



# Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2020, 4(3): 2783-2807.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.509](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.509)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Karşılılaşması: Yönetmel Bir Bakış Açısı\*

Hatice DİKMEN, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, e-posta: [haticedikmen@hotmail.com](mailto:haticedikmen@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0558-491X>

Dr. Öğr. Üyesi Ali AVAN, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Afyonkarahisar, e-posta: [aliavan@aku.edu.tr](mailto:aliavan@aku.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4510-3962>

## Öz

Bu çalışmanın temel amacı, hizmet ortamı unsurlarının hizmet karşılılaşmasına etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren termal otel işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve yargısal örnekleme tekniği ile belirlenen yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Betimsel nitelik taşıyan bu çalışmada, elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada, yöneticiler fiziksel unsurlar ile sahne arkası düzenlemelerin hizmet karşılılaşmasındaki rolü üzerinde durmakla birlikte; personelin misafirlerle etkileşiminin hizmet kalitesini artırıcı ve misafir ile örgüt arasında bağ oluşumunu kolaylaştırıcı etkiye sahip olduğu ve misafirlerin birbirleri ile etkileşiminde sunulan hizmetin ve çalışanların önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

\* Bu makale, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yazılan "Hizmet Ortamı Unsurlarının Hizmet Karşılılaşmasına Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği" başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet Ortamı Unsurları, Hizmet Karşılılaşması, Termal Otel İşletmeleri, Nitel Araştırma.

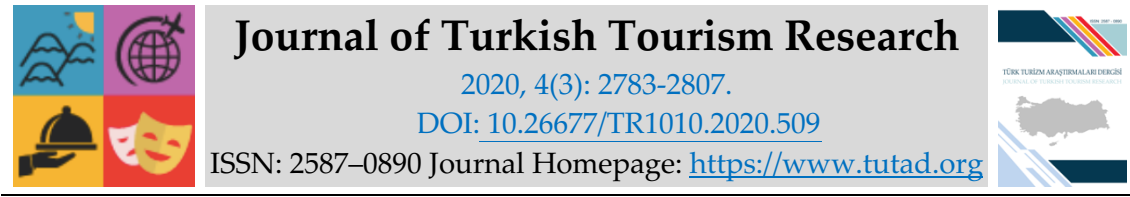
**Makale Gönderme Tarihi:** 03.05.2020

**Makale Kabul Tarihi:** 06.07.2020

## Önerilen Atf:

Dikmen, H. ve Avan, A. (2020). Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Karşılılaşması: Yönetmel Bir Bakış Açısı, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3): 2783-2807.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



RESEARCH PAPER

**Service Encounter in Thermal Hotel Enterprises: A Managerial Perspective**

Hatice DİKMEN, Afyon Kocatepe University, Social Sciences Institute, Afyonkarahisar, e-mail:

[haticedikmenn@hotmail.com](mailto:haticedikmenn@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0558-491X>

Assistant Prof. Dr. Ali AVAN, Afyon Kocatepe University, Faculty of Tourism, Afyonkarahisar,

e-mail: [aliavan@aku.edu.tr](mailto:aliavan@aku.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4510-3962>

**Abstract**

The main purpose of this study is to reveal the effects of servicescapes on the service encounter. The population of the study consist of mid-level and top executives of thermal hotel enterprises operating in Afyonkarahisar. Data were gathered with semi-structured interviews, and participants were selected with judgement sampling technique. Content analysis was used to analyse the data. The results show that the participants emphasize the role of atmospherics and backstage arrangements on service encounter in common with other servicescape dimensions; the interaction of the staff with the guests has an effect to increase the service quality and to facilitate the bond between the guests and the organization, and the service and the employees played an important role in the interaction of the guests with each other.

**Keywords:** Servicescapes, Service Encounter, Thermal Hotel Enterprises, Qualitative Research.

**Received:** 03.05.2020

**Accepted:** 06.07.2020

**Suggested Citation:**

Dikmen, H. and Avan, A. (2020). Service Encounter in Thermal Hotel Enterprises: A Managerial Perspective, *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(3): 2783-2807.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

Bireylerin çevrelerindeki canlı ve cansız varlıklarla etkileşimleri çevresel psikolojinin konusudur. Çevresel psikoloji, bireylerin içinde buldukları ortamda yer alan her türlü çevresel değişkenden bir şekilde etkilendiklerini ve davranışlarına bu etkileşimin yön verdiğini ileri sürmektedir. Literatürde çevresel değişkenlerin davranışlara etkilerini farklı hizmet ortamlarında ortaya koyan çalışmalara rastlamak mümkündür (Bell, 1999; Turley ve Milliman, 2000; Countryman ve Jang, 2006; Nguyen, 2006; Lin, Leu, Breen ve Lin, 2008; Liu ve Jang, 2009; Lee, 2011; Ariffin, Nameghi ve Zakaria, 2013).

Bireyleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen çevresel değişkenler somut ve soyut unsurlar olarak adlandırılmaktadır. Hizmet ortamında, hizmetlerin kendine özgü özellikleri nedeniyle soyut nitelikteki unsurların değerlendirilmesi somut unsurlara atfedilecek önem ile doğrudan ilintilidir. Bununla birlikte, bireyler her ne kadar gözle görünür unsurlardan doğrudan etkilenseler de ortamı canlı kılan soyut etkileşimlerin buradaki rolü azımsanmayacak düzeydedir. Hizmet karşılaşmasında etkin rol oynayan çevresel unsurlar aydınlatma, havalandırma, sıcaklık, tasarım, koku gibi somut ve soyut unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar aynı zamanda organizasyonun görünür ve görünmez hizmet uzantıları olarak da değerlendirilmektedir. Bitner (1990, 1992), Mehrabian ve Russell (1974)'ın uyarıcı-uyarıma-tepki (SOR: Stimuli-Organism-Responses) modelinden hareketle hizmet uzantıları olarak nitelendirdiği Servicescape modelinde hizmet ortamındaki etkileşime yön veren unsurları çevresel değişkenler, mekânsal düzenleme ve işlevsellik ve işaretler, semboller ve yapay malzemeler olarak sınıflandırmaktadır. Bitner (1992), Mehrabian ve Russell (1974) gibi hizmet ortamındaki etkileşimin daha çok fiziksel boyutu üzerinde durmuştur. Etkileşimin sosyal tarafları da olduğunu öne süren Eiglier ve Langeard (1987), *Servuction* olarak adlandırdıkları modellerinde hizmet ortamındaki etkileşimin dört boyutta ortaya çıkabileceğini öne sürmektedirler. Buna göre hizmet ortamı, kullanıcılarının duyularına hitap eden çevresel unsurları, hizmet sağlayıcılarını, ortamdaki diğer bireyleri, sahne arkası düzenlemeler-sistemler, süreçleri ve bu unsurlar ile olan etkileşimleri de içermektedir.

Otel işletmelerinde hizmet ortamı, misafirlerin algıladıkları 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 özelliği ve çalışanların misafirlerle sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, misafirlerin dinamik bir şekilde hizmet üretim süreçlerine dâhil olması 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, izlek ve süreçler olmak üzere dört ana parametreden oluşmaktadır. Bu parametrelerin her biri hizmet karşılaşmasında yer alan çeşitli etkileşimlere odaklanmaktadır (Bitner, 2000).

Hizmet karşılaşmasında sosyal etkileşimlere de odaklanan Servuction modeli temel alan ve hizmet ortamında yer alan unsurların hizmet karşılaşmasına etkilerini ele alan bu çalışmada, termal otel işletmeleri uygulama alanı olarak seçilmiştir. Termal otel işletmeleri sunulan hizmet ve misafirlerin sağlık nedeniyle göstermiş oldukları hassasiyet ve mahremiyet gibi konular bakımından diğer otel işletmelerinden farklı özellikler taşımaktadır. Buna ek olarak, araştırmada ele alınan konu yöneticilerin gözünden değerlendirilmiştir. Hizmet ortamındaki tüm değişkenler açısından misafirlerin çevreleriyle etkileşimlerine ilişkin yönetsel bakış açısının bütüncül olarak ortaya konması hedeflenmiştir. Gerek termal otel işletmelerindeki gerekse orta ve üst kademe

yöneticilerin gözünden hizmet karşılaşmasındaki etkileşimin ele alınması bakımından bu çalışma ile literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

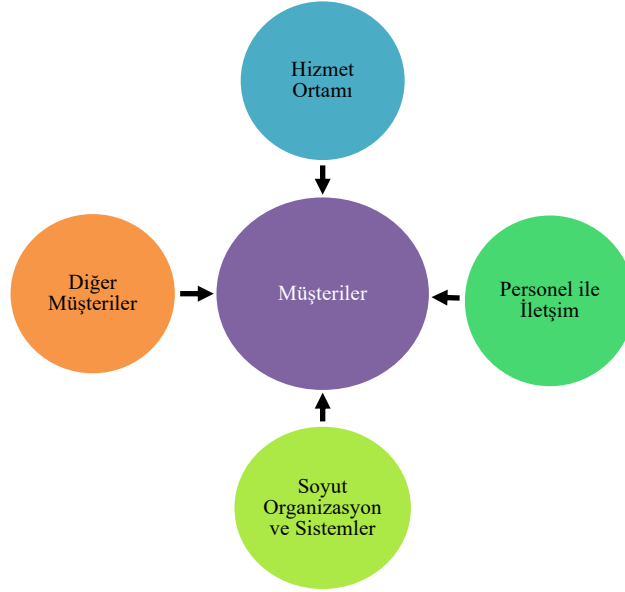
Turizm işletmelerinde fiziksel çevre, yiyecek içecek hizmetleri, havuz, spor salonu, restoran gibi ek faaliyetler ve aktiviteler müşterinin kolaylıkla algılayabildiği (Hsieh, Yen ve Chin, 2004) insan merkezli yaşam çevresinin yakınında yer alan cansız varlıklardan oluşmaktadır (Avan ve Özdemir, 2015: 88). Fiziksel çevre, müşteri memnuniyetini etkileyen görülebilir fiziksel varlıklardır (Hsieh, Yen ve Chin, 2004). Hizmet ortamı ise müşteri tarafından algılanan hizmetin ilk yönüdür ve hizmet kalitesi algılarının bir öncüsü olarak görülmektedir (Hooper, Coughlan 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, 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, 1992).

