneyiminin Şekillendirilmesi*

Sahne arkası düzenlemeler ve sistemlerde hizmet üretim süreçlerinde misafirin bir sonraki deneyimini şekillendirmeye ilişkin katılımcıların en çok vurgu yaptığı nokta, otel müşterilerinin talep ve isteklerine göre veya daha önceki konaklamalarından elde edilen bilgi ve tecrübelerin, işletme veri tabanında kişiye özel olarak yer aldığı doğrultusunda hizmet verilmesi olduğuna dair sonuçlara ulaşılmıştır. Turizm endüstrisinde oluşan deneyimler işletmeye ilişkin kalite ve marka algısının ana çekirdeğini oluşturmaktadır. Çünkü duyguları uyandırarak yaratıcı, unutulmaz ve çekici deneyimlerin oluşturulabileceği ana sektörlerden birisi turizm sektörüdür (Oh, Fiore ve Jeoung 2007; Otto ve Ritchie, 1996; Slatten, Mehmetolu, Svensson ve Svaeri, 2009; Williams, 2006). Bu yüzden işletme ve müşteri üzerinden doğru çıktıyla işletme yöneticileri, bireylerin kendilerini değerli ve özel hissetmelerini sağlamak için bir önceki konaklamalarında sergiledikleri tüketim, tutum ve davranışlarını dikkate alarak yönetim felsefelerini geliştirebilirler. Bu sonuç çalışmanın literatür kısmı ile karşılaştırıldığında, Bitner ve Hubbert (1994); Bolton Drew (1991); Schmitt (1999)'in yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Deneyimler, yenilik olarak adlandırılan, kişiselleştirme/özelleştirme ve içsel duyguları tatmin etme merakını ortaya koyma olarak nitelendirilebilir. Böylece misafirler sadece görme, ses, tat, koku,



renk, insan ilişkileri, aktiviteler ve sembolik değerler gibi birçok faktörlerle kendilerini o ortamın bir parçası olarak görebilir ve kurumu içselleştirerek aidiyetlik duygusu oluşabilir. Otel yöneticileri misafirlerin bir sonraki deneyimlerini şekillendirmek için çalışanlar aracılığı ile misafirlerin neyi tüketip tüketmediğine, neyi sevip sevmediğine dikkat ederek bir sonraki konaklamalarında memnuniyet oluşumuna katkıda bulunabilirler. Hizmette bazı farklılaşmalar yaparak misafir memnuniyet ve sadakat düzeyi artışına olanak sağlayabilirler. Çalışanlara misafirlerin beklenti ve isteklerini iyi bilmeleri, iletişimi sağlıklı gerçekleştirmeleri ve misafirin isteklerini dikkatle dinlemeleri ve misafir takibini yapmaları ile ilgili eğitimler vererek, çalışanların görevlerini ve sergileyecekleri performansların misafirin bir sonraki deneyimini olumlu ya da olumsuz etkileyeceği konusunda bilgilendirebilirler.

#### *Hizmet Ortamında Kültürel Değerler*

Konuya ilişkin yönetsel bakış açıları değerlendirildiğinde, misafirlerin kültürel değerlere çok önem verdiklerini vurguladıkları görülmektedir. Bu kapsamda otel yöneticileri kültürel değerler sayesinde işletmelerin özgünlüğü yakaladıklarına, kişilerin özel ve oraya ait hissetmesini sağladığına, misafir profiline göre bu kültürel değerlerin değişkenlik gösterdiğine ilişkin görüşleri tespit edilmiştir. Bu kapsamda görüşler incelendiğinde tasarımdaki kültürel değerlere verilen önem sonucunda sadık müşteri profili ve hizmet mutluluğu oluştuğu tespit edilmiştir. Ancak yöneticiler kültürel değerleri sadece yeme içme alanında misafirlere olanak sağlayarak önem verdiklerini vurgulamışlardır. Bunun sonucunda tasarımda kültürel değerlerin öneminden çok bahsedilmediği ve bu konuda otel işletmelerinin tasarımında kültürel değerlerin benimsenmesine ayrıca önem vermeleri bunun sonucunda misafirleri kendilerine daha çok çekecekleri, ortamı kendisine ve kültürüne yakın bulmasından dolayı aidiyetlik duygusu oluşabileceği konusunda bilinçlenmeleri gerekmektedir.

#### *Hizmet Ortamında Gizli Düzenlemeler*

Sahne arkası düzenlemeler ve sistemlere ilişkin son olarak termal otel yöneticilerinin gizli düzenlemelere ilişkin bilgi, tecrübe ve uygulama düzeylerinin düşük düzeyde olduğu ve yöneticilerin hizmet ortamı unsurları ile gizli düzenlemeleri birbirinin yerine kullandıkları araştırma kapsamında ulaşılan önemli bir sonuçtur. Günümüzde turistlerin giderek artan düzeyde kaliteye ve tecrübeye önem vermesi

turizm sektöründeki üst yapılar açısından mekânsal tasarımların ve gizli düzenlemelerin de daha fazla dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda tasarım, teknoloji ve hizmetin kesiştiği noktada bu tür uygulamalara yer verilerek binalar ve ortamlar çekici ve ayırt edici hale getirilebilir, monotonluk giderilebilir, can sıkıntısı azaltılabilir, zindelik, heyecan ve zevk ruhunun yayılması sağlanabilir. Gizli düzenlemeler ile tasarımların eğlenceli bir hal alması, kullanımı rahat ve kolay olması, her misafir için bireyselliğin öne çıkartılması sayesinde misafirlerin fiziksel mekânlarla derin duygusal bağlar kurmaları mümkün hale gelecektir. Bu sebeple yöneticilerin gizli düzenlemeler hakkında bilgi düzeylerinin artması ve bunların tesislerinde uygulanabilir hale getirilmesi hizmet bütünlüğünün sağlanmasına, misafirlerin algıladıkları değerlerin artmasına ve misafir bağlılığını geliştirme açısından önemlidir. Restoranlarda hizmet sunumunun daha heyecan verici ve daha teşvik edici bir hale getirilmesi amacıyla bu tür alanlarda daha geniş boşluklar yaratılması ve fiziksel unsurların bu düzene göre uyarlanması benzer nitelikteki yöneticiler de gizli düzenlemelere yönelik kendi işletmelerinde örnek uygulamaları hayata geçirebilirler.

Araştırma, önemli bulgu ve sonuçların yanı sıra birtakım sınırlılıklara da sahiptir. Bunlardan ilki araştırma örnekleminin sadece Afyonkarahisar Ömer-Gecek termal turizm bölgesinde faaliyet gösteren üç termal otel işletmesi yöneticileri ile sınırlı olmasıdır. Bu doğrultuda gerek diğer termal oteller gerek diğer sınıf ve türdeki otel işletmeleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. İkinci olarak araştırmada hizmet karşılaşma modeli sadece orta ve üst düzey yöneticiler kapsamında ele alınmış olup alt düzey yöneticiler ve çalışanlar ile misafirler çalışmaya dâhil edilmemiştir. Bir diğer sınırlılık olarak termal otel işletmelerinde misafirlerin en çok etkileşimde olduğu varsayılan Ön Büro, Spa, Yiyecek-İçecek, Halkla İlişkiler bölümlerinde çalışan yöneticiler kapsamında araştırmanın uygulamaları yürütülmüş olup Satınalma, Muhasebe, Finans, İnsan Kaynakları ve Kat Hizmetleri gibi diğer bölümler dikkate alınmamıştır. Son olarak ise araştırma konusuna yönelik ulusal literatürde yer alan otel işletmeleri ile ilgili akademik çalışmalara erişilememiş olması araştırma açısından bir sınırlılık oluşturmakta ve elde edilen sonuçların bu tür çalışmalarla karşılaştırılmasını olanaksız hale getirmektedir.

