



# **ŞEHİR OTELLERİNDE GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARININ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ**

**Cansel DOYRAN**

**Temmuz, 2020**

**DENİZLİ**

# **ŞEHİR OTELLERİNDE GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARININ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ**

**T.C. Pamukkale Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Turizm İşletmeciliği Programı**

---

**Cansel DOYRAN**

**Danışman: Doç. Dr. Serkan Bertan**

**Temmuz 2020**

**DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Cansel Doyran



## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, gizli müşteri uygulamalarının şehir otellerinde hizmet kalitesine olan etkisi araştırılmıştır. Pazar araştırma firmaları tarafından gerçekleştirilen bu uygulamaların, çeşitli yönleri incelenmiş ve kullanılmasının şehir otelleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine ulaşmak hedeflenmiştir.

Tez çalışmamda iki yıl boyunca değerli bilgilerini benimle paylaşan, bana yol gösterici olan ve desteklerini esirgemeyen sayın danışmanım Doç. Dr. Serkan BERTAN'a, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca engin bilgi ve tecrübeleri ile bana destek olan sayın hocam Doç. Dr. Murat BAYRAM'a, çalışmalarım boyunca maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Cansel DOYRAN

20.07.2020

## ÖZET

### ŞEHİR OTELLERİNDE GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARININ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ

Doyran, Cansel

Yüksek Lisans Tezi

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Danışman: Doç. Dr. Serkan Bertan

Temmuz 2020, VI + 109 Sayfa

Gizli müşteri uygulaması, bir hizmet kuruluşunda, firmanın önceden belirlenmiş standartlarının uygulanıp uygulanmadığını, kalite düzeyinin beklenen ölçüde olup olmadığını ve vaat edilen hizmetin gerçek anlamda sunulup sunulmadığını ölçmek için firma yöneticilerinin işletmelerinde uyguladığı bir denetim yöntemidir. Bu çalışmanın amacı gizli müşteri uygulamasının yararlarını, işletme üzerinde yarattığı etkilerin ne boyutta olduğunu ve işletmenin bu konuda nasıl aksiyonlar aldığını tespit etmektir. Bu uygulamanın aktif olarak belirli aralıklarla yapıldığı bir zincir otel işletmesinin yöneticileri ile görüşülerek, şirket üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Uygulamanın yaygınlaşması, her otel işletmesinin, kendisine ait belli standartları koruyarak hizmet vermesinin gerekliliği ve sektörün gelişmesinde yaratacağı etki hakkında bilgi sahibi olup bilinçlenmesine katkı sağlaması hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, Gizli Alışveriş, Gizli Müşteri, Hizmet Kalitesi

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF MYSTERY SHOPPING PRACTICES ON SERVICE QUALITY IN CITY HOTELS**

Doyran, Cansel

Master Thesis

Tourism Management Department

Consultant: Assoc. Prof. Dr. Serkan Bertan

July 2020, 109 Pages

**Mystery shopping is a method of control implemented in a firm's businesses to measure whether a firm's established standards are being applied in a service establishment, whether the quality level is the expected level, and whether the promised service is offered in the true sense. The overall objective in this study is to determine the benefits of this technic, the size of the impact on the business, and how the business has taken action in this regard. The effect of the implementation on the company has been investigated by discussing with the staff of a chain hotel operation where this technic is actively carried out at certain intervals. The spread of the practice will contribute to the awareness of the necessity of each hotel operation to maintain its own standards and the effect it will have on the development of the industry.**

**Keywords: Tourism, Mystery Shopping, Mystery Shopper, Service Quality**

## İÇİNDEKİLER

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| ÖNSÖZ.....            | i   |
| ÖZET.....             | ii  |
| ABSTRACT .....        | iii |
| İÇİNDEKİLER.....      | iv  |
| TABLolar DİZİNİ ..... | vi  |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1.1.Araştırmanın Problemi .....       | 1 |
| 1.2.Araştırmanın Amacı .....          | 2 |
| 1.3.Araştırmanın Önemi.....           | 2 |
| 1.4.Araştırmanın Varsayımları .....   | 3 |
| 1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları ..... | 3 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİ ve GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARI

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Hizmet Kavramı.....                                                         | 4  |
| 2.1.1. Hizmetin Özellikleri.....                                                 | 5  |
| 2.1.2. Hizmet Sektörü İşletmeleri.....                                           | 8  |
| 2.2. Hizmet Kalitesi .....                                                       | 9  |
| 2.2.1. Hizmetin Kalitesinin Önemi .....                                          | 10 |
| 2.2.2. Otelcilik Sektöründe Müşteri Açısından Hizmet Kalitesinin Belirlenmesi .. | 11 |
| 2.3. Gizli Müşteri Kavramı .....                                                 | 12 |
| 2.3.1. Gizli Müşterinin Özellikleri.....                                         | 13 |
| 2.3.2. Gizli Müşteri Eğitimleri .....                                            | 16 |
| 2.4. Gizli Müşteri Uygulamaları Kavramı .....                                    | 17 |

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.1. Gizli Müşteri Uygulamalarının Tarihi .....                                 | 18 |
| 2.4.2. Gizli Müşteri Uygulamalarının Temelleri .....                              | 19 |
| 2.4.3. Gizli Müşteri Uygulamalarının Amaçları.....                                | 21 |
| 2.4.4. Gizli Müşteri Uygulamalarının Avantajları.....                             | 23 |
| 2.4.5. Gizli Müşteri Uygulamalarının Dezavantajları .....                         | 28 |
| 2.4.6. Gizli Müşteri Uygulamalarının Gereklilikleri .....                         | 30 |
| 2.4.7. Gizli Müşteri Uygulamalarının Kullanıldığı Sektörler .....                 | 32 |
| 2.4.8. Otelcilik Sektöründe Gizli Müşteri Uygulamaları.....                       | 34 |
| 2.5. Gizli Müşteri Uygulamaları Süreci .....                                      | 37 |
| 2.5.1. Amaçların Belirlenmesi.....                                                | 39 |
| 2.5.2. Değerlendirme Formunun (Kontrol Listesinin) Hazırlanması .....             | 40 |
| 2.5.3. Gizli Müşterinin (Araştırmacının) Belirlenmesi.....                        | 43 |
| 2.5.4. Uygulamanın Gerçekleştirilmesi .....                                       | 44 |
| 2.5.5. Raporlama.....                                                             | 45 |
| 2.6. Gizli Müşteri Uygulamalarının Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi ..... | 48 |
| 2.7. Gizli Müşteri Uygulamaları ile İlgili Yapılmış Akademik Çalışmalar .....     | 49 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ŞEHİR OTELLERİNDE GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARININ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 3.1. Araştırmanın Yöntemi.....              | 53 |
| 3.2. Araştırma Soruları.....                | 53 |
| 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi ..... | 54 |
| 3.4. Veri Toplama Yöntemi.....              | 54 |
| 3.5. Veri Analizi .....                     | 55 |
| 3.6. Bulgular .....                         | 75 |

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b> | <b>81</b> |
|-------------------------------|-----------|

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>KAYNAKÇA.....</b> | <b>86</b> |
|----------------------|-----------|

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| <b>EKLER.....</b> | <b>93</b> |
|-------------------|-----------|

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b> | <b>109</b> |
|-----------------------|------------|

**TABLolar DİZİNİ**

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1: Otel İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamaları Kontrol Listesi.....      | 20 |
| Tablo 2: Gizli Müşteri Uygulamaları Süreç Tasarımı Adımları.....                  | 38 |
| Tablo 3: Gizli Müşteri Uygulamaları İle İlgili Yapılmış Akademik Çalışmalar.....  | 52 |
| Tablo 4: Temalandırılmış Özelliklerine Göre Görüşme Formu Sorularının Cevapları.. | 57 |
| Tablo 5: Gizli Arama Raporları İncelemesi.....                                    | 64 |
| Tablo 6: Gizli Denetim Raporları Değerlendirme Sonuçları.....                     | 68 |
| Tablo 7: Gizli Denetim Başarı Yüzdeleri.....                                      | 79 |
| Tablo 8: Gizli Arama ve Gizli Müşteri Denetimi Başarı Yüzdeleri.....              | 80 |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1.Araştırmanın Problemi

Günümüzde, işletmeler için olmazsa olmaz konuma gelmiş olan, müşteri ilişkileri yönetimi; müşteriler ile uygun ilişkiler geliştirmek yoluyla işletmenin gelişmesine katkı sağlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, uzun vadeli ve karlı müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi için pazarlama stratejilerini ve bilgi teknolojilerini kullanır (Payne ve Frow, 2005). Müşteri ilişkileri yönetimi kullanılmasının işletmelere sağladığı en büyük fayda ise uzun vadeli ve verimli ilişkiler kurarak müşteri bağlılığı yaratma konusunda destek olmasıdır (Onaran vd., 2013). Bu sebep ile işletmeler hizmet kalitesi ve müşteri ilişkilerini her zaman üst seviyede tutmalıdır. Hizmet kalitesi ve müşteri ilişkilerinin üst seviyede tutulması ve mevcut kalitenin korunması için kullanılan bir yöntem olan gizli müşteri uygulamaları bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. İşletmeler, kendi eksikliklerini her zaman göremeyebilir. Bu durumda müşterilerinden gelecek eleştiriler veya öneriler oldukça kıymetlidir. Ancak her müşteri yaşadığı olumsuzlukları veya gördüğü eksiklikleri işletmeye bildirmez. Dışarıdan bir değerlendirme için hem işletme çalışanlarının müşteriler ile olan ilişkilerini gözlemlemek hem de hizmet kalitesini değerlendirmek amacı ile gizli müşteri uygulamaları sıklıkla kullanılan bir yöntemdir.

Gizli müşteri uygulaması, bir hizmet kuruluşunda, firmanın önceden belirlenmiş standartlarının uygulanıp uygulanmadığını ve kalite düzeyinin beklenen ölçüde olup olmadığını ölçmek için uygulanan bir denetim yöntemidir. Gizli müşteri uygulamalarını gerçekleştiren pazar araştırma firmaları, işletmelere, kendilerini müşteri gözünden görüp eksikliklerini fark etmeleri hususunda destek sağlamaktadır. Farklı sektörlerde yapılan bu uygulamaların turizm sektörü içerisindeki yeri, otel işletmelerine sağladığı katkılar ve otel işletmesi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olduğu bu tezin konusunu oluşturmaktadır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde pek çok işletme gizli müşteri uygulamalarından faydalanmaktadır. İşletmenin kuruluş aşamasında belirlenen standartların korunması ve geliştirilmesi, tüm sektörler açısından önemli bir husustur. Bu uygulamalar son yıllarda otelcilik sektöründe de oldukça yaygınlaşmıştır. Ancak bu uygulamalara şüphe ile yaklaşan veya uygulamanın şirket bünyesine sağladıkları konusunda bilgi sahibi olmayan birçok otel işletmesi bulunmaktadır. Bu çalışma, şehir otelciliğinde gizli müşteri uygulamalarının getirdiklerini ve kalite üzerindeki etkisini ana hatları ile araştırarak, konu hakkındaki belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve uygulamanın sektör içerisindeki önemini ve sektöre olan katkılarını ortaya koymak için yapılmıştır.

