



Yöneticilerin Perspektifinden Yiyecek İçecek İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamaları (Mystery Shopping in Food and Beverage Operations Through Managers' Perspective)

*Emrah YILDIZ^a , Burhan KILIÇ^b 

^a Anadolu University, Faculty of Tourism, Eskişehir/Turkey

^b Muğla Sıtkı Koçman University, Faculty of Tourism, Muğla/Turkey

Anahtar Kelimeler

Gizli müşteri
Gizli müşteri uygulaması
Yönetici bakışı
Yiyecek içecek işletmeleri

Öz

Gizli müşteri uygulamaları işletmelerin hizmet kalitesini; işletmenin belirlediği standartlar ile profesyonel bir gözle ve müşterilerin bakış açısıyla değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Gizli müşteri uygulamaları pazarlama çalışmalarının kapsamında genellikle müşteri odaklı olarak uygulanırsa da işletme içerisindeki yöneticilerin perspektifinden konuya bakmak gizli müşteri uygulamasının uygulama sürecindeki durumunu madalyonun diğer yüzünden anlamak için gizli müşterileri ve gizli müşteri uygulamalarını değerlendirmek ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Gizli müşteri kullanarak hizmet kalitesini ölçen işletmelerde çalışan yöneticilerin gizli müşteri ve uygulamaları ile ilgili düşüncelerinin değerlendirilmesi, hizmeti yöneten kişilerin konu ile ilgili görüşlerinin literatürde yer alması açısından önem kazanmaktadır. Çalışma kapsamında yiyecek içecek işletmelerinin yöneticileri, verilen hedefleri tutturma ve kalite standartlarını koruma çabası doğrultusunda gizli müşteri uygulamalarını gerekli bir uygulama olarak nitelendirenler de uygulama sürecinde yaşanan bazı sorunların da çözüme kavuşması beklentisinde oldukları yapılan değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkartılmıştır. Bu çalışma; yiyecek içecek işletmelerinde gizli müşteri uygulamalarının teorik altyapısının oluşturulması ve yöneticilerin gizli müşteri uygulamalarına yönelik bakış açılarını değerlendirmek amacıyla iki kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda ilk olarak gizli müşteri kavramı ve gizli müşteri uygulamalarının kullanım alanlarının araştırması konuları ele alınmıştır. İkinci kısımda ise Türkiye'deki çeşitli illerde (Antalya, İstanbul, Muğla) gizli müşteri uygulamalarını kullanan ve yiyecek içecek sektöründe hizmet veren işletmelerdeki yöneticilerin gizli müşteri uygulamalarına bakış açıları incelenmiştir.

Keywords

Mystery shopper
Mystery shopping
Managers' perspective
Food and beverage operations

Abstract

Mystery shopping is an evaluation technique that determines the quality of service standards set by an operator with a professional eye and from a customer's perspective. Although mystery shopping is usually customer oriented within the context of marketing applications, it is also necessary to treat this issue from managers' perspectives and to evaluate the mystery shopper and mystery shopping to understand the situation from the other side of the coin. Evaluating the opinions of managers about mystery shoppers and mystery shopping is important for opinions of the people who manage the services to be covered within the marketing literature. Within the scope of this study, managers of food and beverage establishments have identified mystery shopping as a necessary practice in order to reach targets and try to maintain quality standards, but there are also some problems in the implementation process that are also expected to be solved. This study consists of two parts which both aim at creating the theoretical infrastructure of mystery shopping in food and beverage business and evaluating managers' opinions on mystery shopping. In the first part, the concept of mystery shopper and the usage areas of mystery shopping are discussed. In the second part, food and beverage managers' perspectives towards mystery shopping are examined who use mystery shopping in various destinations in Turkey (Antalya, İstanbul, Muğla).

* Sorumlu Yazar.

E-posta: emrahyildiz@hotmail.com (E. Yıldız),

GİRİŞ

Gizli müşteri uygulaması tüm dünyada özellikle hizmet işletmelerinde müşteri ile yüz yüze hizmet sağlayan çalışanların sunduğu hizmetin değerlendirilmesi için kullanılan yaygın bir metot halini almıştır. Hizmet işletmeleri açısından gizli müşteri uygulamaları hizmet kalitesinin oluşturulmasında çalışanların performanslarını arttırmaya ve ölçmeye yarayan, bununla birlikte müşteri tatmin araştırmalarına destek olabilecek bir metot olarak kullanılması yarar sağlayacağı görüşü ön plana çıkmaktadır (Tükeltürk, 2008, s. 55). Hizmet işletmelerinin kalitesinin ölçümünde kullanılan yöntemlerden biri de normal müşteriler gibi davranan, iyi eğitilmiş kişilerin kullanımını içeren gizli müşteri uygulamalarıdır (Hesselink ve Wiele, 2003, s. 3). Özdemir ve Eroğlu'nun (2009, s. 358) da belirttiği gibi Türkçe literatürde gizli müşteri araştırmaları göz ardı edilmiş konulardan biridir.

Araştırma kapsamında bahsi geçen “gizli müşteri” kavramı için Wiele, Hesselink ve Iwaarden (2005, s. 533) gizli misafir; Gürcü (2007, s. 73) meçhul müşteri ve gölge müşteri; Liu, Su, Gan ve Chou (2014, s. 54) hayalet (ghost) ve anonim (anonymous) müşteri, Yıldırğan, Met ve Batman (2016, s. 59), hizmet kontrolcüsü, test müşteri, gizemli müşteri ifadeleri de kullanılmaktadır. “Gizli müşteri uygulamaları” kavramı için ise Öter, Olay ve Kömürcü (2015, s. 381) gizli alışveriş, gizli hizmet, gizli değerlendirme, gizli hizmet kontrolü; Özdemir ve Eroğlu (2009, s. 357) gizli müşteri araştırması; Gürcü (2007, s. 75-97) gizli müşteri çalışması olarak açıklamışlar ya da açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada “gizli müşteri” ve “gizli müşteri uygulamaları” ifadeleri kullanılmaktadır.