Bu araştırmadan hareketle, konuyla ilgili sonraki çalışmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

✓ Araştırmada elde edilen sonuçlar, yapılacak olan akademik çalışmalarda nicel yöntemlerle test edilmelidir.

✓ Termal otel işletmelerinin dışında faaliyet gösteren ulusal ya da uluslararası zincir otel işletmelerinde uygulanarak termal otel işletmeler ile diğer işletmelerin ne tür benzerlik ya da farklılıkları içerdiği ortaya konulabilir.

✓ Ulusal ya da uluslararası zincir otellerin dışında bağımsız otel işletmelerinde uygulama yapılarak zincir otellerle ya da termal otel ile kıyaslama yapılabilir.

✓ Üst ve orta düzey yöneticilerden ziyade çalışan, misafir ve diğer yöneticilerle uygulama yapılarak üst ve orta düzeylerle diğer kişilerin fikir farklılıkları ortaya konulabilir.

✓ Ön Büro, Yiyecek-İçecek, Halkla İlişkiler ve Spa bölümlerinin yanı sıra Kat Hizmetleri, Satış Pazarlama gibi farklı bölümlerde de çalışanlar ya da yöneticilerle uygulamalar yapılarak diğer birimlere ait benzerlik ve farklılıklar ortaya konulabilir.

Bu çalışma, termal otel işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticilerini hedeflemiştir. Ekte verilmiş olan sorulara nitelik bakımından bu kişilerin uygun görölmesinden dolayı uygulamaya bu kişilerle gidilmiştir. Hizmet ortamı etkileşimi hizmet kalite algısı belirlemede, sadık müşteri oluşturmada ve çalışan performansında önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden hizmet ortamı etkileşiminin öneminin benimsenmesi, gelişmiş seviyelerde uygulanabilmesi için yönetsel bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu çalışma hizmet ortamı etkileşimi hakkında fikir sunmasının yanı sıra diğer otel işletmeleri kapsamında da değerlendirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Abelson, R.F. (1976). Script Processing in Attitude Formation and Decision Making, in J.S. Carroll and J.S. Payne (Eds.), *Cognition and Social Behavior*, Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Acking, D.A. and Kuller, R. (1972). The Perception of an Interior as a Function of Its Color. *Ergonomics*, 15(6), 645-654.
- Allen, V.L., Van de Vliert, E. (1984). *Role Transitions: Explorations and Explanations*. New York: Plenum.
- Almanza, B.A., Terrell, M.E. and Kotschevar, L.H. (2000). *Food Service Planning: Layout, Design and Equipment*, New Jersey: Prentice Hall.
- Ang, S.H., Leong, S. M. and Lim, J. (1997). The Mediating Influence of Pleasure and Arousal on Layout and Signage Effects, *Journal of Retailing and Customer Services*, 4(1) 13-24.
- Anton, J. (2000). The Past, Present, and Future of Customer Access Centers, *International Journal of Service Industry Management*, 11(2) 20-130.
- Ardley, B., Taylor, N., McLintock, E., Martin, F. and Leonard, G. (2010). Marketing a Memory of the World: Magna Carta and the Experiential Servicescape, *Marketing Intelligence and Planning*, 30(6), 653-665.
- Areni, C.S. and Kim, D. (1993). The Influence of Background Music on Shopping Behavior: Classical Versus Top-Forty Music in a Wine Store, *Advances in Consumer Research*, 20(1), 336-340.
- Ariffin, H.F., Bibon, M.F. and Abdullah, R.P.S.R. (2012). Restaurant's Atmospheric Elements. What Customer Wants?, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 38, 380-387.
- Avan, A. (2015). *Hizmet Sektöründe Fiziksel Kanıtların Tüketici Davranışlarına Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Avan, A. ve Özdemir, Ş. (2015). Zincir Otellerde Hizmet Ortamı-Kullanıcı Etkileşimi Üzerine Nitel Bir Araştırma, *Tüketici ve Tüketim Araştırma Dergisi*, 7(1), 88.
- Avan, A. ve Zorlu Ö. (2017). The Interaction of Individuals with Their Environment: Servuction Model., In R. Efe, R. Penkova, J.A. Wendt , K.T. Saparov, J.G. Berdenov (Eds.), *Developments in Social Sciences* (455-456) Sofia ST. Kliment Ohridski University Press.
- Avijit, G. (1994). *Retail Management* (2<sup>nd</sup> Edition). Fort Worth, TX: The Dryden Press, 522-523.
- Babin, B. and Bones, J. (1996). The Effects of Perceived Co-worker Involvement and Supervisor Support on Services Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Babin, B.J. and Attaway, J.S. (2000). Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of the Customers, *Journal of Business Research*, 49(2), 91-97.

- Babin, B.J., Hardesty, D.M. and Suter, T.A. (2003). Color and Shopping Intentions: The Inventing Effect of Price Fairness and Perceived Affect. *Journal of Business Research*, 56(7), 541-551.
- Bailey, B. (1997). Communication of Respect in Interethnic Service Encounters. *Language in Society*, 26, 327-356.
- Baker, J. (1987). The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective, In Czepeil, J.A., Congram, C.A. and Shanahan, J. (Eds.), *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, Chicago, IL: American Marketing Association, 74-84.
- Baker, J., Levy, M. and Grewal, D. (1992). An Experimental Approach to Making Retail Store Environmental Decisions. *Journal of Retailing*, 68(4), 445-460.
- Baker, J. and Cameron, M. (1996). The Effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time: An Integrative Review and Research Propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 338-349.
- Baker, J., Grewal, D. and Parasuraman, A. (1994). The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(4) 328-329.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D. and Voss, G.B. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions, *Journal of Marketing*, 66(2), 120-141.
- Ballantyne, R., Packer, J. and Falk, J. (2011). Visitors' Learning for Environmental Sustainability: Testing Short and Long term Impacts of Wildlife Tourism Experiences Using Structural Equation Modeling, *Tourism Management*, 32(6), 1243-1252.
- Baron, S., Harris, K. and Elliott, D. (2005). Consumer as Stakeholder in Service Crises: Perspectives from Services Marketing, *Risk Management*, 7(2), 49-63.
- Bates, F.L. and Harvey, C.C. (1975). *The Structure of Social Systems*, New York: Wiley.
- Bateson, J.E.G. and Hoffman, K.D. (1999). *Managing Services Marketing* (4<sup>th</sup> Edition), USA: Thomson-South Western.
- Bateson, J.E.G. (1992). *Managing Services Marketing*, (2<sup>nd</sup> Edition). Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Baum, A. and Davis, G.E. (1976). Spatial and Social Aspects of Crowding Perception, *Environmental and Behavior*, 8(4), 527-545.
- Belizzi, J. A. and Hite, R. E. (1992). Environmental Color, Consumer Feelings and Purchase Likelihood, *Psychology & Marketing*, 9(5), 347-363.
- Bell, P.A., Greene, T.C., Fisher, J.D. and Baum, A. (2001). *Environmental Psychology* (5<sup>th</sup> Edition), Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- Bettencourt, L.A. and Brown, S.W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Pro-Social Service Behaviors, *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.