Bu çalışmanın amacı gizli müşteri uygulamalarının işletme üzerindeki etkilerini olumlu ve olumsuz yanları ile değerlendirmek, mevcut kalitenin standart hale getirilmesi konusundaki etkisini incelemek, otel işletmesi yöneticilerinin uygulamaya yaklaşımını değerlendirmek ve otel işletmelerindeki uygulanabilirliğini ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışmada gizli müşteri uygulamalarının şehir otelciliğinin gelişmesine sağlayabileceği katkıların belirlenmesi, uygulamanın olumlu ve olumsuz yanları karşılaştırılarak işletmelerin bu uygulamayı kullanması ya da kullanmaması konusunda işletmelere yol göstermesi hedeflenmiştir.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Turizm gibi dinamik bir sektörde misafirin hizmete henüz ulaşmadan önce başlayan, satın alma sürecinde ve sonrasında yaşamış olduğu deneyimler, o işletme için en doğru yol göstericidir. Satın alma süreci ve misafirin konaklaması boyunca personelin ilgisi, misafirin aldığı hizmetin vaat edilen ile aynı olması ve müşteri tatmininin sağlanması, turizm işletmesinin başarılı olabilmesi için ön koşuldur. Otelcilik sektöründe asıl yapılan çalışma; hayal satmaktır. Somut olmayan ve gerçekleşeceği vaat edilen bu hizmetlerin belli bir kalite standardına oturtulmuş olması ve koşulsuz her misafire aynı şekilde sunulması gerekmektedir. Gizli müşteriler denetim yapacakları otelin standartlarını bilirler ve sunulması gereken hizmetin bilincinde olarak otele giriş yapmaktadırlar. Denetim sürecinden sonra ise gördükleri olumlu ve olumsuz yanları otel yönetimine bildirerek önlem almalarını sağlamakta ve hizmet kalitesinin korunması ve geliştirilmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada gizli müşteri

uygulamalarının işletmelere katkı sağlayıp sağlamadığı, işletmenin müşteri gözünden nasıl görüldüğünün belirlenmesi, hizmet kalitesinde geliştirilmesi/değiştirilmesi gereken özelliklerin belirlenmesi konusunda uygulamanın faydaları incelenecektir. Bu incelemelerin sonucunda, gizli müşteri uygulamalarının, işletmelerin mevcut hizmetlerini geliştirmeleri konusunda yol gösterici olup olmadığının belirlenmesi beklenmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Gizli müşteri uygulamalarının gerekli olup olmaması ya da işletmeye katacağı değerler pek çok işletme yöneticisi için soru işareti niteliğindedir. İşletme için çok önemli olan üç kavramın (hizmet, kalite ve performans), araştırma konusu olan gizli müşteri kavramı ile olan ilişkisini, tündengelim yolu ile mikro düzeyde bir araştırma gerçekleştirilerek tartışılacaktır. Konu, bu temele dayalı olarak işletmenin, belirlenmiş standartların korunarak geliştirilmesi hususunda, gizli müşteri uygulamalarının etkisi tartışılarak ele alınacaktır. Bu çalışmada örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Yapılan literatür taraması ışığında, gizli müşteri uygulamalarının kullanılmasının birçok sektörde işletmeye fayda sağladığı, kullanım amacının farklılıklar gösterebileceği ve elde edilen sonuçların farklı açılardan işletmeyi geliştirebileceği varsayılmaktadır. (Özdemir ve Eroğlu, 2009; Taşkın, 2012; Yıldız ve Kılıç, 2017).

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmada, gizli müşteri uygulamalarını kullanan bir otel zincirinin tüm otelleri ile görüşme sağlanamamış ancak eşit verilerle karşılaşmamak adına üç farklı işletmesinin yöneticileri ve çalışanları ile görüşülmüştür. Evrenin tamamına ulaşamadığı için örneklem ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmeler A, B ve C işletmeleri olarak isimlendirilmiştir. A işletmesinde bir yönetici ve iki personel ile görüşülmüştür. B ve C işletmelerinde yalnızca yöneticilere ulaşılmış, personele ulaşılammıştır. Dökümanların analizinde, pazar araştırmasını gerçekleştiren tek bir firmanın bu otellerde gerçekleştirmiş olduğu değerlendirmelere ait raporlar kullanılmıştır. Kullanılan raporlar aynı dönemler içerisinde gerçekleştirilen denetimlerden alınmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİ VE GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARI

#### 2.1. Hizmet Kavramı

Kotler'e (2015) göre, 1970'li yıllardan sonra modern pazarlamanın katkıları ile birlikte şirketler, ürün odaklı bakış açısından, pazar ve müşteri odaklı bakış açısına yönelmişlerdir. Pazardaki dinamikler ve müşteri isteklerinin gösterdiği değişikliklere paralel olarak verilen hizmetler de her geçen gün şekillenmeye devam etmektedir. İşletmeler geçmişte kendilerini endüstri, ticaret veya hizmet işletmesi olarak adlandırırken artık her biri kendilerini bir hizmet işletmesi olarak görmektedir. Bu durum hizmet kavramını tanımlamayı zorlaştırmaktadır (Shengelbayeva, 2009). Literatür araştırması sonucunda ortaya çıkan ve en çok tartışılan ortak kanı; hizmet kavramının kesin bir tanımı olmadığı ve bu kavramın tek bir tanımı olamayacağıdır. Yapılan bazı tanımlar şu şekildedir;

- Hizmet kavramı, somut mal üretiminin dışında kalan, yer-zaman ve müşteri tatmini açısından fayda sağlayan, üretildiği yerde ve üretildiği anda tüketilen fiziksel olmayan ürünler olarak tanımlanabilir (Bayat, Baydaş ve Atlı, 2015).
- Hizmet kavramı, insanların gereksinimlerini gidermek amacıyla sunulan, mal üretiminin dışında kalan ve mal mülkiyeti gerektirmeyen, fayda ve tatmin oluşturan soyut faaliyetlerdir (Gümüş, 2012).
- Hizmet kavramı, bir gruptan diğerine devredilemeyen, heterojen yapıdaki ihtiyaç ve istekleri karşılayan soyut nitelikteki eylemlerdir (Özgüven, 2008).
- Hizmet kavramı, belirli bir fiyattan satışa sunulan, standartlaştırılamayan, insanların talepleri doğrultusunda fayda ve tatmin sağlamak amacıyla gerçekleştirilen soyut faaliyetlerdir (Temizel ve Garda, 2017).

Hizmet kavramı tanımları içerisindeki ortak payda incelendiğinde; hizmetin, genel açıdan müşteri tatmini açısından önemli ve soyut faaliyetler olduğu söylenebilir. Hizmet, içeriği ve kalitesi açısından uygulanış şekline ve zamana bağlı olarak, kişiden kişiye, hizmeti üreten ve o hizmeti satın alan kişiler arasındaki ilişkilere göre farklılık gösterdiği için standartlaştırılması kolay görülmemektedir (Organ ve Soydaş, 2012). Bu sebep ile standartlaştırma çabaları yalnızca aynı sektörde aynı tüketiciye hizmet veren benzer üreticiler ele alındığında mümkündür. Örneğin; otelcilik ve mobilya sektörleri ele alındığında, her iki sektörün verdikleri hizmet, ulaşmayı amaçladığı müşteri portföyü ve müşterilerin işletmelerden talepleri birbirinden oldukça farklıdır. Bu iki farklı sektör için ortak bir hizmet standardı oluşturmak mümkün değildir. Ancak aynı sektördeki iki farklı işletmenin müşterilerinin beklentileri, hizmeti sunan ve satın alan taraflar arasındaki ilişkiler ve hizmetin içeriğinin benzerliği standartlaştırmayı kolaylaştırmaktadır.

### **2.1.1. Hizmetin Özellikleri**

Sanayi veya tarım gibi diğer sektörlerde uygulanan standart üretim teknikleri hizmet sektöründe de kullanılabilir. Ancak hizmet sektörünün sahip olduğu farklılıklar dikkate alınmazsa, uygulanan bu teknikler başarısızlık ile sonuçlanır (Bayat vd., 2015). Hizmet sektörü işletmeleri, hizmetin içerisinde barındırdığı özellikler konusunda bilgi sahibi olmalı ve bu özelliklere uygun üretim planları yapmalıdır.

Hizmeti, ürünlerden ayıran bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler; soyutluk, ayrılmazlık (eşzamanlılık), dayanıksızlık (stoklanamama) ve heterojenlik'tir (Bayat, Baydaş ve Atlı, 2015; Organ ve Soydaş, 2012; Yıldız, 2011; Arısoy, 2017; Sayım ve Aydın, 2011; Temizel ve Garda, 2017).

#### **2.1.1.1. Soyutluk**

Hizmetlerin soyut bir yapıya sahiptir. Bu sebeple satın alınmadan önce, fiziksel bir ürün gibi incelenemez, dokunulamaz, test edilemez, tadılamaz ya da koklanamaz (Bayat vd., 2015). Bu sebeple müşteri, hizmeti almadan önce kesin bir kanıya varamaz. Ancak soyut bir yapıya sahip olan hizmet hakkında tatmin edici bilgiler almak amacıyla, daha önceden o işletmeden hizmet alınan kişilere danışır veya bilgi edinmek için işletme ile görüşür. Otelcilik sektörü incelendiğinde, konaklama gerçekleştirecek kişi, alacağı hizmet hakkında bilgi edinmek amacıyla oteli arayıp sorular sorar ya da internet üzerinde araştırmalar yapar, daha önce konaklayan kişilerin deneyimlerini öğrenir ve satın alma

kararını bu şekilde verir. Hizmetin zamana göre değişiklik gösterebilme durumu göz önüne alındığında; işletmenin vaat ettiği, personelin ilgisi, bilgisi ve güvenilirliği gibi süreçler yalnızca hizmet alındığında doğrulanabilir (Organ ve Soydaş, 2012).

Sunulan hizmetin yalnızca hizmet olması ya da ürünlerle desteklenmiş hizmet olması durumu birbirinden farklıdır ve satın alma süreçlerinde oldukça etkilidir (Bayat, vd., 2015). Burada yalnızca hizmet olarak belirtilen durum; bir otelin restoranındaki garsonun ilgisi veya servis edilen yemeğin tadıdır. Bu hizmeti almadan önce gerçekleşecek durum ile ilgili kesin bir bilgiye sahip olmak mümkün değildir. İnternet üzerinde yapılmış olan yorumlar incelenirse dahi, aynı garsonun aynı şekilde hizmet vereceği veya aynı lezzette bir yemeğin sunulacağı garanti edilemez. Ürünlerle desteklenmiş hizmet ise; bir otelin internette bulunan oda, havuz, spor salonu vb. görselleridir. Konaklamanın gerçekleşeceği otelin ayrıntılı fotoğrafları alınacak hizmet ile ilgili bir fikir oluşmasında yardımcıdır.