Hizmet ortamı ile ilgili farklı terminolojiler kullanılmaktadır. Kotler (1973), hizmet ortamında 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. Baker (1987), hizmet ortamı kavramını fiziksel çevre olarak ve Turley ve Milliman (2000) pazarlama ortamı olarak ele alırken; Tombs ve McColl-Kenedy (2003), sosyal hizmet ortamı olarak ele almıştır. Zeithaml, Bitner ve Gremler (2009: 313) 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. Konuyla ilgili literatür, Mehrabian ve Russell'ın (1974) çevre psikolojisi üzerine yaptığı çalışmalardan türetilmiştir. Çevresel uyarıcıların, ortamdaki bireylerin içsel tepkilerine ve davranışsal niyetlerine ne ölçüde yansıdığını ortaya koymaya çalışan Mehrabian ve Russell (1974), hem çevresel uyarıcıların manipüle edilebileceğini hem de çevresel değişkenlerin bazı davranışların ortaya çıkmasını sağladığını öne sürmektedirler. Bu durum, hizmet ortamında nedensel bağlantıların kurgulanabileceğini göstermektedir (Turley ve Milliman, 2000; Summers ve Herbert, 2001; Michon, Cheabat, Turley, 2005; Lin, 2010).

Hizmet ortamı; havalandırma, dekorasyon, sıcaklık, mobilyalar, aydınlatma gibi somut çevresel faktörlerin yanı sıra, hizmet kalitesi ve çalışanların müşterilerle etkileşimleri gibi soyut unsurları da içermektedir (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 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 ortamının kullanıcılarının, ortamdaki çevresel uyarıcılarla etkileşimi hizmet karşılaşmasının konusudur. Hizmet karşılaşmasındaki etkileşim, hizmet sektörünün özgün nitelikleri nedeniyle yönetilmesi gereken bir olgudur. Hizmet karşılaşmasındaki etkileşimi sosyal yönleriyle de açıklayan ve bu araştırmaya temel oluşturan Servuction modeli, Eiglier ve

Langeard (1987) tarafından geliştirilmiştir. Buna göre; bireyler hizmet ortamında fiziksel unsurlar, çalışanlar, ortamdaki diğer bireyler ve organizasyon ve sistemler ile etkileşim halindedir.



Şekil 1. Hizmet Karşılaşma Modeli

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

### Hizmet Ortamı

Bireylerin bulunduğu çevreyi algılama ve yorumlama durumu, ortamın kişi üzerinde oluşturduğu olumlu ya da olumsuz etkiye bağlıdır. Bu etki turizm işletmeleri ve misafirleri için önem arz etmektedir. Hizmet ortamı, algılanan hizmetin görünen ilk yönü olup hizmet kalitesi algılarının bir öncüsü olarak görülmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2013: 271). Hizmet ortamı, çevresel koşullar, mekânsal düzenleme ve işlevsellik, işaretler, semboller ve yapay malzemeler olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Bitner, 1992).

Çevresel koşullar; görsel algı (renkler, aydınlatma), temizlik (koku), ortam (sıcaklık) ve ses (gürültü, müzik) yoluyla çalışanların ya da müşterilerin duyu organlarına hitap eden unsurlardır (Bitner, 1992; Grayson ve McNeill, 2009). Ortamdaki müzik, ışık, renk, görüntü, koku, rahatlık, ortamın kullanıcılarının ruh halinde ve davranışlarında farklılık oluşturabilmekte (Heide ve Gronhaug, 2009) ve bu durum müşterileri hizmet alanında daha fazla zaman geçirmeye teşvik etmektedir (Moore, 1989). Literatürde çevresel koşulların farklı boyutları bakımından hizmet karşılaşmasına etki ettiği farklı çalışmalarda ortaya konmuştur. Gifford (1988), kişiler arası iletişimi, konforu ve hizmet ortamına dair kalite algısını ışıklandırmanın etkilediğini; Oakes (2000) müziğin, restoran içinde hizmet standartları ile ilgili farklı müşteri beklentileri oluşturduğunu ve hizmet kalitesi ile ilgili algı oluşmasına yardımcı olduğunu; Chebat, Morrin ve Chebat (2009) ve Mattila ve Wirtz, (2001) müşteri algısında olumlu etki bırakan kokuların satışların artmasını etkilediğini, vurgulamaktadırlar.

Mekânsal düzenleme; hizmetleri sunmak için müşterinin ihtiyacı olan mobilya, makine, donanım gibi servis alanlarının en verimli şekilde tasarlanması iken (Bitner, 1992; Nyguen ve Leblanc, 2002), işlevsellik ise; mekânda bulunan unsurların misafir ve çalışanların ulaşmak istedikleri

hedefe kolaylıkla erişim sağlayabilmesidir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2009: 333). Wakefield ve Blodgett (1994) ve Ryu ve Jang (2007), 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 vurgu yapmaktadırlar. Kim ve Moon (2009)'a göre hizmet ortamının iç ve dış tasarımının misafirler tarafından beğenilmesi durumunda, hizmete dair bilgi olumlu olarak algılanmakta ve hizmet sunumuna dair kalite algısı değişebilmektedir.

İşaretler, semboller ve yapay malzemeler, misafirlerin yabancı oldukları hizmet kuruluşunda yönlendirme (giriş, çıkış, kaygan zemin, departman adı, sigara içilmez gibi) amaçlı ipuçları sağlayan açık veya kapalı sinyallerdir. Diğer çevresel semboller ve eserler, işaretlere oranla daha az doğrudan iletişim kurmakta ve kullanıcılara mekânın anlamı, normlar ve davranış beklentileri hakkında dolaylı ipuçları vermektedir. Kaliteli yapı malzemeleri, sanat sertifikaları, fotoğraflar, zemin kaplamaları ve çevrede görüntülenen kişisel nesnelere, sembolik anlam ve estetik bir izlenim yaratabilmektedir (Zeithaml, Bitner ve 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).

Bu unsurlar hizmet ortamına dair olumlu algıların yanı sıra, herhangi bir hata veya kaza oluştuğunda olumsuz algı ve tepkilere de neden olmaktadır. Bu olumsuz algı ya da tepkileri kontrol altına almak için hizmet ortamı unsurlarının bilinçli bir şekilde oluşturulması gerekmektedir (Bitner, 1992). Müşteriler hizmet ortamında var olan unsurlar sonucunda çeşitli uyarılar almakta ve bu uyarıları bilişsel olarak gruplar halinde düzenleyip, bir bütün olarak uyarılardan algısına dair bir görüntü oluşturmaktadırlar.

## **Çalışanlar**

Hizmet karşılığında misafirlerin tutum ve davranışlarını etkileyen bir diğer unsur çalışanlardır. Çalışanların sergiledikleri tutum, hizmet kalitesi algısını etkilemektedir (Crane ve Lynch, 1988; Bowen ve Lawler, 1992; Hartline ve Jones, 1996). Turizm işletmelerindeki çalışanlar, çoğunlukla müşterinin işletme ile ilk bağlantı noktası olduklarından; hizmeti satma, verilen sözleri yerine getirme ve imaj oluşturma gibi sorumlulukları vardır (Bettencourt ve Brown, 1977). Bu sebeple hizmet sağlayıcılar, kendilerini müşteri üzerinde önemli derecede kontrol sahibi olarak düşünmekte, bunun sonucunda ise müşterinin çalışanların kararlarına güven duyması beklenilmektedir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2011). Çalışanlara karşı duyulan bu güven, sadık müşteri oluşumunda, mekânsal algı ve hizmete dair oluşan memnuniyet derecesini belirlemede de önemli etkiye sahiptir. Hizmet sektöründe kalite farkını, çalışanların sunduğu hizmet, davranış şekli, sabrı, stili, güler yüzlü, bakımlı ve iyi diksiyona sahip olması gibi nitelikler ortaya koymaktadır (Witz, Warhurst ve Nickson, 2013).