- Berry, L.L. (1980). Services Marketing is Different, *Business*, 3(1), 24-29.
- Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services Competing Through Quality*, New York: The Free Press a Division of Macmillan.
- Berry, L.L., Wall, E.A. and Carbone, L.P. (2006). Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons from Marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57.
- Bickart, B. and Shindler, R.M. (1991). Internet Forums as Influential Sources of Consumer. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31-40.
- Biddle, B.J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities and Behaviors*. New York: Academic.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M.J. (2001) Service and Technology: Opportunities and Paradoxes, *Management Service Quality*, 11(6), 375-379
- Bitner, M.J., Brown, S.W. and Meuter, M.L. (2000). Technology Infusion in Service Encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Bolton, R.N. and Drew, J.H. (1991). A Multi-Stage Model of Customer's Assessments of Service, Quality and Value, *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981). Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms, in Donnelly, J. and George, W.R. (Eds.). *Marketing of Services*. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1982). Marketing Services by Managing the Environment, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23(1), 35-40.
- Boulding, W., Kalra, A., Stealin, R. and Zeithaml V.A (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectation to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27.
- Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When?, *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bowie, D. and Buttle, F. (2009). *Hospitality Marketing an Introduction*, ABD: Elsevier Ltd. Yayınları.
- Boyce, P.R. (2003). *Human Factors in Lighting* (2<sup>nd</sup> Edition). London: Taylor & Francis.
- Boyle, D., Clark, S. and Burns, S. (2006). *Hidden Work: Co-production by People Outside Paid Employment*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Bronzaft, A.L., Deignan, E., Bat-Chava, Y. and Nadler, N. (2000). Intrusive Community Noises Yield More Complaints, *Hearing Rehabilitation Quarterly*, 25(1), 16-22.

- Burgers, A., Ruyter, K.D., Keen, C. and Streukens, S. (2000). Customer Expectation Dimensions of Voice to Voice Service Encounters: A Scale Development Study, *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 142-161.
- Burt, R.S. (1982). *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception and Action*, New York: Academic.
- Chandon, J.L., Leo, P.Y. and Philippe, J. (1997). Service Encounter Dimensions A Dyadic Perspective: Measuring the Dimensions of Service Encounters as Perceived by Customers and Personnel, *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), 65-86.
- Chepesiuk, R. (2005). Decibel Hell. *Environmental Health Perspectives*, 113(1), 35-41.
- Chase, R.B. (1978). Where Does the Customer Fit in a Service Organization?, *Harvard Business Review*, 56(6), 137-142.
- Chebat, J.C, Morrin, M. and Chebat, D.R. (2009). Does Age Attenuate the Impact of Pleasant Ambient Scent on Consumer Response? *Environment and Behavior*, 41(2), 258-267.
- Chittum, R. (2003). New Concepts in Lodging, *The Wall Street Journal*, October 8, B1.
- Clarke, I. and Schmidt, R.A. (1995). Beyond the Servicescape: The Experience of Place. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2(3), 149-162.
- Clemmer, E.C. and Schneider, B. (1993). Managing Customer Dissatisfaction with Waiting: Applying Social-Psychological Theory in a Service Setting, *Advances in Services Marketing and Management*, 2, 213-229.
- Crane, F.G. and Lynch, J.E. (1988). Consumer Selection of Physicians and Dentists: An Examination of Choice Criteria and Cue Usage. *Journal of Health Care Marketing*, 8(3), 16-19.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Crowley, A.E. (1993). The Two-Dimensional Impact of Color on Shopping. *Marketing Letters*, 4(1), 59-69.
- Cruz, T.V., Vicente, G.C. and Basbas, L.D. (2007). *Learning and Living in the 21<sup>st</sup> Century*. Philippine: Rex.
- Curran, J. M., Meuter, M.L. and Surprenant, C.F. (2003). Intentions to Use Self-Service Technologies: A Confluence of Multiple Attitudes, *Journal of Service Research*, 5(3), 209-224.
- Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F. and Gutman, E.G. (1985). Service Encounters: an Overview, in J.A. Czepiel, M.R. Solomon and C.F. Surprenant (Eds.), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books: Lexington, MA, 3-15.
- Czepiel, J.A. (1990). Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research, *Journal of Business Research*, 20(1), 13-21.

- Dabholkar, P. (1996). Consumer Evaluations of New Technology-Based Self- Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality, *International Journal of Research in Marketing* 13(1), 29-51.
- Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. and Rentz, J.O. (2001). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16.
- Dabholkar, P.A. and Bagozzi, R.P. (2002). An Attitudinal Model of Technology-Based Self-Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 184-201.
- Dabholkar, P.A., Bobbit, L.M. and Lee, E.J. (2003). Understanding Consumer Motivation and Behaviour Related to Self-Scanning in Retailing: Implications for Strategy and Research on Technology Based Self-Service, *International Journal of Service Industry Management*, 14(1), 59-95.
- Darden, W.R. and Babin, B.J. (1994). Exploring the Concept of Affective Quality: Expanding the Concept of Retail Personality, *Journal of Business Research*. 29(2), 101-9.
- Daşdan, İ. (2014). Türkiye’de Sağlık Turizmi: Türkiye ve Özelinde İzmir’de Sağlık Turizminin Mevcut Durum Analizi ve Strateji Önerileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10): 143-163.
- Davis, T.R.V. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices, *Academy of Management Review*, 9(2), 271-283.
- Davies, B., Baron, S. and Harris, K. (1999). Observable Oral Participation in the Servuction System: Toward a Content and Process Model. *Journal of Business Research*, 44(1), 47-53.
- Detert, J.R. and Burris, E.R., (2016). Can Your Employees Really Speak Freely? *Harvard Business Review*, January-February. [Erişim Tarihi: 22 Ekim 2018], [https:// hbr.org/2016/01/can-your-employees-really-speak-freely](https://hbr.org/2016/01/can-your-employees-really-speak-freely).
- Doney, P.M. and Cannon, J.P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Donovan, R.J. and Rossiter, J.R. (1982). Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach, *Psychology of Store Atmosphere*, 58(1), 34-57.
- Donovan, R.J., Rossiter, J.R., Marcoolyn, G. and Nesdale, A. (1994). Store Atmosphere and Purchasing Behavior, *Journal of Retailing*, 70(3), 283-94.
- Eiglier, P. and Langeard, E. (1987). *Servuction: Le Marketing des Services*, Paris: McGraw-Hill.
- Eiglier, P. and E. Langeard (1977). *A New Approach to Service Marketing*, Marketing Consumer Services: New Insights, 31-58.
- Eiseman, L. (1998). *Colors For Your Every Mood*, Virginia: Capital Books.
- Eriksson, K., Jan, J., Anders, M. and Deo, S.D. (1997). Experimental Knowledge and Costs Internationalization Process, *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.