Çalışanların hizmet sunumundaki etkinliğinin, işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu düşünülürse, gizli müşteri uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini görmezden gelmek mümkün değildir (Taşkın, 2012, s. 1). Hizmet kalitesinin sağlanmasında müşterilerle doğrudan ilişkili olan çalışanların tutumları da çok önemlidir. Çünkü müşterilerle temas halinde olan çalışanlar, hizmet sağlayıcılar olarak bir anlamda hizmet pazarlama elemanlarıdır. Dolayısıyla çalışanların müşterilerle etkileşimlerinin nasıl gerçekleştiği çoğu zaman hizmet sunumundaki yeteneklerinden çok daha önemli olabilmektedir (Bowers ve Martin, 2007, s. 90). Gizli müşteri uygulamaları pazarlama çabaları kapsamında müşteri odaklı bir çalışma olması ile birlikte konuya personel odaklı bir bakış açısı gerçekleştirmek de mümkündür (Öter vd., 2015, s. 383). Tükeltürk (2008, s. 61) yaptığı gizli müşteri araştırmasında etkin bir gizli müşteri uygulamasının olabilmesi için gizli müşteri uygulamaları karşısında çalışanların tepkileri vb. gibi hususların incelenip tespit edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Özellikle yiyecek içecek işletmelerindeki gizli müşteri kavramını, yöneticilerin bakış açılarıyla değerlendiren bu çalışmada; işletme yöneticilerinin gizli müşterilere yönelik tutumlarını da belirlemek amaçlanmaktadır.

GİZLİ MÜŞTERİ VE GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMASI

Temel alınan literatür çalışmalarına ek olarak gizli müşteri uygulamalarına yönelik pek çok araştırma bulunmasına rağmen işletme çalışanları ile ilgili sadece Saraç (2015)'in çalışması olan Türkiye'deki beş yıldızlı zincir otellerin ön büro çalışanlarının gizli müşteri değerlendirmelerini duygusal emek ve davranışsal sonuçlarının tespiti amacı ile ilgili yapılmış bir çalışmaya rastlanmıştır. Bununla beraber birçok sektörde de gizli müşteri çalışmalarının yapıldığını görmek mümkündür. Gizli müşteri uygulamasını kullanan sektörlerin içerisinde bankalar, devlet kurumları, hastaneler, kasko şirketleri, kargo-nakliye şirketleri, emlakçılar, seyahat acentaları, turizm ofisleri, oteller, restoranlar, hazır yiyecek sektörü, araba kiralama şirketleri, havayolu şirketleri, metro istasyonları,

demiryolu şirketleri, elektrik, gaz, su tedarikçileri, perakendeciler, çağrı merkezi, otomobil üreticileri, benzin istasyonları, mobilya mağazaları gibi çeşitli sektörler bulunmaktadır (Erstad, 1998, s. 34; Wilson, 1998, s. 415; Gürcü, 2007, s. 78; Özdemir ve Eroğlu, 2009, s. 357 - 381).

Gizli müşteri, hizmet sunum prosedürünü müşteri bakış açısıyla gözlemleyen kişidir (Liu vd., 2014, s. 55-56). Gizli müşteri, hizmetin sunulması sırasında belirlenmiş olan kalite süreç ve kurallarına uyulup uyulmadığını gözlemek için gerçek bir müşteri gibi davranır (Tükeltürk, 2008, s. 55). İşletmeler hizmet sunumu esnasında müşterinin karşılaştığı sorunlara gizli müşteri uygulaması yöntemi ile önlem alma yoluna gitmektedirler. Bu süreçte; çalışan performansı, ürün bilgisi, satış performansı, hizmet kalitesi, çevre ve mekân düzeni gibi konular değerlendirilmektedir (Yıldırğan vd., 2016, s. 60).

Gizli müşteri uygulamaları işletmelere hizmet süreçlerini denetleme ve performans değerlendirme konularında ciddi veriler sağlamaktadır. Erstad (1998, s. 34), hizmet işletmelerinde gizli müşteri uygulamasının müşteri hizmetlerini değerlendirme ve geliştirme aracı olarak kullanılabileceğini belirtmiştir. Bununla birlikte uygulamada yaşanabilen bazı sakıncalar ve sorunlar ile birlikte avantajlı yönler de araştırmacılar tarafından ortaya konulmaktadır (Erstad, 1998, s. 37; Tükeltürk, 2008, s. 59). Gizli müşteri uygulamalarının avantajlı yönleri; işletmelerin kendilerini müşteri gözü ile görebilmeleri (Yücel, 2010, s. 41), önceden konulan kriterlere göre sağlanan hizmetin kalitesini ölçebilme, araştırması sonuçlarından elde edilen bilgiler sonucunda problem alanlarına yönelerek ve operasyonların verimlilik düzeyleri artırılarak temas personelinin müşteriler tarafından değerlendirilen hizmet özellikleri üzerinde durma (Özdemir ve Eroğlu, 2009, s. 361), tüm birimlerinde aynı hizmet kalitesini sağlama (Yıldırğan vd., 2016, s. 57), müşteri memnuniyetinde artış, çalışanların performansında ve müşteriye verdiği önemde artış, rakipleri izleyebilme, hizmet süreçlerinde ve anlayışlarında aksayan ya da geliştirilmesi gereken konuları teşhis etme, eğitim ihtiyaçlarının etkin şekilde tespiti (Gürcü, 2007, s. 76) olarak sıralanabilir. Gizli müşteri uygulamalarının dezavantajlı yönleri ise; test edilen örneğin büyük olmaması, personelin bir hizmeti sağlayamadığı kötü bir gününde gerçekleşebilmesi, araştırmacının bilişsel yeteneğiyle ilgili bazı özellikler araştırmanın doğruluğu etkilemesi (Özdemir ve Eroğlu, 2009, s. 362), çok az sayıdaki gizli müşteri ziyareti nedeniyle ve bu ziyaretin olumsuz bir ana denk gelmesi nedeniyle değerlendirmenin sağlıklı olmaması, gizli müşteri olarak gelen kişilerin kişilik özellikleri, ön yargıları vb. gibi olumsuz olabilecek şartlardan dolayı iş görenin performansının daha düşükmüş gibi algılanabilmesi (Tükeltürk, 2008, s. 60), personeli sürekli gizli müşteri tehdidi ile baskı altına almanın ters sonuçlar doğurabilmesi (Yıldırğan vd., 2016, s. 66) şeklinde ifade edilebilir.