#### **2.1.1.2. Ayrılmazlık (Eşzamanlılık)**

Somut malların, üretim ve tüketim süreçleri birbirinden ayrıdır. Müşteriler üretim anını genellikle görmez, yalnızca satın alma sırasında işletme ile karşılaşır (Sevimli, 2006). Ancak hizmette eş zamanlı üretim ve tüketim vardır. Soyut bir yapıya sahip olan hizmet, üretildiği yerde ve üretildiği anda tüketilir. Stoklanamaz ve tekrar alınamaz. Hizmetin bu özelliğinin sebebi olarak ise, genellikle hizmeti üreten kişi ile satan kişinin aynı olması gösterilebilir (Yıldız, 2011). Müşteri satın alacağı hizmetin üretim anına şahit olur. Örneğin; bir hastanın muayene olabilmesi için doktorun muayenehanesine gitmesi gerekmektedir ve talep ettiği sağlık hizmeti o anda üretilir ve sunulur (Bayat, vd., 2015). Başka bir örnekle; bir otel müşterisinin otele giriş anında belirli taleplerde bulunması durumunda, personelin davranış şekli, işlemlerin hızlı olup olmaması ve taleplerine çözüm odaklı yaklaşılması hizmeti, karşılaştıkları anda üretilir ve sunulur.

#### **2.1.1.3. Dayanıksızlık (Stoklanamama)**

Hizmetleri mallardan ayıran bir diğer özellik ise dayanıksızlıktır. Mallar üretim aşamasından sonra cinsine göre belirli süreler içerisinde stoklanabilir, bekletilebilir ve belirli bir zaman sonrasında satışa çıkarılabilir. Ancak hizmetler üretildikleri anda tüketilen bir yapıya sahip oldukları için bu durumların hiçbiri hizmetler için geçerli değildir.

Arısoy'a (2017) göre dayanıksızlık; hizmetlerin yeniden satılmak amacıyla depolanamaması ve herhangi bir şekilde iade etmenin mümkün olmaması durumunu belirten bir özelliktir. Örneğin; bir restoranın boş masalarının stoklanıp tekrar satılması mümkün değildir. Başka bir örnekle, bir otel işletmesinin herhangi bir tarihte satılamayan odaları, ertesi gün satılmak için stoklanamaz.

Mucuk'a (2012;326) göre; hizmetlerin stoklanamaması durumunun beraberinde getirdiği problemlerden biri; taleplerin değişkenlik göstermesidir. Özellikle hizmet sektörü işletmelerinde, sunulan hizmetlere olan talep, mevsimden mevsime, günden güne, tatil dönemlerine göre veya aydan aya değişiklikler gösterir (Shengelbayeva, 2009). Talepte görülen bu değişkenliğe uyum sağlamak oldukça güçtür. İşletme fazla talep ile karşılaştığında, bu talebi karşılamak için yeterli ekipmana ve personele sahip değil ise çeşitli problemler yaşanması olağandır. Başka bir açıdan bakıldığında, talep hesap edilenden düşük ise elde hazır tutulan ekipman ve personelin maliyeti işletmeye ağır gelecektir. Bu sebepler ile birçok hizmet sektörü işletmesi, özellikle kritik dönemlerde (mevsim değişiklikleri, ekonomik dalgalanmalar vb.) meydana gelebilecek değişiklikleri öngörür ve bu konuda çalışmalar yapar. Bu çalışmalar genellikle fiyat değişiklikleri, kampanyalar, personel sayısında yapılacak değişiklikler şeklinde yapılmaktadır.

#### **2.1.1.4. Heterojenlik**

İşletmeler her zaman, her müşteriye aynı standartta hizmet sunmayı amaçlamaktadır (Özgüven, 2008). Ancak malların üretiminde var olan standartlar, hizmetler için geçerli değildir. Hizmetler, hizmeti sunan kişiye, sunulan içeriğe ve sunulduğu zamana göre farklılıklar gösterebilir (Sayım ve Aydın, 2011). Bir restoran işletmesinin baş aşçısının değişmesi, yemek sunumlarında farklılıklar yaratabilir. Reçete aynı olsa dahi sunumda değişiklikler yaşanması durumu, hizmetin heterojenlik özelliğinin, hizmeti sunan kişiye bağlı olan bir sonucudur. Başka bir örnekle, bir otel çalışanı sakın bir iş gününde konaklayan müşteriye verdiği hizmetin aynısını, çok yoğun bir günde gerçekleştirme konusunda zorluklar yaşayabilir. Bu durum ise hizmetin sunulduğu zamana göre farklılıklar göstermesinin bir sonucudur.

Hizmetlerin, insanlar tarafından üretilen anlık sunumlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda; aynı hizmetin, farklı zamanlarda yapılan sunumlarının, aynı özelliklere sahip olması mümkün görülmemektedir (Temizel ve Garda, 2017). Burada müşteri beklentilerinin farklılığı ve hizmetlerin sunumunun insan ilişkileri ile doğrudan

olan bağlantısı da önemli bir rol oynamaktadır. Bir hizmetin sunulma şekli bir müşteriye oldukça memnun ederken, başka bir müşteri için tatmin etmeyecek nitelikte olabilir. Sayım ve Aydın (2011) bu durumu, aynı saç kesiminin müşteriden müşteriye ve kuaförden kuaföre farklılık göstermesi ile açıklamıştır.

### 2.1.2. Hizmet Sektörü İşletmeleri

Günümüzde yalnızca ürün satmak işletmeler için yetersiz bir hal almıştır. 1950’li yıllardan sonra, hizmet sektörü; tarım ve sanayi sektörlerini geride bırakarak, ekonominin gelişmesinde önem bir rol oynamaya başlamıştır (Özsağır ve Akın, 2012). Gün geçtikçe tüketici taleplerinde meydana gelen değişiklikleri karşılama isteği ve teknolojik gelişmeler, hizmet sektörlerinin gelişmesine ve yayılmasına neden olmuştur.

Hizmet sektörü işletmeleri şu şekilde sıralanabilir (Sayım ve Aydın, 2011; Gövdere, 2009; Devlet Planlama Teşkilatı, 2000);

- Ulaştırma hizmetleri (hava, kara ve deniz yolları vb)
- İletişim hizmetleri (telefon, internet, vb)
- Dağıtım hizmetleri (kargo, posta, vb)
- Kamu hizmetleri (savunma, belediye hizmetleri, vb)
- Mali hizmetler (bankacılık, sigortacılık vb)
- Emlak hizmetleri (konut edinme)
- Turizm hizmetleri (oteller, restoranlar, seyahat acentaları, tur operatörleri vb)
- Medya hizmetleri (TV, radyo, sosyal medya)
- Sağlık hizmetleri (hastaneler, tıbbi laboratuvarlar, vb)
- Mesleki uzmanlık hizmetleri (hukuk-avukatlık, bilişim, vb)
- Tamir ve bakım hizmetleri (araba tamircileri, elektronik eşya servisleri vb)
- Eğitim hizmetleri (okullar, kreşler, yüksek öğrenim hizmetleri vb)
- Çevre hizmetleri (su kaynaklarının sağlanması, besin sanitasyonu, hava kirliliği denetimi ve önlemleri, sürdürülebilir çevre çalışmaları, kanalizasyon hizmetleri vb.)
- Eğlence, kültür ve spor hizmetleri (oyun sahaları, spor alanları vb.)
- Sosyal hizmetler (kamu kuruluşları dışında kalan vakıflar, sendikalar, dernekler vb.)

Hizmet sektörü adı altında birçok alt sektör faaliyet göstermektedir. Kendi başına ekonomik faaliyetler gösteren hizmet sektörleri olduğu gibi, diğer kurumlara destek sağlayan alt hizmet sektörleri de bulunmaktadır. Kendi başına ekonomik faaliyet gösteren sektörlerle örnek olarak; finans sektörü, sağlık sektörü ve turizm sektörü gösterilebilir. Diğer kurumlara destek sağlayan alt hizmet sektörleri ise; bilişim, danışmanlık, lojistik, hukuk, mühendislik ve Ar-Ge olarak örneklendirilebilir (Bayat vd., 2015).

## 2.2. Hizmet Kalitesi

Hizmetin özellikleri incelendiğinde, bu özellikleri sebebi ile standartlaştırılmış bir kalite kavramından bahsetmek oldukça güçtür (Temizel ve Garda, 2017). Müşteri beklentilerinin de farklılık göstermesi göz önüne alındığında, her müşteri için kalite kavramı da farklılık gösterebilmektedir. Her müşterinin dikkat ettiği, gerekli veya gereksiz gördüğü durumlar farklıdır. Hizmet kalitesi, hizmetin müşteriye ne kadar tatmin ettiği ile alakalıdır ve müşterinin beklentisiyle mevcut performansın karşılaştırılması ile değerlendirilir (Shengelbayeva, 2009).

Hizmet kalitesi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sevimli'ye (2006) göre hizmet kalitesi; bir işletmenin müşterilerinin beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir. Bir diğer deyişle; işletme performansının beklentiler ile paralel şekilde ilerlemesidir. Temizel ve Garda'ya (2017) göre ise hizmet kalitesi; hizmetin mükemmelliği anlamına gelmektedir. Ancak mükemmellik algısı müşteriden müşteriye değişiklik gösterdiği için kesin bir standartlaştırma yine söz konusu görülmemektedir. Okumuş ve Duygun (2008) hizmet kalitesini; müşteri taleplerini karşılamak için en üst düzeyde hizmetin verilmesi olarak tanımlamıştır. Bu durumda müşteri taleplerine göre hizmet kalitesi anlayışı farklılık gösterebilecektir. Murat ve Çelik'e (2012) göre ise hizmet kalitesi; müşteri talep ve beklentilerine uygun hizmetlerin, işletmenin standart hizmet anlayışı ile birleştirilerek sürekli ve tutarlı bir şekilde sağlanmasıdır. Son olarak, Zeithaml vd., (1990) hizmet kalitesinin, müşterilerin hizmetten ne beklediğini anlamak ve bu beklentiye aşmak olduğunu belirtmiştir.