- Eroglu, S. and Harrell, G.D. (1986). Retail Crowding: Theoretical and Strategic Implications, *Journal of Retailing*, 62(4), 346-363.
- Fawer, A. (2010). *Empati*. Ankara: April Yayıncılık.
- Feinberg, R., Hokama, L., Kadam, R. and Kim, I. (2002). Operational Determinants of Caller Satisfaction in the Banking/Financial Service Call Center, *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), 174-180.
- Fitzgerald, P.B. and Scholder E.P. (1999). Scents in the Marketplace: Explaining a Fraction of Olfaction. *Journal of Retailing*, 75(2), 243-262.
- Fitzsimmons, J.A and Fitzsimmons, M.J. (2011). *Service Management, Operations, Strategy, Information Technology* (International Edition), Singapore: McGraw Hill.
- Fiore, A.M., Yah, X. and Yoh, E. (2000). Effects of a Product Display and Environmental Fragrancing on Approach Responses and Pleasurable Experiences, *Psychology and Marketing*, 17(1), 27-54.
- Forbes, L.P., Kelley, S.W. and Hoffman, K.D. (2005). Typologies of e-Commerce Retail Failures and Recovery Strategies, *Journal of Service Marketing*, 19(5), 280-292.
- Foxall, G.R. and Greenley, G.E. (1999). Consumers' Emotional Responses to Service Environments, *Journal of Business Research*, 46(2), 149-158.
- Friedman, R.A. and Currall, S.C. (2003). E-mail Escalation: Dispute Exacerbating Elements of E-mail Communication, *Human Relations*, 56, 1325-1348.
- Friedman, H.H. and Friedman, L.W. (1997). Reducing the "Wait" in Waiting-Line Systems: Waiting Line Segmentation, *Business Horizons*, 40(4), 54-58.
- Funk, D. and Ndubisi, N.O. (2006). Colour and Product Choice: A Study of Gender Roles, *Management Research News*, 29(1/2), 41-52.
- Furnham, A. and Milner, R. (2013). The Impact of Mood on Customer Behavior: Staff Mood and Environmental Factors, *Journal of Retail and Consumer Services*, 20(6), 634-641.
- Gabbott, M. and Hogg, G. (2000). An Empirical Investigation of the Impact of Non-Verbal Communication on Service Evaluation, *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 384-398.
- Garbarino, E. and Johnson, M.S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Garcia, B.L. and Kleiner, B.H. (2001). How to Hire Employees Effectively, *Management Research News*, 24(6/7), 35-42.
- Garvin, D.A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality, *Harvard Business Review*, 65(60), 101-109.
- Gately, E. (2001). Washington Mutual Banking on Being Different, *Mesa Tribune*, March 25, B1.

- Gentile, C., Spiller, N., and Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An Overview of Experience Components That Co-create Value with the Customer, *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Gifford, R. (1988). Light, Decor, Arousal, Comfort and Communiciation, *Journal of Environmental Psychology*, 8(3), 177-189.
- Grayson, R.A.S. and McNeill, L.S. (2009). Using Atmospheric Elements in Service Retailing: Understanding the Bar Environment, *Journal of Services Marketing*, 23(7), 517-527.
- Greenland, S.J. and McGoldrick, P.J. (1994). Atmospherics, Attitudes and Behaviour: Modelling the Impact of Designed Space. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(1), 1-16.
- Grove, S.J., Fisk, R.P. and John, J. (2000). Services as Theater: Guidelines and Implications, in T. Swartz and D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 21-35.
- Grove, S.J. and Fisk, R.P. (1997). The Impact of other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of "Getting Along", *Journal of Retailing*, 73(1), 63-85.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Goldstein, B. (1999). *Sensation and Perception*, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Ha, J. and Jang, S.S. (2010). Effects of Service Quality and Food Quality: The Moderating Role of Atmospherics in an Ethnic Restaurant Segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 520-529.
- Hall, E.T. (1990). *The Silent Language*. New York: Anchor Books (Original Publication 1957).
- Han, H. and Ryu, K. (2009). The Roles of the Physical Environment, Price Perception, and Customer Satisfaction in Determining Customer Loyalty in the Restaurant Industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(4), 487-510.
- Hartline. M.D. and Jones, K.C. (1996). Employee Performance Cues in an Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality. Value and Word-of-Mouth Intentions, *Journal of Business Research*, 35(3), 207-15.
- Harrell, G.D., Hutt, M.D. and Anderson, J.C. (1980). Path Analysis of Buyer Behaviour Under Conditions of Crowding, *Journal of Marketing Research*, 17(1), 45-51.
- Harris, R., Harris, K. and Baron, S. (2003). Theatrical Service Experiences: Dramatic Script Development with Employees, *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 184-199.
- Harris, L.C. and Ezeh, C. (2008). Servicescape and Loyalty Intentions: An Empirical Investigation, *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 390-422.
- Heide, M. and Gronhaug, K. (2009). Key Factors in Guests' Perception of Hotel Atmosphere. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 29-43.

- Heracleous, L. and Wirtz, J. (2010). Singapore Airlines' Balancing Act – Asia's Premier Carrier Successfully Executes A Dual Strategy: It Offers World- Class Service and Is a Cost Leader, *Harvard Business Review*, 88(7/8), 145-149.
- Hightower, R., Brady, M.K. and Baker, T.L. (2002). Investigating the Role of the Physical Environment in Hedonic Service Consumption: An Exploratory Study of Sporting Events, *Journal of Business Research*, 55(9), 697-707.
- Hirsch, A.R. (1995). Effect of Ambient Odors on Slot-Machine Usage in a Las Vegas Casino, *Psychology and Marketing*, 12(7), 585-594.
- Hirschman, E.C. and Holbrook, M.B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92-101.
- Hsieh, A., Yen, C. and Chin, K. (2004). Participate Customers as Partial Employees and Service Industry Management. *15(2)*, 187-199.
- Hodgson, M., Steininger, G., and Ravazi, Z. (2007). Measurement and Prediction of Speech and Noise Level and Lombard Effect in Eating Establishments. *Journal of the Acoustical Society of America*, 121(4), 2023-2033.
- Hoffman, K.D. and Turley, L.W. (2002). Atmospherics, Service Encounters and Consumer Decision Making: An Integrative Perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 33-47.
- Hoffman, K.D. and Bateson, John E.G. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hogg, G., Laing, A. and Winkelman, D. (2003). The Professional Service Encounter in the Age of the Internet: An Exploratory Study, *Journal of Services Marketing*, 17(5), 476-494.
- Hooper D., Coughlan, J. and Mullen, M.R. (2013). The Servicescape as an Antecedent to Service Quality and Behavioural Intentions, *Journal of Services Marketing*, 27(4), 271-280.
- Hulten, B., Broweus, N. and Dijk, M.V. (2009). *Sensory Marketing*, ABD: Palgrave Macmillan Yayınları.
- Hui, M.K. and Bateson, J.E.G. (1991). Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience, *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174-184.
- Hui, M.K. and Tse, D.K. (1996). What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation, *Journal of Marketing*, 60(2), 81-90.
- Hvasta, L. and Zanuttinit, L. (1991). Recognition of Nonexplicitly Presented Odors. *Perceptual and Motor Skills*, 72(3), 883-892.
- Jang, S. and Namkung, Y. (2009). Perceived Quality, Emotions, and Behavioural Intentions: Application of an Extended Mehrabian-Russell Model to Restaurants. *Journal of Business Research*, 62(4), 451-460.
- Jeong, E.H. and Jang, S.C. (2011). Restaurant Experiences Triggering Positive Electronic Word of Mouth (eWOM) Motivations, *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 356-366.