YÖNTEM

Çalışmanın başlangıcında gizli müşteri uygulamaları ile ilgili literatür taraması yapılmış, ikincil verilere başvurulmuştur. Araştırmanın amacına uygun olduğu için nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırma soruları geliştirilmiştir. Bu bağlamda verilerin toplanmasında yol gösterici olması açısından yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunun sorularının oluşturulmasında; literatür taraması, konu ile ilgili çalışmaları bulunan üç akademisyen ve yiyecek içecek işletmelerinde hem yönetici hem de gizli müşteri olarak çalışmış bir sektör temsilcisinden yararlanılmıştır.

Görüşme yönteminin tercih edilmesinin nedeni araştırma konusu ile ilgili veri kaynağının sınırlı olması, mevcut durum ile ilgili daha derin ve detaylı bilgi alınmak istenmesidir. Böylece çalışmada görüşme içerisinde gelişen ve eklenen yorumlara da yer verilmiştir. Örnekleme ulaşmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminin belirlenme sebebi işletmelerin gizli müşteri uygulamalarını kendi içerisinde ya da özel şirketler aracılığıyla çok gizli bir şekilde yürütüyor olmasıdır. Dolayısıyla işletmelerde gizli müşteri uygulamaları ile ilgili beyan edilen resmi ve açık kayıtlara ulaşmak ve örnekleme farklı bir şekilde belirlemek mümkün değildir. Bu durum aynı zamanda çalışmanın en büyük sınırlılığıdır. Bu kısıtlı durumu aşmak için araştırmacıların sektörün içinden gelmesi, temsilcilerini tanınması ve çalışma konusu hakkında sektör deneyimlerinin olması etkili olmuştur. Örneklemin evreni en iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca farklı özellikteki işletme yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler 12.08.2016 – 03.10.2016 tarihleri arasında İstanbul, Antalya ve Muğla'da çalışan yöneticiler ile araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Toplamda on iki görüşme yapılmıştır.

Görüşmelerden önce yöneticilerden randevu alınarak görüşme zamanı öncesinde planlanmıştır. Görüşmeler esnasında ise katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Her bir katılımcı ile ortalama görüşme süresi 10 ile 30 dakika arasında değişmiştir. Yüz yüze randevu alınamayan üç katılımcı ile de telekonferans yolu ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcılara yöneltilen sorulara verilecek yanıtların sadece araştırma amacı ile kullanılacağı ve bu bulgular yorumlanırken herhangi bir şekilde isim ya da kurum adının kullanılmayacağı ifade edilerek görüşmenin güven içinde gerçekleşmesi amaçlanmıştır. Görüşmelerin ardından elde edilen ses kayıtları çözümlenerek yazıya aktarılmış ve bulgular oluşturulmuştur.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde yöneticilerin gizli müşteri uygulamalarına yönelik bakış açılarını tespit etmek için elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılarak kodlanmış ve sonuçları gruplandırılmıştır. İşletmelerin yöneticilerinden elde edilen veriler; gizli müşteri uygulamasının önemi, gizli müşteri uygulamasının işletmedeki döngüsü, gizli müşteri uygulamasının personel tarafından bilinirliği, gizli müşteri uygulaması hakkındaki çekinceler olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır. Araştırmada yer alan katılımcılar Tablo 1'de yer alan mesleki pozisyon sıralamasına göre belirtilmiştir.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine Tablo 1'de yer verilmiştir. Tablo 1'de görüleceği üzere, katılımcıların çoğu 36-40 (7 katılımcı) yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcılardan biri kadın, on biri erkektir. Mesleki pozisyonları incelendiğinde; üç servis şefi, iki restoran müdürü, iki aşçı başı, bir yiyecek içecek müdürü, bir insan kaynakları müdürü, bir üretim müdürü, bir genel müdür yardımcısı ve bir koordinatörün katıldığı görülmektedir. Araştırmaya dahil olan yöneticilerin buldukları şehirlere bakıldığında çoğunluğu İstanbul (5)'da diğerlerinin ise Antalya (4) ve Muğla'da ise (3) işletme yöneticisi bulunmaktadır.