Literatür taraması sonucunda genel anlamda hizmet kalitesi; müşteri beklentilerinin farkında olarak, bu beklentiler doğrultusunda talep edilen hizmeti en iyi şekilde yerine getirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu durumda en önemli husus, işletmenin müşterilerini tanımasıdır. İşletme personeli, bir müşteri ile ilk karşılaştığında, onun beklentileri ve talepleri hakkında bilgi sahibi olmaya çalışır. Bu bilgileri saklar ve

aynı müşteri ile her karşılaştığında, beklentileri doğrultusunda hizmet verir. Otelcilik sektörü üzerinden değerlendirdiğimizde bu duruma örnek olarak; otele ilk defa giriş yapan müşterinin konaklamasından beklentileri, yastık tercihleri, kahvesini nasıl içtiği ve titiz olduğu durumlar gözlemlenir ve paket programda yer alan profiline kaydedilir. Aynı müşteri otele tekrar giriş yaptığı zaman profilinde yer alan bilgiler doğrultusunda hizmet verilir. Bu durum müşteriye kendisini değerli hissettirir, müşterinin gözünde mükemmel hizmet kalitesini oluşturur ve müşteri tatmini sağlayarak otele bağlılığını artırır.

### **2.2.1. Hizmet Kalitesinin Önemi**

Bir müşteri, ürün satın alırken ürünün kalitesini değerlendirmek için stil, renk, etiket, paket vb ürünün somut özelliklerini inceler. Ancak hizmet sektöründe bu durum biraz daha farklıdır. Hizmet satın alınırken somut özellikler çok daha az orandadır. Hizmet satın alırken müşteri, alacağı hizmeti yalnızca tesisin fiziksel özellikleri, kullanılan ekipmanlar ve personeli ile değerlendirebilir (Parasuraman vd., 1985). Bu yaklaşım göz önüne alındığında, hizmet sektörü işletmelerinin değerlendirilen bu konular üzerinde daha dikkatli olması ve işletmesini bu açılardan öne çıkarması gerektiği öngörülmektedir. Son dönemlerde hizmetler açısından kalite kavramı ön plana çıkmış ve işletmeler için hayati bir konu haline gelmiştir (Dalgıç, 2013). Birçok sektörde hizmet kalitesinde görülen gelişmeler yeni müşteri portföyü oluşturma, mevcut müşteri kapasitesinde artış meydana getirme, rekabet ortamında avantaj sağlama ve işletme eksikliklerinin en aza indirilmesi gibi konularda işletmeye fayda sağlamaktadır. Bu durum, hizmet kalitesinin işletmeler açısından önemini ortaya çıkarmaktadır.

İşletmeler, ayakta kalmak ve büyüebilmek için, verdikleri hizmetin kalitesine dikkat etmelidirler. Özellikle hizmet sunmak üzerine kurulu otelcilik sektöründe; müşteriler, konaklamalarındaki deneyimleri değerlendirerek hizmet kalitesini kendilerine göre yorumlamakta ve beklentileri ile deneyimlerini karşılaştırmaktadır (Okumuş ve Duygun, 2008). Bu durum, müşterinin tekrar satın alma ve tavsiye etme durumunu doğrudan etkilemektedir. Yaptığı karşılaştırma, beklentileri ile uyuşuyorsa o otel, müşteri için kaliteli bir oteldir. Buna bağlı olarak tekrar satın alma ve tavsiye etme durumu gerçekleşmesi yüksek olasılıkla olabilir. Ancak beklentilerinin altında kalıyor ise, müşteri için o otel, kalitesiz bir otel olarak görülebilir ve tekrar satın almanın gerçekleşmesi ihtimali düşebilir. Bu bağlamda hizmet kalitesi anlayışı, arzu edilen ile algılanan hizmet unsurları arasındaki yakınlık olarak belirlenmektedir. Kotler'e (2003) göre hizmet

kalitesinin işletmelere sağladığı faydalar şu şekildedir; yüksek hizmet kalitesi müşteri sadakatının oluşmasını sağlar, ayrıca yüksek kalitede hizmet sunan işletme, diğer işletmelere göre rekabet avantajına sahip olur (Temizel ve Garda, 2017).

### **2.2.2. Otelcilik Sektöründe Müşteri Açısından Hizmet Kalitesinin Belirlenmesi**

Otelcilik sektöründe, hizmet kalitesinin belirlenmesi; otelin kaç yıldızlı olduğu konusundan çok, otelin müşteri beklentilerini ne kadar karşılayabildiği ile ilgili bir durumdur (Murat ve Çelik, 2012). Beklentilerin müşteriden müşteriye değişiklik gösterebildiği göz önüne alındığında her bir müşteri için kalite anlayışı farklıdır. Bir müşteri için çok kaliteli olan bir otel, başka bir müşteri için yetersiz kalabilir. Beklentiler zamandan zamana göre de değişiklik gösterebilir. Belirli bir dönemde popüler olan bazı anlayışlar, aradan geçen zaman ile yok olabilir. Bu sebeple işletme yöneticilerinin hem teknolojiyi hem de mevcut akımları iyi takip edebilmesi ve işletmesinde uygulayabilmesi oldukça önemlidir.

Otelcilik sektöründe hizmet kalitesinin belirlenmesinde, temiz bir oda ve iyi bir yemek gibi sabit beklentiler vardır. Ancak bunlar dışında yer alan durumlar, hizmet kalitesi açısından, müşteriden müşteriye ve zamandan zamana değişiklik gösterebilir. Bunlar;

- Personelin Davranışları: Otele giriş esnasında personelin güler yüzlü davranması, müşteriye ismi ile hitap etmesi, kibar ve yardımcı olmaya açık olması, müşteri memnuniyeti sağlamada oldukça önemlidir.
- Otelin Konumu: Konaklayacak kişinin otelin konumunu rahat bir şekilde bulabilmesi, konaklama sonrası gidilecek yere olan yakınlığı vb. durumlar burada önemlidir. Konaklayacak kişi sessiz ve sakin bir konaklama beklentisi içerisinde olduğunda, otelin tüm hizmetleri çok iyi olsa dahi, bulunduğu konum gürültülü bir yer ise müşteri memnuniyetsizlik yaşayabilir.
- Hizmet Farklılaştırılması: Standart olarak verilen hizmette değişiklik yapılması durumudur. Bu aşamada otel personelinin konaklayacak kişiyi tanınması ve isteklerini bilmesi önem kazanmaktadır. Konaklayacak kişinin tercih ettiği yastık şekline göre, giriş yapmadan önce konaklayacağı odada yastık

değişikliği yapılması bu duruma örnektir. Başka bir örnekle; konaklayan kişinin talebine göre yiyecek-içecek sunumlarında farklılaştırmalar yapılabilir.

- Ücretsiz Verilen Hizmetler: Konaklayan misafirlere, otel yönetimi tarafından memnuniyeti arttırmak amaçlı verilen ücretsiz hizmetler bulunmaktadır. Ücretsiz çay – kahve verilmesi, ücretsiz otopark ve internet kullanımı gibi durumlar müşteri beklentileri içerisinde en üst sıralarda yer almaktadır.

- Kişiyi Özel Etkinlikler: Yalnızca konaklayan kişiye özel yapılan etkinliklerdir. Sürekli konaklayan bir müşterinin o gün doğum günü ise odasına sürpriz bir pasta gönderilebilir. Başka bir örnek; o müşterinin özel ilgi alanı olan bir konu ile ilgili çeşitli materyaller temin edilerek müşteriye verilen değer gösterilebilir.

- Güvenilirlik: Konaklayan kişiler otele giriş yapmadan önce otele belirtmiş oldukları isteklerinin yerine getirileceğinden emin olmak ister. Aynı zamanda, otelle paylaşılan kişisel verilerinin başka kişi veya kurumlarla paylaşılmayacağından emin olmak isterler. Bu durumlar otelin güvenilir olması durumu ile ilgilidir.

- Çözüm Odaklı Bir Yönetim: Otelde yaşanan olumsuz bir durum ile karşı karşıya kalındığı zamanlarda, otel yönetiminin soğukkanlılık ile yaşanan probleme çözümler üretmesi ve müşteriye nasıl yardımcı olabileceği ile ilgili aksiyon alması durumudur.

Değişkenlik gösteren bu durumlar, müşteriler açısından hizmet kalitesinin belirlenmesi konusunda oldukça önemlidir.

### **2.3. Gizli Müşteri Kavramı**

Gizli alışveriş yöntemini şekillendiren ve gizli müşteri uygulamalarının yapılmasını sağlayan en önemli unsur gizli müşteridir. Bu yöntemin gerçekleşme süreci ve sonrası bütün olarak ele alındığında “gizli müşteri uygulamaları” olarak adlandırılmaktadır. Gizli müşteriler; bu uygulamaları planlayan ve sonuçlarını değerlendiren pazar araştırması şirketleri ve uygulamanın gerçekleştirilmesi talebinde bulunan işletmeler arasındaki bağı kuran ve nihai sonuca ulaşımı sağlayan aktif araştırmacılarıdır.

Gizli müşteriler, bir işletmenin olanaklarını ve hizmetlerini denetlemek amacı ile o işletmeyi müşteri gibi ziyaret edip, sonrasında deneyimlerini raporlayan eğitilmiş kişilerdir. Örnek olarak; bir hastalık hakkında bilgi almak amaçlı hastaneye giden ve öğrenci kılığına bürünmüş olan gizli müşteri, hastaneye girdikten sonra sağlık görevlilerine sorduğu sorulara aldığı yanıtları ve görevlilerin davranış biçimlerini, hastaneden çıktıktan sonra raporlar ve işletmeyi verdikleri hizmete göre değerlendirir (Boyce ve Neale, 2006).

“Gizli müşteri” ile aynı anlamda kullanılan pek çok kelime vardır. Bunlardan bazıları; gölge müşteri, meçhul müşteri, hizmet kontrolcüsü, test müşteri, hayalet müşteri, gizemli müşteridir (Bayrak, 2017). Gölge müşteri, işletmelerin müşterilerine sundukları hizmetin kalitesini gözlemlemek ve ölçümlemek üzere özel eğitilmiş kişidir. İşletmelerin satış noktalarını ziyaret ederek, önceden belirlenmiş test maddelerini uygular ve gerekli bilgileri toplayarak raporlar (Esomar, 2006).

Gizli müşteri, önceden belirlenen şirket kriterlerini baz alarak, bir işletmeye müşteri gibi girip, çalışanlarının verdiği hizmet kalitesini değerlendiren ancak gerçekte müşteri olmayan araştırmacılarıdır (Bradbury ve Milford, 2002).

Sadece Amerika’da 1.5 milyon üzerinde gizli müşteri vardır. Her yaştan (öğrenciden emekliye kadar) ve her kesimden yetişkinler gizli müşteri olarak çalışmaktadır. Kimileri tam zamanlı olarak gizli müşteriliği kendine meslek edinmiştir, kimileri ise ekstra kazanç elde etmek amacıyla yarı zamanlı gizli müşteri olarak çalışmaktadır (Mystery Shopper Magazine, 2015).