- Jones, P. and Dent, M. (1994). Improving Service: Managing Response Time in Hospitality Operations, *International Journal of Operations and Production Management*, 14(5), 52-58.
- Katz, K.L., Larson, B.M. and Larson, R.C. (1991). Prescription for the Waiting in Line Blues: Entertain, Enlighten and Engage, *Sloan Management Review*, 32(2), 44-53.
- Kellaris, J.J. and Mantel, S.P. (1994). The Influence of Mood and Gender on Consumer's Time Perceptions, in C. T. Allen, and D.R. John (Eds.), *NA-Advances in Consumer Research* (21<sup>th</sup> Edition), UT: Association for Consumer Research, 514-518.
- Keaveney, S.M. (1995). Customer Switching Behaviour in Service Industries: An Exploratory Study, *Journal of Management*, 59(2), 71-82
- Khan, M.A. (2006). *Consumer Behaviour and Advertising Management*, Lucknow: International Limited Publisher.
- Kim, W.G. and Moon, Y.J. (2009). Customers' Cognitive, Emotional, and Actionable Response to the Service Scape: A Test of the Moderating Effect of the Restaurant Type. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 144-156.
- Kopec, D. (2006). *Environmental Psychology for Design*, New York: Fairchild Publications.
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a Marketing Tool, *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64.
- Kotzan, J.A. and Evanson, R.V. (1969). Responsiveness to Drug Store Sales to Shelf Space Allocations, *Journal of Marketing Research*, 6(4), 465-469.
- Kumar, P., Kalwani, M.U. and Dada, M. (1997). The Impact of Waiting Time Guarantees on Customers' Waiting Experiences, *Marketing Science*, 16(4), 295-314.
- Kumar, I., Garg, R. and Rahman, Z. (2010). Influence of Retail Atmospherics on Customer Value in an Emerging Market Condition, *Great Lakes Herald*, 4(1), 1-13
- Kunishima, M. and Yanase, T. (1985). Visual Effects of Wall Colors in Living Room. *Ergonomics*, 28(6), 869-882.
- Lackoff, R.T. (1989). The Limits of Politeness: Therapeutic and Courtroom Discourse, *Multilingua*, 8(2-3), 101-129.
- Lang, J. (1987). *Creating Architectural Theory: The Role of the Behavioral Sciences in Environmental Design*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Langeard, E., Bateson, J.E., Lovelock C.H. and Eiglier, P. (1981). Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers, *Marketing Science Institute Report*, 81-104, Cambridge, MA.
- Lasalle, D. and Britton, T.A. (2003). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Brighton, MA: Harvard Business School Press.

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, Harper: New York.
- Limsiritong, K. and Kattiyapornpong, U. (2013). The Servuction Service Model at Ambassador Bangkok Hotel. In *The Proceedings of 1st World Conference on Hospitality, Tourism and Event Research and International Convention and Expo Summit*, Bangkok, Thailand, 25<sup>th</sup>-28<sup>th</sup> May 2013.
- Lin, I.Y. (2004). Evaluating a Servicescape: The Effect of Cognition and Emotion, *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), 163-178.
- Lin, I.Y. (2010). The Interactive Effect of Gestalt Situations and Arousal Seeking Tendency on Customers' Emotional Responses: Matching Color and Music to Specific Servicescapes, *Journal of Services Marketing*, 24(4), 294-304.
- Liu, Y. and Jang, S. (2009). The Effects of Dining Atmospheric: An Extended Mehraban-Russell Model. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 494-503.
- Lockwood, A. and Jones, P. (1989). Creating Positive Service Encounters, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 29(4), 44-50.
- Lovelock, C.H. (1988). *Managing Services Marketing, Operations, and Human Resources Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall, 318-324.
- Lovelock, C.H. and Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing. In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
- Lovelock, C.H., Wirtz, J. and Bansal, H.S. (2008). *Services Marketing-People, Technology, Strategy*, (Canadian Adaption of 6<sup>th</sup> Edition). NJ: Pearson Education Inc.
- Lovelock, C.H and Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7<sup>th</sup> Edition), NJ: Pearson Education Inc.
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2015). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Oxon: Routledge.
- Maister, D. (1985). The Psychology of Waiting Lines, In J. A. Czepiel., M. Solomon, and C. Suprenant, (Eds.), *The Service Encounter*, Lexington Books: Lexington, MA, 113-123.
- Mangold, G.W., Miller, F. and Brockway, G.R. (1999). Word of Mouth Communication in the Service Marketplace, *Journal of Service Marketing*, 13(1), 73-89.
- Martin, C.L. (1996). Consumer-to-Consumer Relationships: Satisfaction with Other Consumers' Public Behavior, *Journal of Consumer Affairs*, 30(1), 146-148
- Mathwick, C., Malhotra, N. and Rigdon, E. (2001). Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39-56.
- Mattila, A. S. and Wirtz, J. (2001). Congruency of Scent and Music As A Driver of in-Store Evaluations and Behavior, *Journal of Retailing*, 77(2), 273-289.

- Mazursky, D. and Jacoby, J. (1985). Forming Impressions of Merchandise and Service Quality, In J. Jacoby, and J.C. Olson (Eds.), *Perceived Quality*, Lexington, Mass: Lexington Books.
- Mehrabian, A. and Russell, J.A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. and Bitner, M.J. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounter, *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.
- Michaëlle, C. (1996). The Effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time: An integrative Review and Research Propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 338-349.
- Michon, R., Chebat, J.C. and Turley, L.W. (2005). Mall Atmospheric: The Interaction Effects of the Mall Environment on Shopping Behavior, *Journal of Business Research*, 58(5), 576-583.
- Milliman, R.E. (1982). Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers, *The Journal of Marketing*, 46(3), 86-91.
- Milliman, R.E. (1986). The Influence of Background Music on Behavior of Restaurant Patrons, *Journal of Consumer Research*, 13(2), 286-89.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, New York: The Free Press.
- Mohr, L.A. and Bitner, M. J. (1991). Mutual Understanding between Customers and Employee in Service Encounters, in M. Solomon and R. Holman. (Eds.). *Advances in Consumer Research*, 18, Provo, UT: *Association for Consumer Research*, 611-17.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, İstanbul: Mess Yayın No 280.
- Morgan, R.E., Cronin, E. and Severn, M. (1995). Innovation in Banking: New Structures and Systems. *Long Range Planning*, 28(3), 91-100.
- Morin, S., Laurette, D. and Jean-Charles, C. (2007). The Role of Pleasant Music in Servicescapes: A Test of the Dual Model of Environmental Perception, *Journal of Retailing*, 83(1), 115-130.
- Moore, B. (1989). Management of Service Quality, In Jones, P. (Ed.), *Management in Service Industries*, London: Pitman.
- Murray, K.B. (1991). A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities, *Journal of Marketing*, 55(1),10-25.
- Mutum, D.S. (2015). Introduction to Service Branding and Servicescapes, In Roy, A., Sanjit, J., Kumar, I., Mutum, D.S., Dilip S., Nguyen, N., Bang, E. (Eds.), *Services Marketing Cases in Emerging Markets: An Asian Perspective*, Springer, 63-65. ISBN 978-3-319-32970-3
- Namasivayam, K. and Lin, I. (2004). Accounting for Temporality in Servicescape Effects on Consumers' Service Evaluations, *Journal of Foodservice Business Research*, 7(1), 5-22.