Literatürde, çalışanların hizmet karşılığında etkilerini ele alan çalışmaların sonuçları, inisiyatif olarak sorunlara çözüm üretmenin önem taşıdığını (Burgers, Ruyter, Keen, ve Streukens, 2000); doğru iletişim sayesinde, müşterilerin de çalışanlara destek olduğunu (Suprenant ve Solomon, 1987); çalışanların tutum ve davranışlarının kalite algısında ipucu niteliği taşıdığını ve tavsiye niyetini tetiklediğini (Woods ve King, 2002; Tiedens ve Fragale, 2003); çalışan ve müşteri etkileşimi sonucunda, çalışanın müşterinin siparişi hakkında öngöründe bulunabildiğini (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985; Bitner, 1990; Hartline ve Jones, 1996) ve oluşan kalite algısı ve samimiyet sonucunda müşteri beklentilerinin değişebildiğini (Boulding, Kalra, Staelin ve Zeithaml, 1993) göstermektedir. Diğer taraftan; çalışanların hizmet karşılığında olumlu etkileri olabildiği gibi, tutum ve davranışların beklenen nitelikleri taşınamaması durumunda

olumsuz durumların da ortaya çıkabildiği (Darden ve Babin, 1994; Keaveney, 1995; Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1996); çalışan performansındaki düşüş nedeniyle müşteri kaybı yaşanabildiği (Mohr ve Bitner, 1991; Siehl, Bowen ve Pearson, 1992; Keaveney, 1995; Price, Arnould ve Tierney, 1995); değerler, normlar ve geleneklerdeki kültürel farklılıklar nedeniyle, çalışan davranışının yanlış anlaşılabilmesi (Spencer-Rodgers ve McGovern, 2002); kültür farklılığından dolayı çalışanın sıcak yaklaşımının farklı algılanabileceği ve müşteri beklentilerinde farklılıklar oluşabileceği (Walsh, 2000) anlaşılmaktadır.

### **Hizmet Ortamındaki Diğer Müşteriler**

Hizmet ortamında, müşteriler diğer müşterilerle konuşarak, birbirlerine yardım ederek ya da öneride bulunarak etkileşim halindedirler (Baron, Harris ve Elliot, 2005: 58). Müşteriler reklam ve pazarlamanın yanı sıra diğer müşterilerin bilgi ve tecrübelerinden elde edilen ürün veya hizmet bilgilerinin daha güvenilir olduğunu düşünmektedirler (Bickart ve Shindler, 1991). Bu bilginin daha güvenilir olma sebebi ise ürün ya da hizmete dair bilginin o hizmet ortamında çalışanların kontrolünün dışında oluşmasıdır (Silverman, 2011: 51). Bu yüzden misafirlerin birbirleriyle etkileşiminin rolü hizmet işletmeleri açısından önem arz etmektedir (Mangold, Miller ve Brockway, 1999). Sulek ve Hensley (2004) ve Kim ve Moon (2009), misafirler atmosferi çekici bulduğunda hizmet sunumu ve fiyat gibi farklı yönlerin hizmet kalitesine ilişkin genel bir algı oluşturabileceğini, bunun sonucunda misafirlerin birbirleri ile iletişime geçebileceğini vurgulamışlardır. Zeithaml, Bitner ve Gremler (2009), müşterilerin hizmet deneyimlerini, hizmet ortamında yer alan diğer müşterilerin, aşırı kalabalıklaşma nedeniyle oluşan hizmet gecikmelerinin ve gürültü gibi ortaya çıkan bazı unsurların olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedirler. Diğer yandan; Grove ve Fisk (1997), hizmet ortamında hizmet sırasının kendilerine gelmesini bekleyen müşterilerin, kalabalık ortam sonucunda birbirleriyle arkadaşça konuşabildiklerini; çocuklara yardım etme ya da fotoğraf çekilme gibi sosyal etkileşimlerin misafirleri pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

### **Hizmet Ortamında Sahne Arkası Düzenlemeler, Sistem ve Süreçler**

Turizm işletmelerinde sahne arkası düzenlemeler, sistemler ve süreçler; işletmenin kuralları, politikaları, işleyiş şekilleri, yönetsel yapı ve prosedürlerini kapsamaktadır. Bu prosedürler çalışanların hizmet sunma biçimini belirlemenin yanı sıra, müşterilerin doğrudan göremediği fakat dolaylı yönden etkilendiği işletmenin yapısal tasarımını etkileyen yönetsel kuralları da kapsamaktadır (Morgan, Cronin ve Severn, 1995: 93). Hizmet karşılaşmasına temel oluşturan bu kurallar, düzenlemeler ve süreçler dolaylı yollardan müşterilerin hizmet ortamına ya da hizmete dair oluşan algının en önemli belirleyicileridir (Avan ve Zorlu, 2017: 456). Hizmet ortamında bu tür düzenlemelerden gerekli anlamı çıkaramayan misafirler, ortama uyum sağlamakta güçlük çekmekte; bu durum belirsizliğin artmasına ve arzu edilen hizmet deneyiminin yaşanmamasına neden olabilmektedir (Bateson ve Hoffman, 1999: 146; Lovelock ve Wirtz, 2011: 290). Bitner (1992: 66), hizmet ortamındaki sahne arkası düzenlemelerin yönerge ve yönlendirmelerden daha az doğrudan etkide bulunduğunu, mekânın anlamı ile ilgili üstü kapalı ipuçları sağladığını ifade etmektedir. Buna göre malzeme kalitesi, sanat eserleri, sergilenen sertifikalar ve fotoğraflar, zemin kaplamaları ve ortamdaki kişisel objeler bütüncül bir estetik algısına neden olmakta ve sembolik bir anlam taşımaktadır.

Clarke ve Schmidt (1995), bireylerin çevresel karşılaşmaya kendi başlarıyken maruz kalmalarının söz konusu olduğu anlarda, deneyimin öznel arası etkileşim yoluyla hizmet karşılaşmasına dayandırıldığını ifade etmektedirler. Daha basit bir ifadeyle, bireyler hizmet

ortamında dolaylı yoldan etkileşime geçtikleri unsurlardan da doğrudan etkileşim ve iletişime maruz kaldıkları unsurlar kadar etkilenmektedirler. Bu durum bir bakıma, hizmet ortamındaki sahne arkası düzenlemelerin önemine işaret etmektedir. Bu çıkarım, bireylerin hizmet ortamındaki doğrudan iletişimi barındıran unsurlarla temas yaşamadan geçirdikleri sürenin, onlara aktarılmaya çalışılan tasarım ve hizmet felsefesi için görünmez bir potansiyel taşıdığına bir delalet olarak değerlendirilebilir.

Servuction modelinin boyutlarına ilişkin yukarıdaki açıklamalar, hizmet karşılaşmasında bireylerin doğrudan ya da dolaylı olarak etkilendikleri unsurlara ilişkin kavramsal değerlendirmeleri içermektedir. Teoride bireyleri etkileyen unsurların, uygulamada hizmet ortamında ne tür etkileşimleri ortaya çıkardığını yönetsel bakış açısıyla olarak belirlemek amacıyla, araştırmanın takip eden kısmında gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin değerlendirmelere yer verilmiş ve söz konusu etkileşimin boyutları irdelenmiştir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, termal otel işletmelerinde hizmet ortamında yer alan unsurların hizmet karşılaşmasına etkilerinin yönetsel bir bakış açısıyla ortaya konmasıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde hizmet ortamının hangi unsurlardan oluştuğu kadar yöneticilerin bu unsurların misafir kullanıcılar ve çalışanlar üzerindeki etkileri konusundaki farkındalıklarının belirlenmesi de önem taşımaktadır. Bununla birlikte; hizmet ortamının en yoğun kullanıcıları olarak çalışanların misafirler ile ne düzeyde bir etkileşime girdikleri, buradaki iletişimin ne kadar etkin gerçekleştiği ve misafirlerin ortamı kullanan diğer misafirler ile olan etkileşimlerinin seviyesinin belirlenmesi de önemlidir. Hizmet ortamının misafirler tarafından farkında olunmayan, ancak hizmet üretiminde buz dağının görünmeyen kısmını temsil eden sahne arkası düzenlemeler, izlek ve süreçler ile ilgili parametreleri de araştırma amacı doğrultusunda irdelenen konular arasındadır.

### **Görüşme Yapılan Katılımcılar**

Araştırmada uygulama alanı olarak Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmeleri belirlenmiştir. Bu kapsamda, nitelik yönünden benzer özellikler taşıyan ve işletme sahipleri Afyonkarahisar kökenli olan bu bölgedeki üç termal otel işletmesinde farklı bölümlerde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler katılımcı olarak belirlenmiştir. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden yargısal örnekleme tekniği kullanılarak belirlenen 10 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların araştırmacılar tarafından iradi olarak seçilmesinde, çalışma süresi bakımından yeterli olarak nitelendirilebilecek sektör deneyimi olan, misafirler ile etkileşimleri daha yoğun olan ön büro, yiyecek-İçecek, halkla ilişkiler ve SPA bölümlerinin orta ve üst kademe yöneticilerinin seçilmesine özen gösterilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi görüşme yapılan yöneticilerin altısı erkek, dördü kadındır. Katılımcıların yaşlarının 25 il 45 arasında değişmekte olduğu, otelcilik sektöründe en deneyimli yönetici 28 yıllık bir tecrübeye sahipken en genç yöneticinin dört yıllık deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. İşletmedeki deneyimleri incelendiğinde ise bir yıl ile 13 yıl arasında deneyime sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların tamamının eğitim düzeyinin en az lisans seviyesinde olduğu ve sadece iki yöneticinin turizm alanında eğitimini tamamlamadığı görülmektedir.