Tablo.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	n	Değişkenler	n
Yaş		Şehir	
26 – 30	1	Antalya	4
31 – 35	2	İstanbul	5
36 – 40	7	Muğla	3
41 ve üstü	2	Meslekte Bulunma Süresi	
Cinsiyet		15 yıl – 16 yıl arası	1
Kadın	1	16 yıl – 17 yıl arası	2
Erkek	11	18 yıl – 19 yıl arası	1
Mesleki Pozisyon (Yönetim Kademesi)		19 yıl ve daha fazla	8
1. Yiyecek İçecek İşletmesi Koordinatörü	1	Eğitim Düzeyi	
2. Catering İşletmesinde Çalışan Üretim Müdürü	1	İlkokul ve Ortaokul	-
3. Genel Müdür Yardımcısı (Otel)	1	Lise ve Dengi Okul	5
4. İnsan Kaynakları Müdürü (Otel)	1	Önlisans ve Lisans	5
5. Yiyecek İçecek Müdürü (Otel)	1	Lisansüstü	2
6. Restoran Müdürü	1	İşletmede Bulunma Süresi	
7. Restoran Müdürü	1	1 ay – 1 yıl arası	1
8. Servis Şefi (Otel)	1	1 yıl – 2 yıl arası	3
9. Servis Şefi (Restoran)	1	2 yıl – 3 yıl arası	4
10. Servis Şefi (Restoran)	1	3 yıl ve daha fazla	4
11. Aşçıbaşı (Otel)	1		
12. Aşçıbaşı (Restoran)	1		

Katılımcıların meslekte bulunma süreleri incelendiğinde, çoğunlukla 19 yıl ve daha fazla süreyle (8 katılımcı) meslekte buldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında, çoğunluğunun önlisans/lisans ve lise mezunu (10 katılımcı) oldukları görülmektedir. Son olarak katılımcıların işletmede bulunma süreleri incelendiğinde ise 2 yıl ve daha üzeri süre ile aynı işletmede çalıştıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların bakış açısıyla gizli müşteri uygulamasına ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki başlıklar altında belirtilmiştir.

Gizli Müşteri Uygulamasının Önemi

Araştırmaya katılan yöneticilerin gizli müşteri uygulamasının önemi hakkındaki görüşleri aşağıdaki şekilde katılımcıların ifadeleriyle belirtilmiştir.

1 numaralı katılımcı gizli müşteri uygulamasının önemini “...ee şöyle eni sonu bizim yani kendi iç denetimlerimiz var genel anlamda operasyonel standart kalite açısından. Ama başka bir gözle işletmeyi denetlemesi birilerinin kendimizi daha iyi toparlamamızı düzeltmemizi sağlıyor. Sizin göremediğiniz şeyleri dışarıdan görebiliyorlar...” olarak belirtmiştir. 3 ve 5 numaralı katılımcılar ise 1 numaralı katılımcıyı destekler şekilde gizli müşteri uygulamasının katkılarının olduğunu, doğru uygulanan gizli müşteri uygulamasının ve dış bir gözün işletmeye çok şey kazandıracağını belirtmişlerdir.

11 numaralı katılımcı ise gizli müşteri uygulamasının önemini “...operasyon körlüğü oluyor artık bütün çalışanların. Operasyon içerisinde kaba kaba belli konuları görmemezlikten geliyorsunuz. Yani göremiyorsunuz daha doğrusu görmemezlik yanlış bir kelime oldu da. Göremiyorsunuz dışarıdan üçüncü bir göz çok farklı oluyor.

O yüzden Mr. Guest tabi ki yılda iki defa, üç defa bence gelmeli gelmeye devam etmeli. En azından nerede olduğumuzu bilmemiz açısından ve sürekli uyanık kalmamız açısından ve verilen hedefleri tutturabilme açısından her zaman hedefin verilmesi de ben çok faydalı buluyorum uygulamayı...” şeklinde belirtmiştir.

2 ve 6 numaralı katılımcının da ifadeleriyle desteklediği 7 numaralı katılımcı gizli müşteri uygulamasının işleyişini “...tabi bunları doğru insanlarla yapmak gerekiyor veya doğru şirketlerle yapmak gerekiyor. Çünkü bu işler için hakikaten çok doğru şirketler var, çok doğru danışmanlık şirketleri var, çok doğru üniversitelerin destek olmuş olduğu birimler var buralardan destek alarak çok doğru hareket edebilir işletme sahipleri...” olarak ifade etmiş ve doğru denetçi ve işletmeyi işaret etmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticiler gizli müşteri uygulamasının önemi hakkında özetle doğru uygulanan gizli müşteri uygulamasının işletme hedeflerinin tutturulmasına destek olacağını ve dış bir gözün işletmeye çok şey kazandıracağını belirtmişlerdir.

Gizli Müşteri Uygulamasının İşletmedeki Döngüsü

Katılımcıların gizli müşteri uygulaması kapsamında gizli müşterilerin nasıl belirlendiği, işletmede ne şekilde kullanıldığı, raporların nasıl değerlendirildiği kısacası gizli müşteri uygulamasının işletme içerisindeki döngüsü ile ilgili bilgiler aşağıdaki şekilde katılımcıların ifadeleriyle belirtilmiştir.

9 numaralı katılımcı gizli müşterilerin kim olduğunu; “...şöyle açıkçası şunu söyleyebilirim. Hani bu standartlar firmalar tarafından belirleniyor ama yiyecek içecek sektöründen olan insanları tercih ediyorlar. Hani bilgim dahilinde söylüyorum ve bir lisans yani mezuniyet arıyorlar bu işi yapanlarda. Ama şöyle söyleyeyim hangi bölümden mezunlar bilmiyorum. Çünkü biz onu göremiyoruz. Ama bize gelen raporlarda ... 30 yaş üzeri ve lisans mezunu bir erkek bireydi. Ama onun öncesinde de lise mezunu olarak gelen kişiler vardı. Dediğim gibi bir mezuniyet derecesi istiyorlar. Ama şey olarak da muhakkak bir sektörel bilgi arıyorlar gizli müşterilerde...” şeklinde belirtmiştir.