- Namasivayam, K. and Mattila, A.S. (2007). Accounting for the Joint Effects of the Servicescape and Service Exchange on Consumers' Satisfaction Evaluations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 3-18.
- Nasar, J.L. (1994). Urban Design Aesthetics: The Evaluate Qualities of Building Exteriors. *Journal of Environment and Behavior*, 26(3), 377-401.
- Nguyen, N. and Leblanc, G. (2002). Contact Personnel, Physical Environment and the Perceived Corporate Image of Intangible Services by New Clients. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 242-262.
- Nyer, P.U. and Gopinath, M. (2005). Effects of Complaining Versus Negative Word-of-Mouth on Subsequent Changes in Satisfaction: The Role of Public Commitment. *Psychology and Marketing*, 12(22), 937-953.
- Nyquist, J.D., Bitner, M.J. and Booms, B.H. (1985). Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach, In J.A. Czepiel, M.R. Solomon, C.F. Suprenant (Eds.), *The Service Encounter*, Lexington Books. D.C Heath and Company, Lexington, MA.
- Normann, R. (1984). *Service Management*, New York: John Wiley and Sons.
- North, A. C. and Hargreaves, D. J. (1996). The effects of music on responses to a dining area. *Journal of Environmental Psychology*, 16(1), 55-64.
- Oakes, S. (2000). The Influence of the Musicscape within Service Environments, *The Journal of Services Marketing*, 14(7), 539-556.
- Oh, H., Fiore, A.M. and Jeoung, M. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications, *Journal of Travel Research*, 46(2), 119-132.
- Oliver, R.L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings, *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Olson, J.C. and Jacoby, J. (1972). Cue Utilization in the Quality Perception Process, M. Venkatesan, (Ed.), In *SV-Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, Chiago, IL: Association for Consumer Research, 167-179
- Olshavsky, R.W. (1985). Perceived Quality in Consumer Decision Making: An Integrated Theoretical Perspective in Perceived Quality, J. Jacoby and J. Olson (Eds.), *Perceived Quality*, Lexington, MA: Lexington Books, 3-29.
- Otto, J.E. and Ritchie, J.R. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165-174.
- Özsarı, S.H. ve Karatana, Ö. (2013). Sağlık Turizmi Açısından Türkiye'nin Durumu, *J Kartal TR*, 24(2), 137. [http://www.journalagent.com/keah/pdfs/\\_KEAH-69335-REVIEW\\_OZSARI.pdf](http://www.journalagent.com/keah/pdfs/_KEAH-69335-REVIEW_OZSARI.pdf) [Erişim Tarihi: 11.05.2019].
- Palmer, A. (2014). *Principles of Services Marketing*. (7<sup>th</sup> Edition), UK: McGraw-Hill International.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml V.A. and Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality, *Journal of Service Research*, 7(3), 213-33.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pelligrini, A.D. (1985). Social-Cognitive Aspects of Children's Play: The Effects of Age, Gender, and Activity Centers, *Journal of Applied Development Psychology*, 6(2/3), 129-140.
- Pine, B.J and Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition; Co-creating Unique Value with Customers*, Brighton, MA: Harvard Business School Press.
- Price, L.L. Arnould, E.J. and Tierney, P. (1995). Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance, *Journal of Marketing*, 59(April), 83-97.
- Pujari, D. (2004), Self-Service with A Smile, Self-service Technology (STT) Encounters Among Canadian Business to Business, *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 200-219.
- Razzouk, N.Y., Seitz, V. and Kumar, V. (2002). The Impact of Perceived Display Completeness/Incompleteness on Shoppers' In-store Selection of Merchandise: An Empirical Study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(1), 31-35.
- Reimer, A. and Kuehn, R. (2005). The Impact of Servicescape on Quality Perception. *European Journal of Marketing*, 39(7-8), 785-808.
- Rohner, S.J. and Miller, R. (1980). Degrees of Familiar and Affective Music and Their Effects on State Anxiety, *Journal of Music Therapy*, 17(1), 2-15.
- Rolls, E.T. and Rolls, J.H. (1997). Olfactory Sensory-Specific Satiety in Humans, *Journal of Applied Development Psychology Behavior*, 61(3), 461-473.
- Rosenbaum, M.S. and Massiah, C. (2011). An Expanded Servicescape on Perspective, *Journal of Service Management*, 22(4), 471-490.
- Rozin, P. (1982). Taste-Smell Confusions and the Duality of the Olfactory Sense, *Perception & Psychophysics*, 31(4), 397-401.
- Rust, R. and Oliver, R. (1994). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Ryu, K. and Jang, S.S. (2007). The Effect of Environmental Perceptions on Behavioral Intentions through Emotions: The Case of Upscale Restaurants, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 56-72.



- Sarıçay, N.Y. (2011). Sanus Per Aquam Sudan Gelen Sağlık “SPA”, *İzmir Ticaret Odası Bülteni*, Temmuz, 9-15.
- Seva, R.R., Duh, H.B-L. and Helander, M.G. (2007). The Marketing Implications of Affective Product Design, *Journal of Applied Ergonomics*, 38(6), 723-731.
- Shaw, C. (2005). *Revolutionize Your Customer Experience*, ABD: Palgrave Macmillian Yayıncılık.
- Schein, E. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management, *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Schiffman, L.G. and Kanuk, L.L. (1978). *Consumer Behavior*, Prentice-Hall: Engelwood Cliffs, NJ.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. New York, NY: The Free Press.
- Sherman, E., Mathur, A. and Smith, R.B. (1997). Store Environment and Consumer Purchase Behavior: Mediating Role of Consumer Emotions, *Psychology and Marketing*, 14(4), 361-378.
- Swart, W. and Donno, L. (1981). Simulation Modeling Improves Operations, Planning, and Productivity of Fast Food Restaurants, *Interfaces*, 11(6), 35-47.
- Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991). The Service-Driven Service Company, *Harvard Business Review*, 69(5), September-October, 71-81.
- Schank, R.C. and Abelson, R.P. (1977). *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schank, R.C. (1986). *Explanation Patterns: Understanding Mechanically and Creatively*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schwartz, H.M. and Davis, S.M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Journal of Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Shostack, G.L. (1985). Planning the Service Encounter. J.A. Czepiel, M.R. Solomon, C.F. Suprenant. (Eds), In *The Service Encounter*, Lexington, MA: Lexington Books, D.C. Heath and Company.
- Shostack, G.L. (1977). Breaking Free from Product Marketing, *Journal of Marketing*, 41(2), 73-80.
- Siehl, C. and Bowen, D.E. (1991). The Role of Rites of Integration in Service Delivery, *International Journal of Service Industry Management*, 2(1), 15-34.
- Siehl, C., Bowen, D.E. and Pearson, C.M. (1992). Service Encounters as Rites of Integration: An Information Processing Model, *Organization Sciences*, 3(4), 537-555.
- Silverman, G. (2011). *The Secret of Word of Mouth Marketing* (2<sup>nd</sup> Edition), Newyork: AMACOM.
- Sirgy, M.J., Grewal, D. and Mangleburg, T. (2000). Retail Environment, Self-Congruity, and Retail Patronage: An Integrative Model and a Research Agenda, *Journal of Business Research*, 49(2), 127-38.