**Tablo 1.** Görüşme yapılan katılımcılara ilişkin bilgiler

Katılımcı	Unvan	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

### Veri Toplama

Araştırmada nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış araştırma sorularına dayalı görüşme tekniği uygulanmıştır. Uygulama esnasında, katılımcıların düşünce ve görüşlerinin farklılıklarını ortaya koyabilmek ve detaylı bir şekilde analiz yapabilmek adına görüşmeler yarı-yapılandırılmış görüşme yoluyla yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soru formu hazırlanırken literatür taraması yapılarak araştırma konusu ile ilgili ve nitel teknikle veri toplayan araştırmalar belirlenmiştir. Araştırmada temel alınan modelin dört temel boyutu ile ilgili sorular literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuş ve alanında uzman akademisyenlerin görüşüne sunulup onay alındıktan sonra görüşme soru formuna nihai hali verilmiştir. Takip eden süreçte, araştırmaya katılmayı kabul eden yöneticiler ile uygun oldukları bir zaman diliminde belirlenen randevu tarih ve saatlerinde görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, görüşme kalitesinin artırılabilmesi amacıyla otellerin daha az yoğun oldukları günlerde, yöneticilerin çalışma ofislerinde ya da otelin farklı bölümlerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** 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 yapılan katılımcılara araştırmanın amacı ve içeriği hakkında detaylı bilgi verilmiş ve mülakat izin beyan formunu imzalamaları istenmiştir. Görüşmeler katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazı yardımıyla kayıt altına alınarak aynı gün yazılı metin haline getirilmiştir. Bunun nedeni, açık içerik ve gizli içerik kodlamasının araştırmacılar tarafından önemsenmesidir. Oluşturulan metinlerin doğrulanması adına ses kayıtları takip eden günlerde yeniden dinlenilerek yazılı metin ile karşılaştırılmıştır. Görüşmelere dair metinler sayfa sayısı bakımından 4 ile 6 arasında, kelime sayısı bakımından ise 886 ile 2516 arasında değişmektedir. Görüşme yapılan katılımcıların çalıştıkları oteller O1, O2, O3 şeklinde; katılımcılar ise K1, K2, K3 şeklinde kodlanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

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. Araştırmada ele alınan olgu bakımından bireylerin yaşadıkları deneyimlerin gözlemleyicisi olarak deneyimleri kurgulayan ve yaşanmışlığa ortak olan yöneticilerin değerlendirmeleri neticesinde çıkarımlarda bulunulduğundan olgu bilimsel bir araştırma deseni benimsenmiştir. Olgu bilimsel araştırma deseni, bireylerin katılımcılar tarafından, tarif edilen bir olgu ile ilgili deneyimlerini anlattığı, felsefe ve psikolojiden gelen bir sorgulama tasarımıdır (Creswell, 2014).

Çalışmada veri analizinde İçerik Analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizinde nitel veriler öncelikle açık içerik kodlaması ile ele alınmıştır. Açık kodlamada araştırmacı, analize tabi tutulacak veriyi detaylı bir şekilde birkaç kez okuyarak ifade edilen bilgileri olduğu şekilde kodlamaya tabi tutar. Araştırmada görüşmeler sonucunda oluşturulan metinler her bir görüşme sorusu için ayrı ayrı istiflenmiş ve detaylı bir şekilde araştırmacılar tarafından birkaç kez okunmuştur. Veride gözle görünen bilgiler olmakla beraber; gizli içerik kodlaması olarak nitelendirilen, gözle görülemeyen bilgilerin de ortaya çıkarılması önem taşımaktadır. Metinlerin incelenmesi sonucunda metinde açıkça ifade edilen kavramlar olduğu gibi doğrudan gözle görülemeyen içeriğin de olması nedeniyle, araştırmada açık ve gizli içerik kodlaması birlikte kullanılmıştır. Elde edilen kodlar literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda kategorik analiz yöntemi kullanılarak dört boyutu ifade eden temalar altında toplanmıştır.

İçerik analizinde takip eden aşama eksen kodlamasıdır. Eksen kodlaması araştırmacının sebepler ve sonuçlar, şartlar ve etkileşimler, strateji ve süreçler hakkında sorular oluşturduğu ve bu sorular ile ilgili kavram ve kategoriler belirlediği aşamadır (Corbin ve Strauss, 2008: 62; Flick, 2009: 309). Araştırmada eksen kodlaması kapsamında katılımcıların misafirlerin hizmet ortamındaki unsurlarla, çalışanlarla ve diğer misafirlerle etkileşimleri hakkındaki farkındalık düzeylerinin hangi düzeyde olduğu, etkileşimin kalitesi ve hizmet üretimi sürecinin gözle görülmeyen kısmının etkilerinin olup olmadığı gibi sorulara yanıt aranması söz konusudur. Buna ek olarak, araştırmada temalar altında toplanan kavramların yeniden gözden geçirilmesi ve araştırmacılar tarafından kodlamanın ne kadar tutarlı olarak gerçekleştirildiğinin belirlenmesine zemin hazırlamak adına seçici kodlama yapılmıştır. Araştırmada yapılan kodlamaların ve belirlenen temaların tutarlılığı ile ilgili değerlendirmeyi yapmak üzere araştırmacılar metinler üzerinde birbirlerinden ayrı çalışarak kodlamaları gerçekleştirmişlerdir.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Betimsel analiz ve içerik analizi sonucu dört tema ve bu temalar altında kodlamalar belirlenmiştir. Araştırmada belirlenen temalar hizmet ortamı unsurları-misafir etkileşimi, misafir-çalışan etkileşimi, misafir-misafir etkileşimi ve sahne arkası düzenlemeler, sistemler ve süreçler olarak isimlendirilmiştir. Temalar altında belirlenen kodlar tablolar halinde, en sık tekrarlanan beş kod dikkate alınarak sunulmuştur ve katılımcıların en fazla üzerinde durdukları konulara ilişkin görüşleri sunulmuştur.

### Tema 1: Hizmet Ortamı Unsurları-Misafir Etkileşimi

Araştırmada katılımcılara öncelikli olarak hizmet ortamında yer alan çevresel unsurların misafirler üzerindeki etkilerini değerlendirmelerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Analiz sürecinde hizmet ortamı unsurlarına ilişkin değerlendirmeler Bitner (1992)'in hizmet uzantıları modelinde yer alan üç boyut (çevresel koşullar, mekânsal düzenleme ve işlevsellik ve işaretler, semboller ve yapay malzemeler) temelinde ele alınarak 1. tema altında (a) çevresel koşullar, (b) mekânsal düzenleme ve (c) işaretler ve semboller olmak üzere üç alt tema belirlenmiştir.

Katılımcılara ilgili tema ve alt temalar kapsamında ilk olarak hizmet ortamının tasarımı ile ilgili "Otelinizin kalite algısı için tasarımda nelere dikkat ediyorsunuz/etmelisiniz?" sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin verdiği cevaplar incelendiğinde, ışıklandırmaların ve dekor amaçlı kullanılan malzemelerin önemine vurgu yaptıkları, bu unsurların otelin misafirlere sunduğu hizmete yönelik bilgi ve ipuçları verdiği, kalite algısının oluştuğu ve tasarımda kullanılan objeler sayesinde misafirlerin beklentilerinin şekillendiği, otelin konforu ve misafir-çalışan etkileşiminin ön planda olduğu tespit edilmiştir;

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; ... SPA alanında kalite algısının oluşumu ve duyuşsal tepkilerin olumlu olması için loş aydınlatmalar kullanmaya dikkat etmekteyiz".

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".

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soru "Dekorasyon, ışık renk, ortam ferahlığı gibi unsurlardan hangisi misafirlerinizin ilgisini çekmektedir?" sorusu olmuştur. Katılımcıların bu konuda en çok vurgu yaptıkları hususlar heykeller, mimari, renk, dekorasyon ve ışıklandırma'dır. Hizmet ortamında kalite algısı için dikkat ettikleri unsurlara dair katılımcıların rengin misafirler üzerinde iştah açıcı etkisinin olduğuna ve ferahlık hissi verdiğine ilişkin vurgu yaptıkları görülmüştür:

O2K1 kodlu yönetici; "Otelimizin belirli noktalarında Asya'dan etkilenilen heykeller yer almaktadır ve misafirlerimiz bu heykellerin önünde fotoğraf çekilmektedir".

O1K1 kodlu yönetici; "Lobimiz büyük ışıklandırmaların yoğunluğu sayesinde ferah bir atmosfere sahiptir. Otelimizde kullanılan ışıklandırmalar sayesinde misafirlerin çalışanlar ile olan etkileşimi de şekillenebilmektedir"; "Kahvaltı odasında iştah açıcı renkler kullanmaya önem verirken, odalarda misafirin konsantrasyonunu etkilemeyecek, ortamı ferah hissettirecek pastel ton kullanımına önem vermekteyiz".

O1K2 kodlu yönetici; "Misafirler mimariye verilen önemle kendilerini değerli hissetmektedirler".

O2K2 kodlu yönetici; "Otelimizin SPA bölümünde sıcak bir atmosfer oluşturmak için tasarımda ateşi andıran tonlar kullanılmıştır".