11 numaralı katılımcı gizli müşterilerin nasıl denetimler yaptığını “...misafir rezervasyon aşamasından itibaren görüntülü ve sesli her şeyi kayıt altına alıyor ... Bunları değerlendirme kriterleri var. Mesela restorana oturduğunda 3 dakika içerisinde günlük gazetesi gelmesine geliyor mu? Boşlar hemen alınıyor mu gibi böyle çok değişik kriterlerin olduğu bir Mr. Guest uygulaması var...” şeklinde belirterek “...sonuçta somut deliller koyuyor önünüze. Fotoğraflar koyuyor, ses kayıtları koyuyor somut olduğu için tabi ki güvenilir...” diyerek gizli müşterilerin kullandığı yöntemlerin güvenilirliğini ifade etmiştir.

1 numaralı katılımcı gizli müşteri uygulamasının işletmedeki döngüsünü daha genel hatlarıyla; “...gizli müşteri firması onlarda belli başlı kriterlere göre insanları seçiyorlar. Daha çok restorancılıktan anlayan yemekten anlayan... Bizimde kendi içimizde hazırladığımız sorular var. Gizli müşterinin bizim dükkanlara geldiğinde nelere dikkat edeceği ile alakalı puanlamalar var. Onlar geliyorlar restoranlarımızı denetleyip bize rapor halinde sunuyorlar ... bizim müşteri raporları geldiği zaman işletmelerin müdürleri ve franchise patronlarına raporlar gidiyor. Onlardan karşılıklı teyitle ayrı bir rapor istiyoruz bu durum böyle yeni müşteriden raporlar geldi cevaplar mısınız, düzeltir misiniz, eğer bir yanlışlık varsa diye? Onlarda yüzde doksan beşinde zaten öyle şeylerin olduğunu kabul ediyorlar anladığımız üzere...” 10 numaralı katılımcı ise muhtemel gizli müşteri uygulaması esnasında

işletmedeki yoğunluğa dikkat çekerek; “...Daha çok o standartlara göre mümkün olduğunca tabii bu operasyonun yoğunluk açısına göre de değişiyor açıkçası. O standartları uyguluyor. Şu anlamda büyük katkısı oluyor. Evet yani gizli müşterinin raporunda geçen standartları uygulama konusunda çok çok büyük katkısı oluyor. Ben biliyorum ki gizli müşteri bunu teyit edecek ve ben gelen misafirime de bu şekilde davranmak zorundayım. O şekilde davranırsam gelen misafirimi de memnun edeceğim mantığıyla ilerlemeye çalışıyoruz...” durumu ifade etmiştir.

8 numaralı katılımcı gizli müşteri uygulaması sonrası rapor sonuçlarını “...özellikle de servis akışı ile alakalı yani servis personeli ile alakalı yüzde 80 doğru tespitleri oluyor...” diyerek yapılan işin etkinliğine vurgu yapmıştır.

10 numaralı katılımcı ise gizli müşteri uygulaması sonrası raporların güven verici olduğunu anlatırken “...şöyle bakmak lazım. Burada belli bir marka var. Onun belli kriterleri var. Sonuç itibariyle yani belli bir standartlıkta servis açısından bence çok doğru bir uygulama gizli müşteri. Yani dediğim gibi ben verilerine güveniyorum. Zaten bizim kendi tespit etmiş olduğumuz gözlemlerle de uyuyor gizli müşterinin vermiş olduğu veriler. Çünkü servis personelinin bize ismini veriyor. O günkü servis akışının tarihini ve saatini veriyor. Hani dediğim gibi sizde az çok ona rağmen hani gizli müşteri olsanız bile servis personelinin operasyon akışına göre yorum yapıp oradaki kriterlerin vermiş olduğu puanları eleştirebiliyorsunuz...” şeklinde eleştirisel olarak yaklaşmıştır.

6 numaralı katılımcı gizli müşteri uygulaması sonrası işletmedeki uygulamayı “...Bunların mail donelerini de ben şey yapıyorum özellikle tutuyorum. Çalışanlarımla ben bunları nasıl paylaşıyorum. Çalışanlarımla bunları bir eğitim. Sözlü eğitimden ziyade daha çok yazılı bir eğitimden paylaşım düzeltici, önleyici ön faaliyet olarak tekrar harekete geçiriyoruz...” şeklinde ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticiler gizli müşteri uygulamasının işletme içerisindeki döngüsü ile ilgili belirttikleri ifadelerde özetle gizli müşterilerin somut deliller koyarak yüksek oranda doğru tespitler yaptıklarını belirtmişlerdir.

Gizli Müşteri Uygulamasının Personel Tarafından Bilinirliği

İşletmedeki personelin çalışmaya başladıklarında gizli müşteri uygulaması ile ilgili bilgi verilip verilmediği ve gizli müşteri uygulaması esnasında gizli müşterileri tespit edip edemedikleri ile ilgili bilgiler aşağıdaki şekilde katılımcıların ifadeleriyle belirtilmiştir.

1 numaralı katılımcı işe yeni başlayan personelin gizli müşteri uygulaması hakkında bilgi verilip verilmediğini “...Normal personele bahsetmiyoruz. Ama üst yönetim yani işletme müdürleri yardımcılarının haberi var bunlardan. Normal personel ilk başta bilmiyor sonradan biliyorlar işe alırken söylemiyoruz...” şeklinde ifade etmiştir.