- Siu, N.Y., Wan, P.Y.K. and Dong, P. (2012). The Impact of the Servicescape on the Desire to Stay in Convention and Exhibition Centers: The Case of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 236-246.
- Slatten, T., Mehmetolu, M., Svensson, G. and Svaeri, S. (2009). Atmospheric Experiences That Emotionally Touch Customers a Case Study From a Winter Park. *Managing Service Quality*, 19(6), 721-746
- Snellman, K. and Vihtkari, T. (2003). Customer Complaining Behavior in Technology-Based Service Encounters, *International Journal of Service Management*, 14(2), 217-231.
- Smith, S. and Wheeler, J. (2002). *Managing the Customer Experience*, Essex: Prentice Hall Financial Times.
- Smith, D. (2003). Environmental Colouration and/or the Design Process, *Color Research and Application*, 28(5), 360-365.
- Smith, C. and Curnow, R. (1966). Arousal Hypothesis and the Effects of Music on Purchasing Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 255-256.
- Solomon, Michael, R. (1988). *Packaging the Service Provider*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Solomon, M.R. and Surpreant, C.F. (1987). *The Service Encounter*, Lexington MA, Chapter 13, 195-212.
- Solomon, M.R., Suprenant, C., Czepiel, S. and Gutman, G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(Winter), 99-111.
- Spencer-Rodgers, J. and McGovern, T. (2002). Attitudes Toward the Culturally Different: The Role of Intercultural Communication Barriers, Affective Responses, Consensual Stereotypes and Perceived Threat, *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 609-631.
- Sparks, B. (2001). Managing Service Failure through Recovery, In J. Kandampully, C. Mok and B. Sparks, (Eds.), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, Haworth Press: New York, 193-221.
- Stanley, B. (2007). Qantas Flaunts Super-Jumbo Perks, *The Wall Street Journal*, July 25, D3.
- Stauss, B. and Mang, P. (1999). Culture Shocks' in Inter-Cultural Service Encounter, *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 329-346.
- Stevenson R.J., Prescott, J. and Boakes, R.A. (1999). Confusing Tastes and Smells: How Odors Can Influence the Perception of Sweet and Sour Tastes, *Chemical Senses*, 24(6), 627-35.
- Stone, G.P. (1954). City Shoppers and Urban Identification: Observations on the Social Psychology of City Life, *American Journal of Sociology*, 60(1), 36-43.
- Sulek, J.M. and Lind, M.R. (1995). The Impact of A Customer Service Intervention and Facility Design on Firm Performance, *Management Science*, 41(11), 1763-1774.

- Sulek, J.M. and Hensely, R.L. (2004). The Relative Importance of Food, Atmosphere, and Fairness of Wait: The Case of a Full-service Restaurant, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235-247.
- Summers, T.A. and Hebert, P.R. (2001). Shedding Some Light on Store Atmospherics Influence of Illumination on Consumer Behavior. *Journal of Business Research*, 54(2), 145-150.
- Svensson, G. (2004). A Customized Construct of Sequential Service Quality in Service Encounter Chains: Time, Context and Performance Threshold, *Managing Service Quality*, 14(6), 468-475.
- Taylor, S. (1994). Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service, *Journal of Marketing*, 58(2), 56-69.
- Takahashi, K., Sasaki, H., Saito, T., Hosokawa, T., Kurasaki M. and Saito, K. (2001). Combined Effects of Working Environmental Conditions in VDT Work, *Ergonomics*, 44(5), 562-570.
- Thompson, G.M. (2002). Optimizing a Restaurant's Seating Capacity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 48-57.
- Thompson, G.M. (2003). Optimizing Restaurant Table Configuration: Specifying Combinable Tables, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 53-60.
- Tiedens, L. and Fragale, A. (2003). Power Moves: Complementarity in Dominant and Submissive Nonverbal Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 558-568
- Tsiotsou, R.H. and Wirtz, J. (2011). Consumer Behavior in a Service Context. In V. Wells and G. Foxall (Eds.), *Handbook of Developments in Consumer Behaviour*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 147-201.
- Tombs, A. and McColl-Kennedy, J.R. (2003). Social-Servicescape Conceptual Model, *Marketing Theory*, 3(4), 447-475.
- Tuncel, A. (2009). *Lokanta, Yeme İçme ve Eğlence Mekânlarında Aydınlatma Tasarımı Işık ve Rengin Atmosfer Oluşumuna Etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul.
- Turley, L.W. and Milliman, R.E. (2000). Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193-211.
- Uğur, S. (2017). Effects of Servicescapes on Consumer's Buying Decisions for Services. In. İ. Pirnar, E.M. Kesici, M. Tütüncüoğlu, M. İğneci (Edt.) *International Services Marketing: New Trends and Updated Terminology*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Unzicker, D. (1999). The Psychology of Being Put on Hold: An Exploratory Study of Service Quality, *Psychology and Marketing*, 16(4), 327-350.
- Ünal. S., Akkuş, G. ve Akkuş, Ç. (2014). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Atmosfer, Duygu, Memnuniyet ve Davranışsal Sadakat İlişkisi, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1(1), 23-49.

- Upah G.D. and Fulton, J.W. (1985). Situation Creation in Service Marketing, In A. J. Czepiel, R. Michael, Solomon, and C.F. Surprenant, (Eds.) *The Service Encounter*, Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Van Erp, T.A.M. (2008). *The Effects of Lighting Characteristics on Atmosphere Perception* (Unpublished Master's Thesis). Eindhoven University of Technology, Eindhoven.
- Verhoef, P.C., Antonides, G. and Hoog, A.N.D. (2004). Service Encounters As a Sequence of Events: The Importance of Peak Experiences, *Journal of Service Research*, 7(1), 53-64.
- Wakefield, K.L. and Blodgett, J.G. (1994). The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings, *Journal of Services Marketing*, 8(3), 66-76
- Wakefield, K.L. and Blodgett, J.G. (1999). Customer Response to Intangible and Tangible Service Factors, *Psychology and Marketing*, 16(1), 51-68.
- Wakefield, K.L. and Blodgett, J.G. (1996), The Effect of Servicescapes on Customers' Behavioural Intentions in Leisure Service Settings, *Journal of Services Marketing*, 10(6), 45-61.
- Walsh, K. (2000). A Service Conundrum: Can Outstanding Service Be Too Good? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(5), 40-50
- Ward, J.C and Eaton, P. (1994). Service Environment: The Effect of Quality and Decorative Style on Emotions, Expectations, and Attributions, In R. Achrol and A. Mitchell (Eds.), *Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators' Conference*, Chicago: American Marketing Association, 333-334.
- Whiting, A. and N. Donthu (2006). Managing Voice to Voice Encounters: Reducing the Agony of Being Put on Hold, *Journal of Service Research*, 8(3), 234-244.
- Wildes, V.J. and Seo, W. (2001). Customers Vote with Their Forks: Consumer Complaining Behaviour in the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 2(2), 21-34.
- Williams, A. (2006). Tourism and Hospitality Marketing: Fantasy, Feeling and Fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 482-495.
- Witz, A., Warhurst, C. and Nickson, D. (2003). The Labour of Aesthetics and The Aesthetics of Organization. *Organisation Articles*, 10(1), 33-54.
- Woods, R.H. and King, J.Z. (2002). *Leadership and Management in The Hospitality Industry* (2<sup>nd</sup> Edition), East Lansing, MI: American Hotel & Lodging Association.
- Voorhees, C.M. and Brady, M.K. (2005), A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions, *Journal of Service Research*, 8(2), 92-204.
- Voss, C., Roth, A.V., Rosenzweig, E.D., Blackmon, K. and Chase, R.B. (2004). A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on Customer Satisfaction, *Journal of Service Research*, 6(3), 212-223.