Hizmet ortamında yer alan çevresel değişkenler arasında müzik ve kokunun da önemli bir yeri vardır. Müzik, verilen hizmetin kalitesini ve hizmet standartları ile ilgili müşteri beklentilerini ve değerlendirmelerini farklılaştırabilmekte; hizmet kalitesi ve müşteri beklentileriyle ilgili olumlu algı oluşumuna yardımcı olabilmektedir. Koku, hatıraları canlandırma ya da çalışma performansını etkileme gücüne sahip bir unsurdur. Koku kişide farklı algılar uyandıran etkiye sahip olduğu için her işletmede olduğu gibi turizm işletmelerinde de önem arz etmektedir. Bu kapsamda katılımcılara “Otelinizin genel ve spesifik alanlarında müzik yayını mevcut mudur? Mevcutsa müzik türleriniz neye göre değişmektedir?” ve “Otelinizde insanları etkilemek ya da akılda kalma bilinci ile kullandığımız kokular mevcut mudur?” soruları da yöneltilmiştir. Katılımcıların müzik ve koku unsurları ile ilgili değerlendirmeleri incelendiğinde; uygulanacak masajın çeşitliliğinin müzik türünü etkilediği; SPA’da müzik yayınının önemli bir unsur olduğu ve müziğin tınısının uygulama tekniğinde dahi etkiye sahip olduğu; müzik sayesinde çalışanların ortamdan haz almalarının kolaylaştığı belirlenmiştir:

O2K2 kodlu yönetici; “Masajın türüne göre müziklerimiz değişkenlik göstermektedir ve müzik ile el hareketleri de ahenk içinde olmalıdır”.

O1K2 kodlu yönetici; “Otelimizin restoran, lobi ve diğer alanlarında müzik yayınları mevcuttur. Misafir ve işletmenin beklentisine göre müziklerimiz alan alan değişkenlik göstermektedir.... ..Rahatlama beklentisiyle otelimize gelen misafirlerimizin hizmet alacağı bölümde doğa seslerine ağırlık verilerek beklentisi karşılanmaktadır.”

Katılımcıların kokuya dair verdikleri cevaplar incelendiğinde; koku sayesinde işletmenin hizmet kalitesi hakkında öngörüler oluşabileceği, 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 gösterdiğine yönelik vurgular yaptıkları görülmüştür:

O1K1 kodlu yönetici, “Misafirlerimizin aklında kalması amacıyla lobi, toplantı salonları ve genel alanlarda çiçeksi kokulara yer verirken SPA’da rahatlatıcı kokulara, restoranda ise iştah açmak amacı ile difüzörlerden sabah saatlerinde sıcak ekmek kokusuna yer veriyoruz”.

O3K1 kodlu yönetici, “Otelimizde kullandığımız kokular 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”.

## **Tema 2: Misafir-Çalışan Etkileşimi**

Hizmet ortamında yer alan aydınlatma, gürültü, renk, koku gibi çevresel değişkenler ile birlikte, hizmet karşılaşmasına etki eden unsurlardan bir diğeri çalışanlardır. Turizm sektörünün emek yoğun özellikte bir sektör olması nedeniyle beşeri ilişkiler yoğun olarak gerçekleşebilmektedir. Beşeri ilişkilerde davranışlar kişiden kişiye değiştiği için iletişim karşındaki bireye bağlı olarak zor ya da kolay olabilmektedir. Bu durum, hizmet karşılaşmasında otelin görünen yüzü ve hizmet kalitesinin göstericileri olarak nitelendirilebilecek çalışanların önemini bir kat daha arttırmaktadır. Bu kapsamda, araştırmada misafir-çalışan etkileşiminin ne derecede gerçekleştiğinin yöneticilerin gözüyle belirlenebilmesi amacıyla katılımcılara misafir-çalışan etkileşiminin önemi, bu etkileşimin olumlu ve olumsuz yönleri ve etkileşimin artırılması için neler yapılması gerektiği ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Katılımcıların konu ile ilgili görüşleri incelendiğinde; çalışan ve misafir arasında sıcak ve içten bir etkileşimin söz konusu olduğu, misafirin profiline ya da sürekli otele gelişine göre iletişim

tarzlarının değiştiği, misafirle çalışan arasındaki sohbetin özel hayatı ilgilendirmeyen konuları kapsaması gerektiği, iletişimin mecburi ve manevi etkileşim olarak ortaya çıktığı ve misafirle temas halinde kalarak etkileşimin iyileştirilebileceği gibi konular üzerinde durdukları tespit edilmiştir;

O2K1 kodlu yönetici, “Herkes babasını çok sever ama bir o kadar da babasından korkar. Otelimizde aile yönetimi mevcut olduğu için misafir ve çalışan etkileşimi içten ve de sıcaktır”;

O3K2 kodlu yönetici; “alışanlarımızın misafirlere yaklaşımları olması gerektiği gibidir. Kurallara uygun şekilde davrandıkları misafirler de vardır, daha önce ziyaretlerinden tanıyıp daha yakın davrandığı misafirler de vardır”;

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 misafir ve personel arasında mecburi etkileşim oluşmaktadır. Resepsiyonda alışan 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”.

Katılımcılar misafir-çalışan etkileşiminin olumlu ve olumsuz yönleri ile ilgili; beklenen seviyedeki misafir-çalışan etkileşiminin en fazla sadık misafir oluşumuna katkı sağladığı, bununla birlikte, çalışanların güler yüzlü ve yardımsever olmalarının suiiistimal edilmesini ise en olumsuz yönü olarak nitelendirmişlerdir;

O3K1 kodlu yönetici; “...çalışanın ilgi, alaka ve bilgisi misafirin otelden memnun ayrılmasına ve bir dahaki sefere hiçbir araştırma yapmadan otelimizi tercih etme ihtimalini artırmaktadır”;

O1K3 kodlu yönetici; “alışanlarımızın samimiyetini farklı anlayıp durumu farklı yönlere çekmek isteyen misafirler olmaktadır”;

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.”

Hizmet ortamında karşılaşılan ve yöneticilerin büyük bir bölümünün 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...”;

O1K3 kodlu yönetici; “Samimi davranış her zaman insanların en kolay suistimal ettikleri durumdur. Sıcak ve samimi davranışa güvenerek demiş 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.

Misafir-alışan etkileşimine dair yöneticilerin nc olumlu ve önemli faktör olarak gördükleri unsur çalışanın misafir ile olan sağlıklı etkileşimi sonucunda misafirde otele dair aidiyetlik duygusunun oluştuğudur. Konuya dair yönetici görüşleri incelendiğinde, misafir-çalışan etkileşiminin istenen seviyede gerçekleşmesi durumunda, misafirlerde işletmeye aidiyet hissiyatının oluştuğuna ve çalışanların misafirler tarafından benimsendiğine dikkat çektiği görülmektedir;

O1K1 kodlu yöneticinin "...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" şeklindeki ifadesi ile aidiyetlik duygusuna dikkat çektiği;

O2K1 kodlu yöneticinin ise "Çalışanlarımız ile 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 çalışanı benimseyerek hep onu görme ve hep ondan hizmet isteme güdüsüne sahip olabilmektedir"

Otel yöneticilerinin çalışanların misafirlerle etkileşimini artırmak ya da daha sağlıklı hale getirmek adına dikkat ettikleri hususlar da bu boyut kapsamında değerlendirilmiştir. 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, çoğunlukla çalışanın güler yüzlü olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Misafir-çalışan etkileşiminin iyileştirilmesine ilişkin katılımcıların dikkat çektikleri diğer hususlar incelendiğinde diksiyon, eğitim, tecrübe ve misafiri iyi dinleme konuları yöneticilerin özellikle üzerinde durdukları konular olmuştur;

O2K1 kodlu yönetici; "...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";

O1K2 kodlu yöneticinin; "... 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";

O2K2 kodlu yönetici, "...Eğitilmiş insan, misafir ile çalışan arasında oluşan o ince çizgiyi aşmaması gerektiğini bilen kişidir.... ....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";

O1K3 kodlu yönetici; "...SPA'da çalışan ve misafir etkileşimi temas ile gerçekleştiği için misafire el ısıtısını sağlıklı şekilde vermeyi bilen çalışan misafirde olumlu etki bırakabilen kişidir. Bu yüzden tecrübe misafir ve çalışan etkileşimini artırmada gerekli unsurlardandır."