### **2.3.1. Gizli Müşterinin Özellikleri**

Gizli müşteri hizmeti veren bir pazar araştırması firması olan Reality Based Group’a (2018) göre; İyi bir gizli müşteri, araştırmayı yapacağı mekân nasıl bir yer olursa olsun, tipik bir müşteriye benzemek zorundadır. Örneğin; gizli müşterinin araştırmasını gerçekleştireceği yer üst düzey bir ticari emlak yönetim şirketi ise, araştırmacı başarılı bir iş adamı gibi giyinmelidir. Tersine, eğer bir depolama alanı kiralama şirketi ise, gizli müşterinin, hareket etmesi kolay ve rahat görünümlü bir şekilde giyinmesi gerekmektedir.

Gizli müşteriler her ekonomik koşuldan ve her yaştan yetişkinden seçilebilir. Araştırmalarını gerçekleştirmek için işletmeye gelen gizli müşteriler, 20’li yaşlarında genç bir çift, emekli bir öğretmen veya orta yaşlı bir finans çalışanı olarak görünebilir.

Bu durum hem inandırıcılığı arttırmak hem de personel davranışlarının farklı fiziksel görünümlerdeki kişilere göre değişip değişmediğini belirlemek için önemlidir.

Gizli müşteriler, yapacakları denetimler hakkında iyi eğitim almış profesyonellerdir ve sıradan birer müşteri gibi davranırlar (Hesselink ve van der Wiele, 2003). Müşteri gözü ile denetim yaptıkları işletmeyi, kendilerine verilmiş olan kontrol listesine uyarak tüm ayrıntılarıyla incelerler ve tarafsız bir şekilde değerlendirmelerini gerçekleştirirler. Aynı zamanda bağımsız, eleştirel, tarafsız ve kimliği belirsiz olmalıdırlar (Herbst, Barisch ve Voeth, 2007).

Best Mark (2015), iyi bir gizli müşterinin barındırması gereken özellikleri şu şekilde maddelemiştir; talimatları eksiksiz uygular, dürüştür, insanlarla iletişimi kuvvetlidir, raporlama becerileri gelişmiştir, ayrıntılı gözlem yapar ve iyi bir hafızaya sahiptir. Bu maddeler şu şekilde incelenebilir;

- Talimatları Eksiksiz Uygular

Gizli alışverişin yapılmasını talep eden firma, ne yapılmasını ve nelere dikkat edilmesi gerektiğini daha önceden gizli alışverişi gerçekleştirecek firmalara bildirir. Gizli müşteriler bu taleplere uyarak, eksiksiz bir şekilde gittikleri işletmeleri inceler. Burada önemli olan hiçbir maddenin atlanmamış olmasıdır. Ancak zincir veya çok şubeli işletmelerde, her şube aynı özelliklere sahip olmayabilir. Otelcilik sektörü açısından bakıldığında örneğin; zincir bir markanın hem beş yıldızlı hem de dört yıldızlı otelleri olabilir ve bu otellerin verdiği hizmetler farklılık gösterebilir. Beş yıldızlı işletmenin havuz veya özel bar hizmeti bulunurken, dört yıldızlı olan işletmede bu hizmetler olmayabilir. Bu durumda da zincir işletme yönetiminin talep ettiği kontrol listesinde bulunan ve değişiklik gösteren maddeler “mevcut değildir” notu ile raporlanmalıdır.

- Dürüst Olmalıdır

Dürüst olmak bir gizli müşterinin sahip olması gereken en önemli özelliktir. Denetim raporunun tamamen gerçekleri yansıtması, gizli alışverişin temel koşuludur. Gizli müşteri, bir işletmeye gittiği zaman orada çalışan personel ve verilen hizmet konusunda dürüst bir rapor iletmelidir. Çünkü bu raporlar işletmenin kendisini geliştirmesi ve eksikliklerini fark etmesi konusunda yol gösterici olacaktır.

### - İnsanlarla İletişim Kurma Konusunda Başarılıdır

Gizli müşteri, gerçekleştirdiği her denetimde çalışanlarla veya gerçek müşterilerle iletişim halindedir. Personellerin müşteri ile olan ilişkilerini yorumlayabilmek ve çözüm odaklı olup olmadıklarını görebilmek için en geçerli yol onlarla iletişim kurmaktır. İletişim becerileri yeterli olmayan bir gizli müşteri, gerekli yorumlamayı ayrıntılı bir şekilde gerçekleştiremez. Bu sebeple gizli müşteriler, iletişim becerileri kuvvetli olan kişilerdir.

### - Raporlama Becerileri Gelişmiştir

Gizli müşteri uygulamalarının basitçe amacı; işletmelerin kendilerini geliştirmesi ve eksikliklerini gidermesi olduğu için en önemli husus raporlardır. Gizli müşteriler gerçekleştirdikleri denetimlerin sonuçlarını iletmek için detaylı raporlar hazırlamak zorundadırlar. Bu raporlar sayesinde işletmeler talep ettikleri bilgiye ulaşmaktadır. Hazırlanan raporların açık bir dille ve detaylı şekilde hazırlanması gerekmektedir. Belirsiz ifadelerden uzak durulmalı ve net açıklamalar yapılmalıdır. Yazım hataları ve yapısal sorunlar olmamalıdır. Tüm bu detaylar göz önüne alındığında, gizli müşterilerin raporlama becerilerinin gelişmiş olması çok önemlidir.

### - Ayrıntılı Gözlem Yaparlar

Raporun net ve ayrıntılarla dolu olması gerektiği için gizli müşteriler, ayrıntılı gözlem yapabilir nitelikte olan kişiler arasından seçilir. Gizli müşteri, personelin müşterilere gülümseyip gülümsemediğini, resmi evraklar için gerekli bilgilerin eksiksiz olarak alınıp alınmadığını ve çalışanların, müşterinin ilgilendiği farklı bir konuya kayıtsız kalıp kalmadığını iyi bir şekilde gözlemlemelidir.

### - İyi Bir Hafızaya Sahiptirler

Gizli müşteriler denetim sırasında ellerinde bir kağıt ve kalemle dolaşamazlar. Bu sebeple ziyaretleri esnasında tanık oldukları her ayrıntıyı daha sonra raporlamak üzere hafızalarında tutabilmelidirler. Hafıza her zaman taze kalamayabilir. Detayları atlamamak adına, tecrübe edilen veya gözlemlenen her durum en kısa sürede işlenmelidir.

### 2.3.2. Gizli Müşteri Eğitimleri

Gizli müşteriler, aktif olarak çalışmaya başlamadan önce, bağlı oldukları pazar araştırması firmalarında belirli eğitimler alırlar. Bu eğitimler sınıf veya web tabanlı şekilde olabilir. Burada gizli müşteri eğitimi veren araştırma firmasının nasıl çalıştığı önem kazanmaktadır. Potansiyel gizli müşteriler gözlem becerileri ve raporlarda kullanacakları yazma becerileri ile ilgili bazı testlerden geçmelidirler. Bu testlerin içerikleri firmadan firmaya değişiklik gösterebilir ancak temelde aynı kriterler geçerlidir. Çünkü yapılacak araştırmada, denetimin uygulanacağı alana gidiş ve ayrılma detayları, çalışanları hangi yönlerde değerlendirecekleri ve diğer detaylar ayrıntılı ve eksiksiz bir şekilde raporlanmalıdır (Reality Based Group, 2018). Bu raporlama süreçleri içerisinde en önemli husus ise araştırmacının gizli müşteri olduğunu oradaki çalışanlara belli etmemesidir.

Gizli müşteri eğitimlerinde öncelikle, firma binasında veya çevrimiçi ortamda, gizli alışveriş temelleri, şirket politikaları ve uygulanacak prosedürler hakkında eğitimler verilir (Thompson, 2018). Firmalar gizli müşteri adaylarını hazırlamak için öncelikle onları gruplara ayırır ve gizli alışveriş ile ilgili alıştırmalar yaptırır. Çalışanları şüphelendirmemek ve gözlemin ilerleyişini bozmamak için doğal davranmanın ne kadar önemli olduğu vurgulanır (Czepiec, 1983). Gizli müşterilere, denetimi gerçekleştireceği sektörler, bu sektörlerin gerçek müşterilerinin kimler olduğu ve taleplerinin ne yönde gerçekleşebileceği konusunda gerekli bilgiler verilir. Çünkü araştırma yapmak için gideceği şirketin sattığı hizmet veya ürünler hakkında bilgisi olmayan bir gizli müşteri, başarılı bir araştırma gerçekleştiremeyecektir. Aynı zamanda kimliklerini belli etmemeleri ve denetimi hangi yollarla gerçekleştirebilecekleri konusunda eğitim alırlar. Bu eğitimler oldukça önemlidir. Çünkü gerçek kimliklerinin fark edilmesi veya şüphelenilmesi anında denetim son bulur ve farklı gizli müşteriler ile gerçekleştirilmek üzere yine farklı bir tarihe ertelenir. Bu da zaman, itibar ve para kaybı anlamına gelmektedir. Teorik eğitimin tamamlanması sonrasında firma, gizli müşteri adaylarına belli performans ödevleri verir. Bu eğitimlerin sonunda “temel eğitim sertifikası” almaya hak kazanırlar ve gizli müşteri olarak çalışmaya başlarlar (Thompson, 2018).

## 2.4. Gizli Müşteri Uygulamaları Kavramı

Hizmet sektöründeki rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Artan bu rekabete bağlı olarak işletmeler, hem kendilerini geliştirmek hem de pazarda iyi bir yer edinebilmek için çaba harcamaktadır. Gizli müşteri uygulamaları, bu aşamada işletmelere yol göstermektedir.

Gizli müşteri uygulaması, bir hizmetin sunulması esnasındaki süreçleri ve işlemleri gözlemlemek amaçlı, müşteri gibi davranan araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bir katılımlı gözlem yöntemidir (Wilson, 1998a). Araştırmacı, işletme ile birebir etkileşime geçerek, bulunduğu alan ile ilgili tarafsız incelemeler gerçekleştirir. Yıldırğan, Met ve Batman'a (2016) göre gizli müşteri uygulaması; hizmet sürecinin, müşteri gibi davranan eğitilmiş araştırmacılar tarafından gözlemlendiği ve elde edilen verilerle değerlendirildiği bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemin kullanılması ile işletmeler tarafından fark edilmeyen eksik yönlerin belirlenmesi ve iyileştirilmesi konusunda atılacak adımlar hakkında bilgi alınması hedeflenmektedir. Başka bir deyişle; pazar araştırma şirketleri tarafından perakende hizmet kalitesini ölçmek ve ürünler hakkında bilgi toplamak amacı ile yapılan araştırmalardır (Yuschenko, 2013).