- Weijters, B., Rangarajan, D., Falk, T. and Schillewaert, N. (2007). Determinants and Outcomes of Customers' Use of Self- service Technology in a Retail Setting, *Journal of Service Research*, 10(1), 3-21.
- Yalch, R. and Spangenberg, E. (1993). Using Store Music for Retail Zoning, In L. McAlister, and M.L. Rothschild (Eds.), *A Field Experiment, Advances in Consumer Research* 20, Association for Consumer Research: Provo, UT, 632-636.
- Yim, C.K., Chan, K.W. and Hung, K. (2007). Multiple Reference Effects in Service Evaluations: Roles of Alternative Attractiveness and Self-image Congruity, *Journal of Retailing*, 83(1), 147-157.
- Yükselen, C. (2015). Pazarlama İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar (12. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zakaria, F. (2009). The Capitalist Manifesto: Greed is Good (To a Point), *Newsweek*, June 22, 41-45.
- Zhou, R. and Soman, D. (2003). Looking Back: Exploring the Psychology of Queuing and the Effect of the Number of People Behind, *Journal of Consumer Research*, 29(4), 517-530.
- Zeithaml, V.A. (1987). *Defining and Relating Price, Perceived Quality and Perceived Value*, Cambridge: Marketing Science Institute, MA.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*, New York: McGraw Hill.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, (International Edition), Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.

## EKLER

### EK-1

#### **Hizmet Ortamı Unsurları ile İlgili Sorular**

1.Otelinizin kalite algısı için tasarımda nelere dikkat ediyorsunuz/etmelisiniz?

- ✓ Tasarımla alakalı özel mimarlık eğitimi aldınız mı?
- ✓ Tasarıma karar verilirken kimleri dinlediniz?

2. Dekorasyon, ışık, renk, atmosfer, ortam ferahlığı gibi unsurlardan hangisi misafirlerinizin ilgisini daha çok çekmektedir? Şahit olduğunuz örnek bir olay var mıdır?

3.Otelinizin genel alanında müzik yayınız mevcut mudur?

- ✓ Eğer varsa, müziğin çalışan ve misafir üzerinde ne gibi etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?
- ✓ Otelinizin bölümlerine göre müzik türleri değişiyor mu?
- ✓ Değişiyorsa, neye göre değişmektedir?
- ✓ Müzik yayını tercihine kim karar veriyor?

4.Otelinizde misafirleri etkilemek ya da akılda kalma bilinci ile kullandığınız kokular mevcut mudur?

#### **Misafir ile Çalışan Etkileşimi ile İlgili Sorular**

1.Otelinizde yer alan çalışanlarınızın misafirler ile etkileşimi hakkında ne düşünüyorsunuz?

2.Çalışan misafir etkileşiminin olumlu/olumsuz yönleri nelerdir? Karşılaştığımız herhangi bir örnek olay mevcut mudur?

3. Çalışanlarınızın misafirlerle etkileşimini artırmak ya da etkileşimin daha sağlıklı hale gelmesini sağlamak adına personelinizde nelere dikkat ediyorsunuz?

4. Misafirlerinizin hizmet kalite algısını en üst düzeye çıkarabilmek için hangi departmanlar hizmet performansının belirleyicisidir?

#### **Misafir ve Diğer Misafirler Arasındaki Etkileşim ile İlgili Sorular**

1.Otelinizde misafiriniz hizmet sırasında beklerken diğer misafir ya da misafirlerle etkileşime girerek bekleme süresinden olumlu/olumsuz yönde etkilendikleri bir duruma şahit oldunuz mu?

2.Misafirinizin otelinizi bir başkasına önermesindeki en önemli etken sizce nedir?

- ✓ Misafirlerinizin hizmet ortamındaki diğer misafirlerle ne derece etkileşime geçiyorlar?

3.Hizmet ortamındaki kalabalık misafirlerinizi etkiler mi?

- ✓ Diğer misafirlerinizin sebep olduğu gürültü nedeniyle misafirlerinizden şikayet alıyor musunuz?

4.Misafirlerin diğer misafirlerle sosyalleşmesini sağlamak adına neler yapıyorsunuz?

### **Sahne Arkası Düzenlemeler, Sistem ve Süreçler ile İlgili Sorular**

1.Hizmet ortamını bir sahne olarak düşünürsek eğer, sahne arkası düzenlemelerin buradaki rolü sizce ne olmalıdır?

- ✓ Hizmet karşılaşmasını etkileyen en önemli sahne arkası düzenleme size göre hangisidir? Neden?

2.Hizmet üretim süreçlerinde misafirinizin bir sonraki deneyimini şekillendirmek adına neler yapıyorsunuz?

- ✓ Sahne arkasındaki süreçlerin işlevselliği ile ilgili değişkenleri hangi sıklıkla değerlendiriyorsunuz? Buradaki kritik husus sizce nedir?

3.Hizmet atmosferi içerisindeki kültürel değerler ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

- ✓ Süreçler ve işlevsel düzenlemelerin buradaki rolü sizce nedir?

4.Otelinizi tasarlarken mimari anlamda yapılan gizli düzenlemeleriniz mevcut mudur?

**EK-2**

## **MÜLAKAT İZİN/RIZA BEYAN FORMU**

Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hatice Dikmen tarafından gerçekleştirilen “*Hizmet Ortamı Unsurlarının Hizmet Karşılılaşmasına Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği*” konulu araştırmaya davet edilmektesiniz. Bu araştırmanın amacı, hizmet ortamında yer alan unsurların hizmet karşılılaşmasına etkisini otel yöneticilerinin bakış açısıyla ortaya koymaktır. Sizden araştırma konusuyla ilgili hazırlanan kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşan mülakat formunu cevaplamanız istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlara uygun olarak değerlendirilecek ve kesinlikle gizli tutulacak, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Araştırmanın başarıya ulaşması her soruyu içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır.

Mülakat formu Türkçe hazırlanmış olup yanıtlama süresinin ortalama 30 dakika olması öngörülmektedir. Araştırmaya katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalıdır. Araştırmaya katılmak istenmemesi durumunda size herhangi bir baskı yapılması ya da ısrar durumu söz konusu değildir. Görüşmenin herhangi bir aşamasında vazgeçmek istemeniz durumunda, görüşme sonlandırılabilir.

Araştırma sürecindeki tüm etik ve yöntemle ilgili konular aynı zamanda aynı üniversitede görev yapan **Dr. Öğr. Üyesi Ali AVAN** tarafından da takip edilmektedir.

Görüşmeye katılımınız ve zamanınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

**Hatice Dikmen** tarafından yapılacak bu görüşmeye yukarıdaki izin beyanında belirtilen kimliğimin ve vereceğim bilgilerin gizliliği ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı koşuluyla katılmayı kabul ediyorum.

**Tarih**

... / ... / 2019

**İmza**