### **Tema 3: Misafir-Misafir Etkileşimi**

Misafirlerin hizmet ortamında doğrudan ya da dolaylı olarak etkileşime geçtikleri ve bu etkileşim sonucu davranışlarına tesir etme ihtimali olan bir diğer unsur ortamdaki diğer misafirlerdir. Diğer misafirler de aynı ortamın kullanıcılarıdır ve hizmet süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesinde, hizmet ortamındaki sosyalleşmede, ortamdaki belirsizliklerin giderilmesinde ortamın yeni kullanıcılarına ipuçları vermede, işletmenin sunduğu hizmetin kalite algısına yönelik çıkarımlarda ve diğer birçok etki bakımından önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu kapsamda çalışmada 3. Tema altında katılımcılara ilk olarak misafir-misafir etkileşiminin olumlu ve olumsuz yönleri hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Katılımcılar, otele giriş esnasında ve açık büfede hizmet sırası beklerken etkileşimin ve sosyalleşmenin daha fazla yaşanabildiğini ve olumsuz bir durum yaşayan misafirlerin, diğer misafirlerce yatıştırılabildiğini vurgulamışlardır;

O2K1 kodlu yönetici; *“Otelimize giriş yaparken bekleme esnasında birbirlerine yardım ederek ya da fiyat sorarak etkileşime girmektedirler”;*

O1K1 kodlu yönetici; *“Misafirler açık büfe esnasında beklerken birbirleriyle büfede yer alan yemeklerin lezzetleri hakkında konuşarak etkileşime geçmektedirler”;*

O3K1 yönetici; *“...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 etkileşimi kapsamında katılımcıların görüşlerine başvurulmuş bir diğer husus söz konusu etkileşimin ne düzeyde gerçekleştiği ile ilgilidir. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde; misafirlerin daha çok birbirlerini uyararak ya da hatırlatma yapmak amacıyla, fiyat sormak için ve yardım etmek için temas kurdukları anlaşılmaktadır;

O2K2 kodlu yönetici, *“Misafirler birbirini uyararak ya da hatırlatmalarda bulunarak birbirleriyle etkileşime geçmektedir”;*

O1K2 kodlu yönetici, *“...Misafirler daha çok fiyatı sormak için etkileşime geçmektedirler”;*

O2K4 kodlu yönetici, *“Yardım etme amacıyla ve herhangi olumsuz bir durum yaşadıysa diğer misafirlere kendini onaylatmak amacıyla iletişime geçmektedirler”.*

Misafirlerin diğer misafirler ile etkileşimlerinde önemli olan unsurlardan birisi de insan trafiği ve bunun süreçlere etkileridir. Hizmet ortamındaki insan trafiğinin misafirler üzerine etkisine dair yönetsel görüşler incelendiğinde; belirli durumlarda insan çokluğunun olumlu bir unsur olarak algılanabildiği, ancak yoğunlukla kalabalık ortamın misafirlere daha çok rahatsızlık verdiğini ve kalabalık olması nedeniyle oluşan gürültünün şikâyetlere neden olabildiği belirtilen hususlar arasındadır;

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 belediklerinde şikâyetle bulunabilmektedirler”;*

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, SPA'daki misafirleri rahatsız edebilmektedir”.*

Misafirlerin ortamdaki diğer misafirler ile etkileşimleri, hizmet ortamındaki sosyalleşmeye ve çalışanlara yönelik tutumlara doğrudan etkide bulunabilmektedir. Hizmet ortamında sosyalleşen misafirler, hizmet hatalarının olası olumsuz etkilerini göz ardı edebilmekte, topluluk etkisi nedeniyle daha hoşgörülü bir tutum sergileyebilmektedirler. Katılımcıların misafir-misafir etkileşiminin sosyalleşmeye katkısı boyutundaki görüşleri, animasyon gibi eğlence aktivitelerinin sosyalleşmeyi güçlendirdiğini, dönemsel olarak planlanan aktivitelerin ve canlı müzik akşamlarının misafirlerin sosyalleşmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir;

O1K2 kodlu yöneticinin; *“Animasyon birimi faaliyetleri, çeşitli oyunlar ile dans kurslarının düzenlenmesi misafirlerin birbiriyle etkileşime girmesine ve sosyalleşmesine yardımcı olmaktadır”;*

O3K1 *“...Misafirler restoran ve termal alanlar gibi ortak noktalarda etkileşimde bulunmaktadırlar”.*

#### **Tema 4: Sahne Arkası Düzenlemeler, Sistemler ve Süreçler**

Hizmet karşılaşmasının gerçekleştiği hizmet ortamında, ortamın kullanıcıları olarak her bireyin hizmet üretiminde önemli bir rolü vardır. Bununla birlikte; hizmet üretim ve sunum süreçleri

sadece misafirler, çalışanlar ve hizmet ortamı unsurları arasındaki etkileşimden ibaret değildir. Hizmet üretiminin görünmeyen kısmı olarak nitelendirilen ve işletmede hizmet üretim ve sunum süreçlerinin bir bakıma altyapısını oluşturan sahne arkası düzenlemeler, sistemler ve süreçler, ortamdaki etkileşimin kalitesinin operasyonel belirleyicileridir. Bu kapsamda, çalışmada sahne arkası düzenlemeler, sistemler ve süreçlerin hizmet karşılaşmasındaki etkilerini yöneticilerin gözünden ortaya koymak adına bu boyut ile ilgili değerlendirmelere de yer verilmiştir. Buna göre katılımcılar; sahne arkası düzenlemelerin misafiri anlamının yanı sıra çalışanların işlerini kolaylaştırdığı için önemli olduğunu, söz konusu düzenlemelerin doğru yapılması halinde hizmet üretiminin başarılı olacağını, sahne arkası düzenlemelerin ve süreçlerin verimlilik ile doğrudan ilgili olduğunu vurgulamışlardır;

O3K3 kodlu yönetici, *“Sahne arkası düzenlemeler hem misafiri tanımak adına hem de çalışanın işini kolaylaştırmak adına önem arz etmektedir”;*

O1K3 kodlu yönetici, *“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”;*

O1K3 kodlu yönetici, *“Sahne arkası personel açısından ulaşılabilir, ergonomik ve sunulan hizmetin kalitesini (yemeğin ısısı vb.) etkilemeyecek kolaylıkta olmalıdır”.*

Sahne arkası düzenlemeler ile ilgili önemli belirleyicilerden birisi de misafirlerdir. Söz konusu düzenlemeler, hizmetlerin soyut niteliği nedeniyle değerlendirilmesi güç olan hizmet karşılaşmasının kalitesi ile ilgili misafirlere farkında olmadıkları ipuçlarının verilmesini sağlamaktadır. Konu ile ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

O3K3 kodlu yönetici, *“...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 misafirdaki memnuniyet derecesini artırmaktadır”;*

O2K4 kodlu yönetici, *“Misafirin profili önem arz etmektedir. Sahne arkasında misafirin profili doğrultusunda odası düzenlenmektedir”;*

O2K2 kodlu yönetici, *“SPA açısından, en önemli sahne arkası 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”.*

Sahne arkası düzenlemeler ile ilgili katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer önemli nokta işletme içi iletişim ve koordinasyondur. Bu doğrultuda katılımcıların sahne arkası düzenlemelerin iletişim ve koordinasyondaki rolüne ilişkin görüşleri, hem misafir ile hem de birimler arasında sağlıklı iletişim kurmanın sahne arkası düzenlemelerin koordineli olarak gerçekleştirilmesiyle mümkün olabileceğine işaret etmektedir:

O3K3 kodlu yöneticinin, *“Gelecek olan isteklerini rezervasyonda çalışan kişi, mutfağa, SPA'ya, kat hizmetlerine ya da bilgi işleme söylemezse iş aksar. Bu yüzden sahne arkası düzenlemelerin rolü birimler arası sağlıklı iletişimdir. Hizmet karşılaşmasını etkileyen en önemli düzenleme iletişimdir. İletişim kötü olursa iş aksar, iş aksarsa misafir memnun olmaz, misafir memnun olmazsa gelmez, misafir gelmezse gelir olmaz”;*

O2K4 kodlu yöneticinin, *“Sahne arkası düzenlemelerde birimler arası iletişim önem arz etmektedir. Arka planı arka plan yapan şey iletişimdir” 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”*



Sahne arkası düzenlemeler, sistemler ve süreçlere ilişkin misafirlerin bir sonraki deneyimlerinin şekillendirilmesi ve söz konusu boyut ile ilgili parametrelerin belirli aralıklarla denetlenmesi de önem taşımaktadır. Katılımcıların bu konu ile ilgili 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. Yöneticiler ayrıca misafirlerin bir sonraki deneyimini şekillendirmek için hizmet üretim süreçlerini esnek bir yapıya dönüştürdüklerine, sunulan hizmetlerde çeşitlilik sağladıklarına ve misafirlerin işletme dışında da takip edilerek onları tanımaya yönelik bilgiler sayesinde yeni hizmetler geliştirebildiklerine vurgu yapmaktadırlar;

O2K3 kodlu yönetici, *“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”*;

O3K3 kodlu yönetici, *“Misafirin istemiş olduğu ürünler kendisi istemeden odasına yerleştirilmektedir”*;

O1K3 kodlu yönetici, *“Otel sosyal medyada paylaşan misafirler, sosyal medyada tarafımızca takibe alınmaktadır. Misafirin profiline bakılarak kişi hakkında bazı yorumlar yapabilmeye 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”*.