Pazar araştırmalarını geliştirmek amacı ile sosyal araştırmalar yapan ve bu konuda dünyanın ileri gelen kuruluşlarından olan Market Research Society'nin 2011 yılında yapmış olduğu tanıma göre gizli müşteri uygulaması; herhangi bir hizmet sürecini ölçmek için eğitilmiş kişilerin, potansiyel müşteriler olarak hareket ederek, deneyimlerini ayrıntılı ve objektif olarak raporlamasıdır (The Market Research Society, 2011).

Turner (2012) gizli müşteri uygulaması kavramını; araştırmacıların gerçek veya potansiyel müşteriler gibi hareket ederek, hizmet süreçlerini ölçtükleri ve bulgularını mümkün olduğu kadar detaylı ve tarafsız olarak raporladıkları araştırma yöntemi olarak tanımlamıştır. Gizli müşteri uygulamaları, yalnızca hizmet sürecinin algılarını değil aynı zamanda firma ile ilgili gerçek bilgileri (bir hatta bekleyen müşteri sayısını, personelin müşterilerle ismen tanışıp ne ölçüde ilgilendiği vb.) toplamak için de kullanılan bir yöntemdir (Finn, 2001). Gizli müşteri uygulaması basit bir yaklaşımla; alanında eğitim almış araştırmacıların, bir işletmeye müşteri izlenimi vererek girmesi ve mevcut hizmetin kalitesini müşteri bakış açısıyla değerlendirmesidir.

Gizli müşteri uygulaması, hizmetin verilmesi aşamasında doğru veriler ile hareket edilmesi, işletmenin eksik kalan yönlerinin belirlenmesi, hızlı bir hizmet sunulması ve personelin güçlü yönlerine uygun olarak ödüllendirilmesi konusunda destek olmaktadır (Öter vd, 2015). Bu sebeple birçok işletme kendini geliştirmek ve eksi yönlerine çözüm bulmak için bu yönteme başvurur. Gizli müşteri uygulamaları hizmeti veren birçok araştırma firması vardır. Bu firmalar hem işletmelerin kendileri hem de rakipleri için bu hizmeti sunmaktadırlar (İnci ve Bostancı, 2018). Böylece rakipleri olan işletmelerin hizmet kalitesi ve sunumu hakkında da önemli bilgilere ulaşabilirler.

Gizli müşteri uygulaması, etkileşimli gözlem tekniği ile yapılan bir araştırmadır. Bu uygulamalarda, işletme çalışanları araştırmacının gerçek bir müşteri olduğunu düşünmektedir ve denetlendiğinin farkında değildir. Bu sebeple gizli müşteriler, çalışanları ve işletmeyi en doğal hali ile gözlemlemektedir (Bradbury ve Milford, 2002).

Gizli müşteri uygulamaları, gizli müşteri alışverişi, gölge müşteri alışverişi, gizli alışveriş uygulaması, gizli müşteri çalışması şeklinde farklı adlarla da anılmaktadır.

#### **2.4.1. Gizli Müşteri Uygulamalarının Tarihi**

Gizli müşteri yöntemi, 1940'lı yıllarda WilMark şirketi tarafından, çalışanların görevlerini çeşitli yollarla kötüye kullanıp kullanmadığını denetlemek amacı ile geliştirilmiş bir yöntemdir (Turner, 2012). Bu yöntem, 1900'lü yılların başında hırsızlık ve sahtekârlığın önüne geçmek için, özel dedektiflerin özellikle bankalarda ve perakende şirketlerde, şirket çalışanlarının bütünlüğünü ve sadakatini değerlendirmek için kullandığı yöntemler takip edilerek geliştirilmiştir (Dahlgaard-Park, 2015). 1940'larda bu yöntemin bankalarda uygulanma şekli genellikle şu şekildedir; gizli alışverişi gerçekleştiren araştırmacı bir bankaya girer, veznede nakit para kullanarak işlemini gerçekleştirdikten sonra makbuza veya resmi herhangi bir belgeye ihtiyacı olmadığını belirtir (Jankal ve Jankalová, 2011). Daha sonrasında veznedeki görevlinin bu durum karşısındaki tepkisini gözlemler. Resmi evrak işlemlerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini veya görevlinin, vermesi beklenen cevabı verip vermediğini ölçer.

1970'li yıllarda bankacılık sektöründe gizli müşteri uygulaması, bir ya da iki yıllık takip ve kıyaslama programı olarak kullanılmıştır ve bu dönemde müşteri hizmetlerinin gelişimi için izleme cihazları kullanılmaya ve satış becerileri ölçülmeye başlanmıştır (AQ Services International, 2017). Yine 1970'li yıllarda gizli alışveriş Amerika ve Avrupa'da

yayılmaya başlamıştır. Bu durumun en büyük sebebi ise; televizyon, müzik enstrümanları ve kompakt alıcılar gibi cihazların piyasaya çıkması ile şirketlerin ürünlerini sunma ve müşterilerinden geri bildirim alma konusunda sorunlar yaşamalarıdır. Bu nedenle Sony, Panasonic ve Philips gibi markalar çalışanlarının bilgi düzeyini ölçmek için gizli müşteri yöntemine başvurmuştur (Yuschenko, 2013). 1990'lı yıllara gelindiğinde ise, teknoloji ve internet kullanımının gelişmesi ile birlikte veri toplama ve raporlama hızları artmıştır. Bu durum gizli müşteri uygulamalarının kullanımını yaygınlaştırmıştır (Turner, 2012).

Günümüzde, gizli müşteri uygulamaları çeşitli şirketler tarafından yürütülmekte ve neredeyse her hizmet sektöründe (bankacılık / finans kurumları, havayolları, telekomünikasyon, sağlık, postaneler, otelcilik, eğitim, mülk yönetimi, araba bayileri, restoran ve perakende hizmetleri, seyahat acenteleri, kaplıcalar, tiyatrolar, kamu ve farklı e-hizmetler) kullanılmaktadır (Dahlgaard-Park, 2015).

#### **2.4.2. Gizli Müşteri Uygulamalarının Temelleri**

Her araştırma yönteminin izlediği belli adımlar ve planlanmasından uygulamasına kadar geçen sürede bağlı kaldığı bazı temeller vardır. Gizli müşteri uygulamaları için bu temeller; süreç tasarımı, veri toplama, gizli müşterinin seçimi ve raporlama olarak dört farklı şekilde sıralanmıştır (Öter vd., 2015; Hesselink ve Van Der Wiele, 2003). Gizli müşteri araştırmaları gerçekleştiren Intouch Insight'a (2017) göre ise; stratejilerin değerlendirilmesi, gizli müşterinin eğitimi, gizli alışverişin uygulanması ve raporlama olarak temellendirilmiştir.

Süreç tasarımı çoğunlukla araştırmanın neden yapılacağı ve araştırmanın amacının ne olduğu soruları ile ilgilidir. Süreç Tasarımında, gizli müşteri yönteminin uygulanacağı işletmenin standartlarını, yasal gerekliliklerini, uygulama kurallarını ve prosedürlerini belirlemek ve tanımak önemlidir (Rehman ve Velsamy, 2013). Burada işletmenin verdiği hizmetin ne olduğu ve nasıl sunulması gerektiği önem kazanmaktadır. Verilen hizmete göre araştırmacılar belirli bir kontrol listesi hazırlarlar ve önem dereceleri ile birlikte denetimlerinde kullanmak üzere o listeye bağlı kalırlar. Stratejilerin değerlendirilmesi temeli de süreç tasarımı ile paralel olarak tanımlanmaktadır. Stratejilerin değerlendirilmesi temeli, hedeflerin neler olduğunu ve şirketin aslında neyi başarmak istediği üzerine sorular sorarak ilerlemektedir. Bu sorular; gizli müşteri uygulaması sonuçlarını nasıl kullanacaksınız? ve hangi operasyonel ve davranışsal unsurlar şirketinizi yönlendiriyor? şeklinde sorulardır (Intouch Insight, 2017).

Keys Danışmanlık şirketinin gizli müşteri uygulamalarında oteller için genel olarak hazırladığı kontrol listesi Tablo 1’de belirtilmiştir. Bu listede belirtilen maddeler genel olarak otelcilik sektörü için hazırlanmıştır. Kurumsal markalar ve zincir oteller ele alındığında, markanın standartlarına göre bu maddeler çeşitlendirilebilir ve detaylandırılabilir.

Tablo 1: Otel İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamaları Kontrol Listesi

| Ürün          | Fiyat                    | Servis                                                                                   | Marka                                                  | Dağıtım            |
|---------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------|
| Genel Görüntü | Fiyat-Performans Dengesi | Rezervasyon                                                                              | Kurumsal kimliğe uygun işaret ve tabelaların bütünlüğü | Shuttle hizmetleri |
| Temizlik      |                          | Park yeri ve vale hizmeti                                                                |                                                        |                    |
| Ambiyans      |                          | Resepsiyon                                                                               |                                                        |                    |
| Dekor         |                          | Doorman /Bellboy                                                                         |                                                        |                    |
| Müzik         |                          | Karşılama/Uğurlama                                                                       |                                                        |                    |
| Kullanışlılık |                          | Bekleme Süresi                                                                           |                                                        |                    |
|               |                          | Check-in / Check-out                                                                     |                                                        |                    |
|               |                          | Resepsiyon çalışanlarının iletişim becerisi (isimle hitap etme, güler yüz, kibarlık vb.) |                                                        |                    |
|               |                          | Oda temizliği                                                                            |                                                        |                    |
|               |                          | Oda konforu                                                                              |                                                        |                    |
|               |                          | Oda servisi (hızı ve kalitesi)                                                           |                                                        |                    |
|               |                          | Housekeeping hizmetleri                                                                  |                                                        |                    |
|               |                          | Uyandırma servisi                                                                        |                                                        |                    |
|               |                          | Şikayet/Öneri yönetimi                                                                   |                                                        |                    |
|               |                          | Seminer hizmetleri(kalite, fiyat, satış)                                                 |                                                        |                    |
|               |                          | Promosyonlar (özel günler, bilgilendirme, ikram)                                         |                                                        |                    |

Kaynak: Keys Danışmanlık. (2016). Gizli Müşteri Araştırması.

Veri toplama, işletmenin bulunduğu bölgedeki pazar yoğunluğu, hitap edilen müşteri portföyü, rakip şirketlerin yaptıkları farklı uygulamalar gibi birçok alanda yapılmaktadır. Geçmişte araştırmacılar, örneklem büyüklüğü, demografi, analiz veya istatistiksel modelleme konusunda daha az endişeliyken; bugün bu faktörler günlük gizli alışveriş programlarının bir parçasıdır. Başarılı bir gizli müşteri programının çalışması, sağlam veri analizine bağlıdır (AQ Services International, 2017).