5 numaralı katılımcı işe yeni başlayan personelin gizli müşteri uygulaması hakkında bilgi verilip verilmediğini “...Hiçbir departmanda bununla ilgili ne eğitim var nede haberdar ediliyor. Edilmiyor. Yok gizli müşterinin gelmesi değil de çalışan işletmeye geldiğinde yani bu işletmede gizli müşteri uygulaması var mı, yok mu, nasıl kalite kontrol süreci gerçekleşmekte. Bununla ilgili ön bilgi sahibi oluyor mu? Asıl soru bu. Şimdi şöyle söyleyeyim ben ... rutin uygulanan bir sistem olarak görmedim...” şeklinde belirtmiştir.

4 numaralı katılımcı işletme çalışanlarının gizli müşterilerin varlığından nasıl haberdar olduklarını; “...o konuda bizim gibi zincir oteller çok profesyonel otel çalışanları herhangi bir şey olduğunda hemen herkes birbirini çok

inanılmaz hızlı bir şekilde iletişim halinde bilgilendirirler gizli müşteri bizden çıktı dikkatli olun diye, biz de gerekli önlemleri kendimizce alıyoruz...” şeklinde ifade etmiştir.

5 numaralı katılımcı işletme çalışanlarının gizli müşterileri; “...daha önce çalıştığım tesiste bu periyodikti. Her ay bir tane gizli misafir geliyordu ve bunu tabi herkeste biliyordu. Yani o ay içerisinde bir beklenti vardı. Bu beklenti olduğu için özellikle ön büroda, karşılayan personel daha dikkatli davranıyor. Özellikle Türk misafirlerden oluyor gizli misafir. Yaz aylarına baktığımızda şimdiye kadar yoktu. Şimdi biraz Türk misafir sayısı arttı. Çok az Türk misafir geliyordu. Zaten bunun teşhis etmek çok zor olmuyordu. Yani hemen anlaşılabilirdi. Anlaşıldığı zamanda tabi ki normal bir reaksiyon olarak personel birbirine haber veriyor. Diyor ki işte şu misafir gizli misafir olabilir. Ve mutlaka reaksiyon gösteriyor... Bir arkadaşlık söz konusu, bir dostluk söz konusu kendi içlerinde ve yan yana ön bürodaki çalışan bir bellboy kardeşim bak gizli misafir olabilir bu diye garsona dikkat et diye söyleyebiliyor mutlaka...” şeklinde tespit ettiklerini belirtmiştir. Aynı şekilde 5 numaralı katılımcı ifadesinde; “...örneklendirdiğim gibi gözlüğünden tanıdım adamı mesela. Gizli misafirler ne yapıyor, elinde ses kayıt cihazıyla dolaşiyor, gözlüğünde kamerayla benim gördüğüm gözlüğün kenarındaki kameradan yani hissetmişim. Ondan sonra ben o adamın gizli misafir olduğunu anladım ve gerekli arkadaşlara departmanlarla paylaştım. Adam muhteşem bir servis aldı da gitti. Ama bu doğru mu?...” gizli müşteriye nasıl tespit ettiğini belirtmiştir.

2, 6, 7, 8, 9, ve 10 numaralı katılımcılar gizli müşterileri anında tespit etmenin pek mümkün olmadığını ama gizli müşteri ziyareti sonrası hazırlanan raporların içerisindeki detayları (personelin adı, masa numarası, tarih, saat, yorum vb.) okuduktan sonra kişinin gizli müşteri olduğunu hatırladıklarını ifade etmiştir.

11 numaralı katılımcı ise personelin gizli müşterileri tespit ettiklerinde birbirlerine bilgi vermesini yanlış olarak değerlendirmiş ve konuyu şöyle açıklamıştır; “...ya bu şeye benziyor bizim milletimizin radar olduğunda karşı şeritten geleni uyarması gibi bir şey. Yani çünkü sonuç olarak herkesin performansı birbirini etkiliyor. Aynı gemi içerisindeyiz. Sonuçta buda bilgilendirme kriterleridir. Yani esasında yanlış olarak da değerlendirilebilir kişiye göre algıya göre değişir. Ama sonuç olarak herkesi etkileyeceği için alınan karar herkes birbirini uyarıyor...” şeklinde ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticiler gizli müşteri uygulamasının personel tarafından bilinirliği ile ilgili belirttikleri ifadelerde özetle işe alımlarda gizli müşteri uygulamasından bahsedilmediğini, gizli müşteriye fark ettiklerinde ise birbirlerini bilgilendirdiklerini belirtmişlerdir.

Gizli Müşteri Uygulaması Hakkındaki Çekinceler

Katılımcıların gizli müşteri uygulaması ile ilgili çekinceleri, işleyişin eksik, uygunsuz ve olumsuz durumları yaşanmış örneklerle aşağıdaki şekilde katılımcıların ifadeleriyle belirtilmiştir.

2 numaralı katılımcı gizli müşteri uygulaması ile ilgili geçmişte yaşadığı tecrübelerden; “...1997-98 diyebilirim ... dediğim gibi restoran kesiminde biraz daha böyle yeni yeni başlayan ama otelcilikte geçmiş dönemlerde bizim o gördüğümüz dönemlerde biz çok korkardık. Niye çok korkardık. Çünkü herkesi bir nevi gizli müşteri olarak görürdük ve üst noktada işimizi yapmaya özen gösterirdik. Çünkü gizli müşteriye denk geldiğimiz zaman veya gizli müşteriden eksi bir puan aldığımız takdirde o ay bizim artı tip aldığımız bahşişimize yansıyor hem maaşımızdan

da yüzde olarak şunları çok gördük. Gizli müşterilerin vermiş olduğu puanlamalarda yüksek puandan dolayı çok artı para olarak da döndüğünü yaşadık ...” şeklinde ifade etmiş maaş ve ücrete negatif etkisine dikkat çekmiştir.