Hizmet ortamındaki sahne arkası düzenlemeler kapsamında otel işletmelerinde kültürel ve sanatsal birtakım düzenlemeler de yapılabilmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin, bu tür düzenlemelerin hizmet karşılaşmasındaki etkilerine ilişkin görüşlerine de başvurulmuştur. Konuya ilişkin görüşler incelendiğinde; kültürel değerlerin misafirlerin ortama yönelik aidiyet hissiyatını arttırabildiği, sanat eserlerinin misafirlere farklı kültürleri tanıma imkânı tanıdığı, hizmet ortamında asıl kültürün ait olduğu toplumun değerlerine göre şekillendirilerek bir özgünlük sağlandığı ve oluşturulan atmosfer ile misafirlerin benzer deneyimi yaşamaya olanak tanındığı belirlenmiştir;

O2K4 kodlu yönetici, *“Kültürel değerler misafirlerin kendilerini oraya ait hissetmesini sağlamaktadır”*,

O1K2 kodlu yönetici, *“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”*,

Hizmet karşılaşmasının gerçekleştiği ortamda, ortamın kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu yönergeler ve yönlendirmeler, mimari bakımdan yapılan bazı gizli düzenlemeler de sahne arkası düzenlemeler kapsamında değerlendirilmektedir. Katılımcıların konuya ilişkin görüşleri; mimari açıdan bu tür gizli düzenlemelerin varlığı ile ilgili emin olamadıkları ve işlevsellik ile ilgili gizli düzenlemelerin olduğunu göstermektedir;

O2K2 kodlu yönetici, *“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”*,

O3K3 kodlu yönetici, *“SPA’da mumlar yakılıyor, o mumlar sayesinde misafirler masaj salonuna yönlendirilebilmektedir”*.

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada hizmet ortamında misafirlerin etkileşimde buldukları çevresel uyarıcıların, çalışanların, ortamdaki diğer misafirlerin ve sahne arkası düzenlemeler, sistemler ve süreçlerin hizmet karşılaşmasına etkileri termal otel işletmelerinde yöneticilerin gözüyle değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, uygulama esnasında katılımcıların düşünce ve görüşlerinin farklılıklarını ortaya koyabilmek için derinlemesine analiz yapılması gerekliliğinden nitel olarak tasarlanmış ve veri toplama aracı olarak görüşme tekniği seçilmiştir. 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.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre; (a) Otel işletmelerinde yer alan aydınlatma, renk, koku, müzik gibi hizmet ortamı unsurlarının, sunulan hizmet anlayışına göre belirlenmesi gerektiği ve bu unsurların hizmet karşılaşmasında misafirlere önemli ipuçları verdiği; (b) Yöneticilerin misafirlerin zihninde imaj oluşturmaktan ziyade misafir deneyimini önemsedikleri; (c) Misafir-çalışan etkileşiminde doğru ve sürekli iletişimin misafirlerin aidiyet hissiyatını etkilediği ve iletişimin mecburi ve manevi olarak iki şekilde ortaya çıktığı; (d) Misafirlerin ortamdaki diğer misafirler ile giriş işlemleri sırasında ve yemek sırasında daha çok etkileşimde buldukları, diğer misafirleri kader arkadaşları olarak gördükleri ve daha çok birbirlerini uyarmak amacıyla temas kurdukları; (e) Sahne arkası düzenlemelerin misafiri anlamının yanı sıra çalışanların işlerini kolaylaştırdığı için önemli olduğu, ancak çalışan ergonomisi açısından öneminin yeterince anlaşılmadığı ve hem misafir ile hem de birimler arasında sağlıklı iletişim kurmanın sahne arkası düzenlemelerin koordineli olarak düzenlenmesiyle mümkün olabileceği; (f) Ortamın tasarımında kültürel ve sanatsal değerlerin kullanımının aidiyet hissiyatını kuvvetlendirdiği ve hizmet ortamında asıl kültürün ait olduğu toplumun değerlerine göre şekillendirilerek bir özgünlük sağlandığı tespit edilmiştir.

Hizmet ortamı unsurlarının misafir-çalışan etkileşimini şekillendirdiğine ilişkin görüşler, yöneticilerin aydınlatma, dekorasyon gibi değişkenleri dikkat çekme, konfor, ortamı nezih hale getirme ve misafirlerin ortamdaki haz almalarını sağlama amacıyla kullandıkları ve bu değişkenlerin misafirde hizmet kalitesine dair algı oluşturduğu, rengin kalite algısına etki edebileceği gibi konulara vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bu sonuçlar literatür ile karşılaştırıldığında benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Gifford (1988), ışıklandırmanın kişiler arası iletişimi, konfor ve hizmet ortamına dair kalite algısını etkilediğini; Hoffman ve Bateson (2010) 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. Benzer şekilde Areni ve Kim (1993), ışıklandırmaya dair müşterilerin daha parlak ışıktaki daha fazla ögeyi dikkate aldıklarını; aydınlatma derecesinin ve tarzının daha açık ve fazla olduğu hizmet ortamlarında müşterilerin ürünle daha fazla ilgilendiklerini belirlemişlerdir. Siguaw ve Enz (1999), otel işletmesinin başarısı ve karlılığında mimari tarzın etkili olduğunu vurgulamışlardır. Countryman ve Jang (2006), benimsenen mimari tarzın, kullanılan renklerin ve aydınlatmanın misafirlerin otel işletmeleriyle ilgili izlenimlerini etkilediğini belirlemişlerdir.

Hizmet ortamındaki çevresel uyarıcılardan müzik ile ilgili değerlendirmeler; müziğin rahatlama etkisiyle para harcama içgüdüü uyandırdığı, insan psikolojisinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkisinin olduğu; aynı zamanda çalışanların ortamdaki haz almasına ve duyulmaması gereken seslerin gizlenmesine yardımcı olduğuna işaret etmektedir. Oakes (2000), müziğin, restoran içinde hizmet standartları ile ilgili farklı müşteri beklentileri

oluşturduğunu ve hizmet kalitesi ile ilgili algı oluşmasına yardımcı 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; Dragicevic ve Rakidzija (2012), özellikle hizmet işletmelerinde müzik sayesinde daha iyi bir hizmet atmosferi algılandığını belirlemişlerdir. Buradan hareketle, araştırma sonuçlarının benzer çalışmaların sonuçlarını desteklediği ifade edilebilir.

Turizm endüstrisinde oluşan deneyimler işletmeye ilişkin kalite ve marka algısının temelini oluşturmaktadır. Duyguları uyandırarak özgün, unutulmaz ve çekici deneyimlerin oluşturulabileceği ana sektörlerden birisi turizm sektörüdür (Otto ve Ritchie, 1996; Williams, 2006; Oh, Fiore ve Jeoung 2007; Slatten, Mehmetolu, Svensson ve Svaeri, 2009). 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. Çalışmada bu değerlendirmeye ilişkin elde edilen sonuçlar, literatürdeki benzer çalışmaların (Bolton ve Drew, 1991; Schmitt, 1999) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Deneyimler, yenilik olarak adlandırılan, kişiselleştirme/özelleştirme ve içsel duyguları tatmin etme ile ilgilidir. 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 aidiyet hissiyatına kavuşabilirler. 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 bulduklarını ifade etmişlerdir.

Çalışmada misafir-çalışan etkileşimine ilişkin yönetici görüşleri incelendiğinde; misafirin profiline göre iletişim tarzlarının değiştiği, misafirle çalışan arasındaki iletişimin beklenen seviyede ve sürekli olmasının önem taşıdığı, ancak özel hayatı ilgilendirmeyen konuları kapsamaması gerektiği, iletişimin mecburi etkileşim ve manevi etkileşim olarak ikiye ayrıldığı anlaşılmaktadır. 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 belirlemişlerdir. Çalışmada yöneticilerin misafir çalışan etkileşiminde olumlu/olumsuz etki olarak gördükleri 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, çalışana 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 olursa 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 öngöründe 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.

Misafirlerin ortamdaki diğer misafirler ile yaşadıkları etkileşim, hizmet ortamında onların tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Elde edilen sonuçlar, yöneticilerin misafirler arası etkileşimi önemsediklerini, sunulan hizmet ve ürünlerin yanı sıra misafirlerin birbirleri ile etkileşimi doğrultusunda oluşacak memnuniyeti de önemli gördüklerini, mutlu olarak ayrılan

misafirin sadakat düzeyinin yükselebileceğini düşündüklerini göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar literatür ile karşılaştırıldığında; Brunner-Sperdin, Peters ve Strobl (2012); 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.

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, çalışanların işlerinin kolaylaştırılması, misafirlerin tanınması, ürün çeşitliliği ile iletişim ve koordinasyon olarak görmeleridir. Elde edilen bu bilgiler Bitner (1992), Clarke ve Schmidt (1995), Hoffman ve Bateson (2010) çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Hizmet ortamının mekânsal yerleşim anlamında tasarımının işlevselliği ve 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 üzerinde fazla düşünmedikleri anlaşılmıştır.

Otel yöneticileri kültürel ve sanatsal değerler sayesinde işletmelerin özgünlüğü yakaladıklarına, kişilerin özel ve ortama ait hissetmelerinde kültürel ve sanatsal değerlerin de payı olduğuna, misafir profiline göre bu kültürel değerlerin değişkenlik gösterdiğine ilişkin görüşleri tespit edilmiştir. Görüşler incelendiğinde, tasarımdaki kültürel değerlere verilen önem sonucunda sadık müşteri profili ve hizmet mutluluğu oluştuğu tespit edilmiştir. Avan ve Özdemir (2015), hizmet ortamı-kullanıcı etkileşimini termal otel işletmelerinde ele aldıkları çalışmalarında, sanat eserlerinin bir takım sanatsal olguları anlatan belirli bir koleksiyon çerçevesinde sunulması gerektiğini, tarihi eserlerin doğal halleriyle ve tasarımı eserlere uydurmak suretiyle kullanılmasının önem taşıdığını ve sanat eserlerini kullanırken özgün değerlere işlev yüklenmesi gerektiğini belirlemişlerdir. Çalışmada kültürel değerlerin ve sanat eserlerinin, hizmet karşılaşmasındaki rolü literatürdeki bu çalışmanın sonuçları bakımından ele alındığında, belirli bir mantık ve sistematiklik içerisinde kültürün ve sanatsal değerlerin kullanımının, misafirlerin deneyimlerine olumlu yönde katkı sunacağı ifade edilebilir.