Gizli müşteriler tarafsız, dikkat çekmeyecek ve eleştirel olmalıdır (Öter vd., 2015). Gizli müşteri seçimi yapılırken ilk olarak bu özelliklere dikkat edilmektedir. Calvert’e (2005) göre gizli müşteri uygulamalarında; müşteri ya da potansiyel bir müşteri gibi davranan, müşteri deneyimlerini ve hizmet kalitesini ölçme ve değerlendirme

konusunda uzman araştırmacılar kullanılmaktadır. Gizli müşteri uygulamaları, yöntemi zaman alan bir etkinliktir ve katılımcılar genellikle bu görevleri bağımsız yükleniciler olarak gerçekleştirirler. Gizli alışveriş, ağırlıklı olarak araştırmacının birincil istihdam kaynağı olmadığı için, gönüllü katılımdan yararlanmaktadır (Allison vd, 2010). Seçilen gizli müşteriler belirli eğitimlerden geçtikten sonra denetim için hazır hale gelmektedirler.

Raporlama, her araştırmada olduğu gibi, araştırmanın bulgularının değerlendirilmesi ve bir sonuca ulaşılması adımını içermektedir. Yapılan değerlendirmenin sonuçları ayrıntılı bir şekilde kaydedilmelidir. Rapor, sunulan hizmetlerin güçlü ve zayıf yanlarını göstermelidir. Bazı durumlarda, gizli müşterinin iyileştirme önerileri de raporda yer almalıdır (Dahlggaard-Park, 2015). Gizli alışveriş kapsamında yapılan araştırmanın sonuçlarının yer aldığı rapor, öznel ve nesnel değerlendirmelerin bir arada bulunduğu bir düzenleme ile mümkün olan en kısa sürede denetimin yapıldığı işletmenin yönetimine ulaştırılmalıdır (Hesselink ve Van Der Wiele, 2003).

Belirtilen bu temeller gizli alışveriş araştırmalarının gerçekleştirilmesi için belirlenmesi gereken ana hatlardır. Gizli alışveriş yönteminin hayata geçirdiği gizli müşteri uygulamaları incelendiğinde, bu temellerin inşası ile oluşan ana taslağın ötesinde, ayrıntılı ve sistemli bir dağılım yer almaktadır.

#### **2.4.3. Gizli Müşteri Uygulamalarının Amaçları**

Şirketler her zaman için çalışanlarının, belirlemiş oldukları kalite standartlarına uygun olarak hizmet vermelerini amaçlamaktadır. Bununla birlikte gizli müşteri uygulamaları; çalışanların, şirketin kaliteli hizmet vizyonunu takip edip etmediğini tarafsız bir şekilde değerlendirmek için kullanılır (Chen ve Barrows, 2015). Yöneticiler, işletmelerinin ne kadar iyi bir performans gösterdiği ile alakalı tarafsız ve gerçekçi bilgilere ulaşmak isterler. Bu bilgiler, temiz bir çalışma alanı veya çalışan dostu bir işletme olmanın çok ötesinde yer almaktadır. Kurumsal markalaşma, yasalara ve şirket politikalarına bağlılık, çalışanların bütünlüğü ve hatta rakipler hakkında bilgi toplama gibi konularda gerçek verilere ulaşmak asıl amaçtır (Mystery Shopper Magazine, 2015). Alkol veya tütün ürünleri satan bir işletmenin, çalışanlarının bu ürünleri satarken yaş sınıra uygun satış yapıp yapmadığını öğrenmek istemesi; bir otel işletmesinin, çalışanlarının kurumsal kimliğe uygun davranıp davranmadığını öğrenmek istemesi veya

bir süpermarket zincirinin satılan ürünlerin fiyatları ile ilgili bir farklılık olup olmadığını öğrenmek istemesi bu duruma örnektir.

Hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyeti ile pozitif olarak ilişkili olması sebebi ile gizli alışveriş; hizmet sektöründe hem araştırmacılar hem de yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Gizli müşteri uygulamaları hizmet kalitesini takip etmek ve pazardaki rekabet gücünü korumak amacı ile kullanılan bir yöntemdir (Beck ve Miao, 2003).

Gizli müşteri uygulamalarının amacı, şirketlere satış noktası hizmetlerini yürütmelerinde yardımcı olmaktır (Yuschenko, 2013). Gizli müşteri uygulaması, algıları değil, gerçekleri toplayan bir araştırma tekniğidir. Bu gerçekler; telefonun cevaplanmadan önceki çalma sayısı, beklerken geçen sürenin uzunluğu, eksikliklerin sayısı ve kullanılan selamlama biçimi gibi konuları kapsayan hizmet sürecinin her yönü ile ilişkilidir (Douglas ve Douglas, 2015).

Turner'a (2012) göre, gizli müşteri uygulamalarının kullanım amacı; müşteri hizmet seviyelerini arttırmak ve hizmetin o kuruluşun amaçlarına uygun şekilde sunulmasını sağlamaktır. Bu yöntem ayrıca, çalışanların ve yöneticilerin performans ve motivasyonları arttırmaya yönelik yardımlarda bulunarak, verimli çalışanların takdir edilmesi ve eksikliklerin giderilmesini sağlayacak yöntemlerin kullanılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Yıldırğan vd., 2016). Böylece işletmenin kuruluş amaçlarına ulaşması ve pazar içerisinde bulunduğu konumu sağlamlaştırması kolaylaşacaktır.

Gizli müşteri uygulamalarının ana amaçlarını Douglas vd. (2007) şu şekilde belirtmiştir;

1. Müşteri gözüyle değerlendirme yapmaktır. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi; çalışanların ve hizmet süreçlerinin hangi aşamada gerekli performansı gösteremediğini saptamak, ikincisi ise; verimlilik gösteren performansları ödüllendirme ve eksik kısımlar için eğitimler düzenleyip personeli eğitmektir.
2. Rakipler üzerinde toplanan verileri kullanarak karşılaştırmalar yapmaktır. Bazı kuruluşlar yalnızca kendi şirketleri için değil, rakip şirketlerden bilgi almak amacıyla da gizli müşteri uygulamalarını kullanmakta ve kendi işletmeleri ile karşılaştırarak rakibinin önüne geçmenin yollarını aramaktadır.

Hesselink ve van der Wiele' ye (2003) göre; gizli müşteri uygulamalarında amaç çoğu zaman hizmet sunumunun kalitesini ölçmektir. Bu durumda gizli müşteri belirli standartlara, kurallara veya taleplere uyuma odaklanır. Ancak bu uygulama yalnızca işletmenin kendisini değil rakipleri de değerlendirmek için kullanılıyorsa kıyaslama aracı olarak ta tercih edilir.

Gizli müşteri uygulamalarının amacı, stratejileri geliştirmek, işletmeyi hizmet açısından iyileştirmek ve hizmet süreci ile ilgili yönetime bilgi sağlamaktır. Bu uygulamaların hedefi müşteri tatmini sağlamak ve müşteri sadakatini arttırmaktır (İnci ve Bostancı, 2018)

Genel olarak gizli müşteri uygulamalarının amacı, operasyonlar ve hizmet kalitesi hakkında bilgi sağlayarak, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi konusunda şirket yönetimine yardımcı olmaktır (Dahlgaard-Park, 2015). Şirket yönetimi gizli alışverişin gerçekleşeceğini bilir ve gerçekleştikten sonra ortaya çıkan değerlendirme raporuna göre olumlu ve olumsuz yönlerinin farkına vararak gerekli iyileştirmeler için çalışmalarına başlar.

#### **2.4.4. Gizli Müşteri Uygulamalarının Avantajları**

Gizli müşteri uygulamaları, şirketlerin hem kendilerini hem de rakiplerini daha iyi tanımasına yardımcı olmaktadır. Bir şirketin kendisini tanıması, gelecek hedefleri, ihtiyacı olan personel eğitimleri ve geliştirmesi gereken uygulamalar konusunda doğru adımları atmaya başlaması için en gerekli husustur. Şirket yöneticileri veya çalışanları, sürekli olarak belirli bir konumda bulundukları ve işletmeyi hizmeti sunan taraf açısından gördükleri için kendilerini tarafsız bir şekilde değerlendirmeleri ve eksileri ve artılarıyla net bir şekilde tanımaları zorlaşmaktadır. Gizli müşteri uygulamaları, işletmelere bu konuda tarafsız, gerçekçi ve ayrıntılı bilgiler sunarak yardımcı olmaktadır. Bir işletme gizli müşteri uygulamalarından yararlanma konusunda karar verdiği zaman, gizli müşterinin hangi noktalara dikkat edeceğini ve deneyimleri konusundaki beklentilerini tahmin edebilmelidir. Bu uygulama doğru şekilde gerçekleştirildiğinde, işletmeye büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar işletmeler açısından ve personel açısından olmak üzere iki farklı başlık altında incelenebilir.

#### 2.4.4.1. İşletmeler Açısından Avantajları

Gizli müşteri uygulamalarının hedefi, işletmelerin satış noktalarındaki hizmetlerini yürütmelerine yardımcı olmaktır. Bu yöntemle işletmenin hizmetlerini iyileştirmenin yanı sıra işletmeyi müşteriler için daha çekici bir hale getirmek gibi birçok avantaj sağlamaktadır (Yuschenko, 2013). Gizli alışverişin işletmeler açısından en önemli avantajı ölçümün kalitesidir. Gizli müşteriler, iyi eğitilmiş, hizmet süreçleri bilen kişilerdir ve bu sebeple hizmet süreçlerindeki en ufak eksiklikleri dahi fark edebilirler ve işletmeye bu konularda bilgi verirler (van der Wiele, Hesselink ve Iwaarden, 2005). Çoğu müşteri hizmet sunum süreçlerindeki bazı kusurları fark etmez ya da fark etseler bile işletmeye memnuniyetsizliklerini bildirmezler. Bu bağlamda TAPR (Technical Assistance Research Program) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre (Herbst, vd., 2007). ;

- 27 memnuniyetsiz müşteriden 26'sı memnuniyetsizliklerini işletmeye bildirmiyor ve bu müşterilerin % 63'ü tekrar satın alma faaliyetinde bulunmuyor.
- Uygun fiyatlı hizmet satın alımlarında müşterilerin %45'i yaşadıkları olumsuzluklar hakkında şikâyetle bulunmuyor ve tekrar satın alma gerçekleşmiyor.
- Pahalı ürün veya hizmetleri satın alan müşterilerin ise %27'si şikâyetle bulunmuyor ve bu kişilerin %41'i tekrar satın alma faaliyetlerinde bulunmuyor.

Böylece işletme hiç farkında olmadan müşteri kaybetmiş oluyor. Gizli müşteri uygulamaları, bu gizli kalmış memnuniyetsizlikleri ortaya çıkarmaktadır.