3 numaralı katılımcı gizli müşteri uygulaması ile ilgili belirttiği yaşanmış bir olayı; “...şimdi gizli müşteri misafirin belli bir şirket tarafından yönlendirilip, oteldeki artı ve eksi yönleri belirlemek suretiyle görevlendirilmiş kişiler aslında. Bu kişiler geldiklerinde iyi niyetle işlerini takip edenler olduğu kadar farklı fikirlerle, farklı duygularla bakan kişiler de var maalesef. Otelin geneli itibarıyla fayda sağladığı bir sistem diyebiliriz iyi uygulandığı zaman. Ama aksi olduğu zaman da kişileri töhmet altında bırakan, isimleri rahatız eden birçok örneğine de şahit olduk diyebilirim. İşte çalışırken lobby barda bizim iki tane televizyon var. İşte birisi golf kanalı açık birisinde de müzik kanalı açık ama ikisinin de sesleri kısılı. Bende barda oturup çay içerken misafir geldi. Türk bir misafirimiz lig tv’yi açmasını istedi barmenden. Barmende bana baktı. Bende hani misafirdir diyerekten memnuniyet açısından aç dedim. Şeyi açtı. Lig tv’yi açtı maç yayını var. Maç yayını izlemeye başladılar. Ondan sonra barmenle sohbet etmeye başladı misafir. İşte iddaadan açıldı konu ben şuna verdim. İşte bu kazanırsa şu kadar para kazancak. Sen oynuyomusuna döndü iş. E oda tabi haliyle Türk milletinin yüzde 80’i oynamıyor e oynadığı için genç bir çocuk olduğu için bu diyaloga girdi. Sonra bir rapor geldi. Raporda diyor ki personel diyor, açıyor lig tv’yi maç izliyor. Kendi arasında iddaa muhabbeti yapıyorlar. Hiç kimse misafirlerle ilgilenmiyor. Şimdi bu hoş bir tuzak değildi işin açığı. Ben de şahit oldum. Şahit olduğum için şey toplantıları yapıyorduk biz. Ghost Guest toplantısı sonuçlar geldiği zaman genel müdürle toplantı yapıyorduk ve orda da söyledim. Bu misafir hayalet misafirimiz bu şekilde davrandı. Bu şekilde bir tuzak kurdu. Oda yine misafirin memnuniyeti için çocuk da sohbet etmek zorunda kaldı yani ve dolayısıyla doğru bir etüt değildi...” şeklinde gizli müşterilerin bazen yanlış davranabildiklerini ifade etmiştir.

5 numaralı katılımcı gizli müşteri uygulaması ile ilgili belirttiği yaşanmış bir olayı “...isim listesi yapılıyor mesela. Muhtemelen düşüncem o çünkü bir bayan personelimiz oda servisinde servis etmiş ki bayan personelin odaya çıkması sakıncalı olduğu için çıkartmıyoruz, çalıştırmıyoruz, göndertmiyoruz. Kaldı ki o bayan personelimiz o dönemde raporlu. Yani ilk gün hayalet misafirin geldiği ilk gün çalışmış diğer günler üç gün rapor dört gün... E şimdi burada baktığımızda demek ki bir liste yapılmış ilk gün. Tamamen sallama yoluyla isim belirlenmiş, yazılmış. Bu kişi bana böyle servis verdi. Tuzluğun kenarı kirliydi diye. E şimdi bu ne kadar gerçek ne kadar doğru bir done. Hani kime ne diyeceğiz böyle bir raporda. Hangi personeli ne diye uyaracağız. Doğru ve gerçek bir şey değil. Böyle şeylerde yaşanabiliyor. İşte durum bu...” şeklinde ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticiler gizli müşteri uygulaması hakkındaki çekinceleri ile ilgili ifadelerde özetle gizli müşterilerin denetimlerini yaparken doğru yöntemler ve tespitlerle birlikte adil olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

SONUÇ

Emek-yoğun işletmeler olarak yiyecek-içecek işletmelerinin başarısı çalıştırdıkları kişilerin başarısına, işletmeye ve sektöre karşı tutumlarına bağlıdır. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından da çalışanların tutum ve davranışları önemlidir (Türkay, Kaya ve Birer, 2013, s. 998). Yöneticilerin uzun sürelerde edindikleri mesleki yaşantıları doğrultusunda gizli müşteri uygulamalarına olumlu bir tutum sergilediklerini söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan yöneticiler hizmet kalitesini sağlayan birçok kalite kontrol yönteminin yanında

gizli müşteri uygulamasının işletme dışından üçüncü bir gözün ya da dış bir gözlemcinin olması sebebiyle faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yiyecek içecek işletmelerinin yöneticileri, verilen hedefleri tutturma ve kalite standartlarını koruma çabası doğrultusunda gizli müşteri uygulamalarını gerekli bir uygulama olarak nitelendirmektedir. Bununla birlikte literatürde araştırılan ve gizli müşterilere verilen birçok isim dışında yeni bir isim de “Mr. Guest” olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Türkçe olarak isimlendirmek gerekirse işletmeye aslında para kazandırmayan, doğrudan çevirisi “bay misafir” olan kavramı genellemek adına “Misafir Müşteri” olarak belirtmek yerinde olabilir.