Hizmet ortamında etkileşimin sosyalleşme, aidiyet hissiyatı ve bağlılığın oluşumu gibi sosyal tarafları da olduğundan, hizmet karşılaşmasındaki etkileşimi ele alan çalışmalarda somut ve soyut unsurların birlikte ele alınması, misafirlerin tutum ve davranışlarının anlaşılması ve beklentilerinin belirlenerek uygun hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir. Bununla birlikte, nitel verilerin yanında nicel veriler ve gözleme dayalı araştırma teknikleri ile elde edilecek sonuçlar desteklenmelidir. Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcılardan, sadece görev yaptıkları otel işletmelerini değil, turizm sektöründe sahip oldukları deneyimi düşünerek değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bunun temel sebebi, ortak yöntem yanlılığını ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Görüşmeler esnasında yöneticilerin, sadece kendi işletmelerindeki uygulamalarına odaklanarak hizmet karşılaşmasındaki etkileşimin boyutlarını göz ardı etmelerinin önüne geçmek hedeflenmiştir.

Konuyla ilgili bir diğer önemli unsur, hizmet ortamının en uzun süreli kullanıcıları olan çalışanların, hizmet üretiminde daha rahat hareket etmelerini ve daha az yorulmalarını sağlayacak bir tasarımın, hizmet karşılaşmasının kalitesini iyileştirme potansiyelidir. Hizmet ortamında misafirlerden daha fazla zaman geçiren kullanıcılar çalışanlardır. Bu nedenle, özellikle misafirler ile yoğun etkileşimin yaşandığı otel işletmelerinin hizmet süreçlerinin tasarımında çalışan ergonomisine dikkat edilmelidir. Hizmet karşılaşmasında iletişimin önemi de göz ardı edilmemelidir. Hizmet ortamında yer alan çevresel değişkenlerin, misafirlere gözle

görünür ya da görünmez ipuçları sağladığı bilinmektedir. Araştırmada özellikle sahne arkası düzenlemeler boyutunda iletişime yönelik yapılan çıkarımlar, bu bilgiyi doğrular niteliktedir. Ortamdaki yönlendirmeler, çalışanların ve misafirlerin işini kolaylaştıran süreçler, misafirlerin deneyimlerine göre şekillendirilen hizmetler vb. unsurlar, hizmet ortamındaki sözsüz iletişim unsurlarıdır ve hizmet kalitesi algısında önemli belirleyicilerdir. Özellikle termal hizmet gibi misafirlerin sağlığının söz konusu olduğu hassas hizmet ortamlarında, bu bilginin daha da önemsenmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- 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, A. A. M., Nameghi, E. N. and Zakaria, N. I. (2013). The Effect of Hospitableness and Servicescape on Guest Satisfaction in the Hotel Industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30 (2), 127-137.
- Avan, A. and 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* (Chapter: 37), St. Kliment Ohridsky University Press.
- Avan, A. (2015). *Hizmet Sektöründe Fiziksel Kanıtların Tüketici Davranışlarına Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 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.
- Babin, B. and Boles, 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.
- 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.
- Baron, S., Harris, K. and Elliott, D. (2005). Consumer as Stakeholder in Service Crises: Perspectives from Services Marketing. *Risk Management*, 7(2), 49-63.
- Bateson, J.E.G. and Hoffman, K.D. (1999). *Managing Services Marketing* (4<sup>th</sup> Edition), USA: Thomson-South Western
- Bell, S. J. (1999). Image and Consumer Attraction to Intraurban Retail Areas: An Environmental Psychology Approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, 67-78.
- 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.
- Bickart, B. and Shindler, R. M. (1991). Internet Forums as Influential Sources of Consumer. *Journal of Interactive Marketing*, 15 (3), 31-40.
- 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., Brown, S.W. and Meuter, M.L. (2000). Technology Infusion in Service Encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Böke, K. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (3. Baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- 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.
- 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.
- Brunner-Sperdin, A., Peters, M., and Strobl, A. (2012). It is All about the Emotional State: Managing Tourists' Experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 23-30.
- 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.
- 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.
- Clarke, I. and Schmidt, R.A. (1995). Beyond the Servicescape: The Experience of Place. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2(3), 149-162.
- Corbin, J. and Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd Ed.)*. California: Sage Publications, Inc.
- Countryman, C. C. and Jang, S. (2006). The Effects of Atmospheric Elements on Customer Impression: The Case of Hotel Lobbies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (7), 534-545.
- 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.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th Ed.)*, California: SAGE Publications, Inc.
- 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.
- Davis, T. R. V. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices. *Academy of Management Review*, 9 (2), 271-283.
- Dragicevic, M. and Rakidzija, I. (2012). The Music as an Element of Physical Evidence in Service Organizations. *Proceedina Economics and Finance*, 3, pp. 666-671.
- Eiglier, P. and Langeard, E. (1987). *Servuction: Le Marketing des Services*, Paris: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J. A and Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service Management, Operations, Strategy, Information Technology (International Edition)*. Singapore: McGraw Hill.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research (4th Edition)*. London: Sage Publications Ltd.
- Gifford, R. (1988). Light, Decor, Arousal, Comfort and Communication, *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.
- 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.
- Hartline. M. D. and Jones, K. C. (1996). Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality. Value and Word-of-Mouth Intentions, *Journal of Business Research*, 35 (3), 207-15.
- Heide, M. and Gronhaug, K. (2009). Key Factors in Guests' Perception of Hotel Atmosphere. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (1), 29-43.
- Hoffman, K. D. and Turley, L. W. (2002). Atmospheric, 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.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R. (2013). The Servicescape as an Antecedent to Service Quality and Behavioral Intentions. *Journal of Services Marketing*, 27 (4), 271 – 280.
- Hsieh, A., Yen, C. and Chin, K. (2004). Participative Customers as Partial Employees and Service Provider Workload. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (2), 187-199.
- 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.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behaviour in Service Industries: An Exploratory Study, *Journal of Management*, 59(2), 71-82
- 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.
- Kotler, P. (1973). Atmospheric as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49 (4), 48-64.
- 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.
- Lee, S. (2011). Evaluating Serviceability of Healthcare Servicescapes: Service Design Perspective. *International Journal of Design*, 5 (2), 61-71.
- Lin, B. Y., Leu, W., Breen, G. and Lin, W. (2008). Servicescape: Physical Environment of Hospital Pharmacies and Hospital Pharmacists' Work Outcomes. *Health Care Management Review*, 33 (2), 156- 168.
- 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 Mehrabian-Russell Model. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 494-503.
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2011). *Services Marketing-People, Technology, Strategy*, (7<sup>th</sup> Edition). NJ: Pearson Education Inc.

- 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.
- 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.
- Mehrabian, A. and Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. London: The MIT Press.
- Michon, R., Chebat, J. C. and Turley, L. W. (2005). Mall Atmospherics: 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.
- 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.
- Moore, B. (1989). Management of Service Quality, In P. Jones, (Ed.), *Management in Service Industries*, London: Pitman.
- Morgan, R. E., Cronin, E. and Severn, M. (1995). Innovation in Banking: New Structures and Systems. *Long Range Planning*, 28 (3), 91-100.
- 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.
- Nguyen, N. (2006). The Collective Impact of Service Workers and Servicescape on the Corporate Image Formation. *Hospitality Management*, 25 (2), 227-244.
- 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.
- Otto, J. E. and Ritchie, J. R. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165-174.
- 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.
- Pine, B.J and Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Boston, Massachusetts: 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.
- Reimer, A. and Kuehn, R. (2005). The Impact of Servicescape on Quality Perception. *European Journal of Marketing*, 39 (7-8), 785-808.
- 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.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3), 53-67. doi:10.1362/026725799784870496



- 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.
- Siguaw, J. A. and Enz, C. A. (1999). Best Practices in Hotel Operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (6), pp. 42-53.
- Silverman, G. (2011). *The Secret of Word of Mouth Marketing* (2<sup>nd</sup> Edition), Newyork: AMACOM.
- 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
- 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.
- 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 Atmospheric Influence of Illumination on Consumer Behavior. *Journal of Business Research*, 54 (2), 145-150.
- Surprenant, C. F., and Solomon, M. R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51(2), 86-96.
- 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
- Tombs, A. and McColl-Kennedy, J. R. (2003). Social-Servicescape Conceptual Model. *Marketing Theory*, 3 (4), 447-475.
- 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.
- Wakefield, K. L. and Blodgett, J. G. (1994). The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings. *Journal of Services Marketing*, 8 (3), 66-76
- Walsh, K. (2000). A Service Conundrum: Can Outstanding Service Be Too Good? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (5), 40-50.
- 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.
- 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.
- Zeithaml, V., Berry, L. and Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.