Yiyecek içecek işletmelerinin yöneticileri gizli müşteri uygulaması döngüsünde gizli müşterilerin kimlerden belirlendiği konusunda, işletmelerindeki gizli müşteri raporları sayesinde bilgi sahibi olduklarını ve gizli müşterilerin sektörde tecrübeli kişiler arasından geldiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte gizli müşterilerin ziyaretleri sonrasında sundukları raporda kanıtlar göstermesi doğru tespitlerin yapılmasını sağlayacak önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Literatürdeki (Gürcü, 2007, s. 86; Tükeltürk, 2008, s. 59) çalışmalarda belirtilen gizli müşteri uygulamasının çalışan personele muhakkak bilgisinin verilmesi gerektiğinin aksine yöneticilerin işe alımlarda bu konu ile ilgili bir bilgi paylaşımında bulunmadığı saptanmıştır. Bu tarz bir bilgi paylaşımının sadece üst yönetim ile yapıldığı diğer personele bilgi verilmediği yapılan araştırma doğrultusunda belirlenmiştir.

Özellikle zincir otellerde çalışan yöneticilerin gizli müşteri ziyaretlerini, birbirleri ile haberleşerek takip ettiklerini ve olası ziyareti gizli müşterinin otelleri denetleme rotası üzerinden tahmin ettiklerini ve bu bilgiyi çalışma arkadaşlarıyla paylaştıklarını söylemek mümkündür. Bununla birlikte kanıt toplamak için sürekli kayıt cihazı, not defteri gibi eşyalarla görülen, çok fazla soru soran kişiler de işletme yöneticileri açısından potansiyel gizli müşteri olarak dikkat çekmektedirler. Bu doğrultuda gizli müşterilerin eğitimlerinin içerisinde fark edilmemelerini sağlayacak önlemlerin anlatılması ve fark edildiklerinde uygulamalarını bitirmeleri yerinde olacaktır.

Geçmiş yıllarda gizli müşteri uygulamasının zaman zaman çalışanları cezalandırma yöntemi olarak kullanılmış olduğu araştırma esnasında belirtilmiş olsa da günümüzdeki algı gizli müşteri uygulamasının işletmenin kalite standartlarını denetlemek ve geliştirmek olduğunu anlamak mümkündür. İşletme yöneticilerinin yaptıkları değerlendirmelerde ender olarak karşılaşılsa da gizli müşterilerin işlerini doğru zamanlama ile yapmadıkları ve çalışanları tuzağa düşürecek durumlarda zorladıklarını gizli müşteri raporları doğrultusunda belirtmişlerdir. Gizli müşterilerin görevlerini kötüye kullanmalarını engellemek adına gizli müşteri tedariki sağlayan işletmelere rahatsız hissedilen durumları bildirecek değerlendirme kriterleri oluşturulabilir.

Gizli müşteri uygulamaları kapsamında ele alınacak birçok sektör ve konu olmakla birlikte gelecek çalışmalarda yöneticilerin de gizli müşterileri değerlendirebileceği bir geri dönüt mekanizması üzerinde çalışılabilir. Bununla birlikte işletmelerde alt pozisyonlarda çalışan ve gizli müşterilerle birebir karşılaşan personelin görüşleri ve gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Bowers, M.R. ve Martin, C.L. (2007), "Trading Places Redux: Employees As Customers, Customers As Employees", *Journal of Services Marketing*, 21 (2), s. 88 – 98.
- Erstad, M. (1998). "Mystery Shopping Programmes and Human Resource Management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (1), s. 34 - 38.
- Gürcü, İ. P. (2007). Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: Xyz Şirketinde Bir Uygulama. İstanbul. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.
- Hesselink, M. ve Wiele, T.V.D. (2003). "Mystery Shopping: In-depth Measurement of Customer Satisfaction" Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management and Rotterdam School of Economics, Rotterdam, ERIM Report Series Reference Number: ERS-2003-020-ORG, s. 1-12.
- Liu, C. H. S., Su, C. S., Gan, B., ve Chou, S. F. (2014). Effective Restaurant Rating Scale Development and A Mystery Shopper Evaluation Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 43, s. 53-64.
- Öter, Z., Olay, N. A. ve Kömürcü, S. (2015). Gizli Müşteri Uygulamaları. Kılıç, Burhan., Öter, Zafer. (Editör). *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul, s. Beta Yayıncılık, s. 379-393.
- Özdemir, E., Eroğlu, U. (2009). Gizli Müşteri Araştırması: Mobilya Sektöründe Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14 (3), s. 357-381.
- Saraç, T. (2015). Mystery Shopping Evaluation, Employee Emotional Labor and Behavioral Outcomes, An Exploratory Case Study of Front Desk Employees in Turkish 5- Star Chain Hotels. Taiwan: Master Thesis. Global Master Program of Tourism and Management National Chiayi University.
- Tükeltürk, Ş. A. (2008). Hizmet İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(4), s. 55-62.
- Türkay, O., Kaya, M. C., Birer, Ş. (2013). Yiyecek-İçecek Çalışanlarının Mesleki Beklentilerinin Analizi: İstanbul Örneği. 14. Ulusal Turizm Kongresi. Kayseri: Sözkese Matbaacılık. Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi Yayınları No: 1. ISBN: 998-605-5216-74-0, s. 998 - 1015.
- Wiele, T. V. D.; Hesselink, M. ve Iwaarden, J. V. (2005), "Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision", *Total Quality Management*. 16 (4), s. 529–541.
- Wilson, A. M. (1998). The Role of Mystery Shopping in The Measurement of Service Performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8 (6), s. 414–420.
- Yıldırğan, R., Met, Ö. L., Batman, O. (2016). Müşteri İlişkileri Yönetimi Kapsamında Gizli Müşteri Alışverişi: Zincir Otel Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 13 (3), s. 56-67.
- Yücel, E. (2010). Karar Verme Sürecinde Müşteri Beklentileri ve Gizli Müşteri Araştırmalarının Rolü. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.