Gizli müşteri uygulamaları, işletmenin kendisini müşteri gözünden görebilmesini sağlar. Gizli müşterilerin işi; çalışan davranışları, işletme koşulları ve olası sorunlar hakkında gözlem yapmak ve bu konularda çözüm önerileri ortaya koymaktır (Barker, 2018). Müşteri deneyimi hakkında bilgi sahibi olmak ve bu deneyimleri iyileşmesini sağlamak için işletmeler bu yöntemi kullanmaktadır. Müşteri deneyimlerinin iyileşmesi ile işletmeler, hem müşteri bağlılığını arttırabilecek hem de potansiyel müşteriler için daha iyi hazırlıklar yapabilecektir. Bu durumda işletmenin daha çok müşteriye sahip olması ile beraber daha fazla ve sürekli kazanç sağlamasına yol açacaktır. İşletmenin müşteri gözünde görülmesi konusu, yapılacak memnuniyet anketleri ile de

değerlendirilebilir. Ancak bu değerlendirme bir güne ve bir müşteri tipine göre yapılmış olacaktır ve tarafsızlığı kesin değildir. Bu sebeple gizli müşteri uygulamaları, işletmeye tam olarak ihtiyacı olan verileri sağlamaktadır (Wilson, 1998a).

Gizli müşteri uygulamaları, işletmelerin, rakipleri hakkında daha fazla ve doğru bilgi toplamasına yardımcı olur. Böylece tarafsız bir rakip analizi gerçekleştirmiş olurlar. Bu uygulamalar, bir işletmenin, farklı bir markanın veya bir rakibinin ürünlerini, politikalarını ve sunum kalitesini kendisi ile karşılaştırıp, doğru bir değerlendirme yapabilmesi için derinlemesine bir analiz sağlar.

Çalışan değerlendirme konusunda işletmeye tarafsız ve yardımcı bilgi sağlaması, gizli müşteri uygulamalarının bir diğer avantajıdır. İşletme yöneticileri her zaman çalışanların yanında veya hizmet sunum noktasında bulunamazlar. Hizmet sunumunun nasıl gerçekleştiği, çalışanların müşterilere nasıl yaklaştığı ve bir sorun olduğu zaman nasıl davrandıkları konusunda doğru bilgilere sahip olmayabilirler. Çalışanların müşteriler ile olan ilişkilerini gözlemlemek ve genel olarak müşteriye yaklaşım biçimini belirlemek konusunda, gizli müşteri uygulamaları, şirketlere yardımcı olmaktadır (Barker, 2018). Bunun sonucunda işletme yöneticileri eksik görülen noktalarda çalışanlarını uyarabilir veya takdir gerektiren olumlu geri dönüşlerle çalışanlarını ödüllendirebilir.

Yuschenko 'ya (2013) göre bir işletmenin gizli müşteri uygulamalarını kullanmasının avantajları şu şekildedir;

- Çalışanların mesleki becerilerini, ürünler ve verilen hizmet konusunda ne kadar bilgili olduğunu ölçer.
- Şirket çalışanlarının sadakat ve dürüstlük seviyelerini ölçer ve firmaya bu konuda geri dönüş sağlar.
- Satışları geliştirmek için yapılması gerekenler hakkında işletmeye bilgi verir.
- Çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitim programlarını belirler.

Hesselink ve van der Wiele' ye (2003) göre; gizli müşteri uygulamaları nesnel ve öznel verilerin toplanmasında önemli bir araçtır. Müşteri memnuniyeti ve müşterilerin hizmet sunumu algısı hakkında daha derinlemesine bilgi sahibi olmak konusunda işletmeye yardımcı olur. Hangi alanlarda değişiklikler yapılması gerektiği veya

müşterinin talep etmese dahi memnun kalacağı hizmet alanları ile ilgili olarak şirketleri bilgilendirir.

Michelson (2004), The Mystery Shopping Professionals Association –MSPA (Gizli Müşteri Sağlayıcıları Birliği) için yapmış olduğu çalışmada gizli müşteri uygulamalarının işletme açısından avantajlarını şu şekilde sıralamıştır;

- Müşteri sadakatini artırır.
- Operasyonun işleyişi ile ilgili geri bildirim sağlar.
- İşletme koşullarının olumlu ve olumsuz yönlerini belirler ve işletmeyi bu konuda bilgilendirir.
- Ürün veya hizmetlerin sunum kalitesini izler ve değerlendirmelerini şirket yönetimiyle paylaşır.
- İşletmenin tanıtım programlarına destek olur.
- Fiyat-performans dengesini değerlendirir.
- İşletme performansını arttıracak satış stratejileri önerir.
- Tamamlayıcı pazar araştırması verileri sağlar.

Bayrak’a (2017) göre gizli müşteri uygulamalarının işletmelere sağladığı avantajlar şu şekildedir;

- Müşterilerin ürün veya hizmetten memnun olup olmadığı, işletmenin ve iş görenlerin hangi alanda eksik kaldığı araştırılabilir.
- İş görenlerin iletişim becerileri ve çalışma performansları gözlemlenebilir ve hangi konularda eğitime ihtiyaç duydukları tespit edilebilir ve aynı zamanda rakiplerin ne durumda olduğu öğrenilebilir.

Reality Based Groups (2018) ise gizli müşteri uygulamalarının avantajlı yönlerini, yayınlamış olduğu kılavuzda şu şekilde değerlendirmiştir;

- İşletmenin sahip olduğu olumlu yanların yanı sıra çapraz satış fırsatları ve müşteri katılımı için gerekli protokoller konusunda işletmeyi bilgilendirir.
- Çalışan farkındalığını artırır. Çalışanların daha önce üzerinde durmadığı müşteri sorunları ve çözüm önerileri konusuna dikkat çekerek bunları çözmelerine yardımcı olur.

- Operasyonel analiz sağlar. İşletmenin yoğun operasyon dönemlerin gözden kaçırmış olabileceği veya çalışan körlüğü denilen durumdan dolayı farkına varmayacağı durumları analiz eder ve işletmenin bilgisine sunar.

- “Otelden çıkış işlemlerinizden memnun kaldınız mı?” sorusu yerine, “Otelden çıkış işlemleriniz ne kadar sürdü? veya çalışan güler yüzlü müydü? gibi daha belirleyici sorular ile yoruma kapalı daha belirleyici cevaplara ulaşılmasını sağlanmaktadır.

- Birinci elden müşteri memnuniyeti geri bildirimi sağlar. Çevrimiçi anketler veya müşteri yorum kartları konusunda müşteriler, genellikle isteksizdir. Çoğu zaman ruh hallerine göre, gerçek verileri değil hissettiklerini aktararak objektif bir değerlendirme yapmaktan uzak kalırlar. Gizli müşteri ise tam tersine, işletmeyi iyileştirmek ve işletme karını arttırmak için yapıcı ve tarafsız değerlendirmeleri iletirler.

- Performans değerlendirmesini kolaylaştırır. Hangi çalışanın daha fazla eğitime ihtiyaç duyduğunu veya hangi çalışanın ödüllendirilmesi gerektiğini belirler.

Gizli müşteri uygulamalarının bu avantajlarından faydalanma konusunda başarılı olan işletmeler, hem tanıtım hem hizmet hem de personelleri açısından, diğer işletmelere göre rekabet avantajına da sahip olmaktadır.

#### **2.4.4.2. Personel (Çalışan) Açısından Avantajları**

Gizli müşteri uygulamaları prensipte, uygulamanın yapıldığı firmanın artı ve eksi yönlerini fark etmesine ve kendisini geliştirerek pazar lideri olmasına yardımcı olmak amacı ile yapılmaktadır. Ancak bu uygulamanın gerçekleştirilmesi sırasında, artı ve eksilerin oluşması ve potansiyelin belirlenmesinde en önemli rolü oynayanlar o firmanın çalışanlarıdır. Çalışanların müşteriler ile ilişkileri ve yaşanan olumlu veya olumsuz deneyimlere yaklaşımı, o işletmenin kalitesinin belirlenmesinde oldukça büyük bir paya sahiptir. Kontrol listeleri incelendiğinde değerlendirme aşamalarının belirli bir kısmı çalışan değerlendirmesini içermektedir. Ancak gizli müşteri uygulamaları yalnızca çalışanları değerlendirme açısından değil, onlara bazı avantajlar sağlama açısından da önemlidir.

Michelson (2004) gizli müşteri uygulamalarının personel açısından avantajlarını şu şekilde maddelendirmiştir;

- Gizli müşteri uygulamaları; çalışanlara, müşterilere doğru şekilde hizmet vermenin ne kadar önemli olduğunu gösterir.
- Teşvik bazlı ödül sistemleri ile pozitif çalışan / yönetim eylemlerini güçlendirir.
- Çalışanların eksik yönlerini görür ve eğitim ihtiyaçlarını belirler.
- Çalışanlarda ekip ruhunun önemliliğini vurgular ve eksik yönler var ise geliştirme çalışmaları için önerilerde bulunur.

Gizli müşteri uygulamaları, teşvik edici olmak gibi insan kaynakları politikalarını geliştirmek için de kullanılmaktadır. Çalışanların katılımı ile, olumlu bir motivasyon ortamı yaratılması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, geri bildirim sağlanması ve performansa bağlı ödül verilmesi gibi etkinlikleri desteklemektedir (Erstad, 1998). Bu sayede çalışanlar kendi alanlarında daha bilgili, müşterinin ne istediğini bilen ve gelişmeye açık kişiler olarak daha başarılı olacaklardır.

Gizli müşteri uygulamalarının personele sağladığı avantajların iyi değerlendirilebilmesi ve firma tarafından desteklenmesi oldukça önemlidir. Firma, tespit edilen eksiklikler üzerine eğitimler vermeyi kabul etmeli ve uygulamaya almalıdır. Gelen sonuç raporları üzerindeki maddeleri personelleri ile birlikte değerlendirmeli ve birlikte çözüm önerileri üretmelidir. Burada gerekli olan ekip ruhu yalnızca personeller arasında değil, personeller ve yönetim arasındaki ekip ruhunu da ifade etmektedir.

#### **2.4.5. Gizli Müşteri Uygulamalarının Dezavantajları**

Firmalara ve çalışanlara fayda sağlamak amacı ile geliştirilen gizli müşteri uygulamaları, farklı bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde, her yöntemde olabileceği gibi bazı dezavantajlara sahiptir. Bu dezavantajların oluşumu çoğunlukla insan faktörü ile ilgilidir. Gizli müşteri uygulamalarının dezavantajlarından biri; gizli müşterinin işletmeye giriş yaptığı sırada çalışanlar, standart hizmeti sağlayamayacakları “kötü bir gün” geçiriyor olabilirler. (Calvert, 2005). İşletmenin çok yoğun olduğu ve personelin elinde olmayan bazı aksiliklerin gerçekleştiği günlerde gerçekleşen gizli denetim, bazen işletmenin gerçek puanının altında bir değerlendirme notu almasına sebep olabilir. Bu duruma bağlı olarak personel motivasyonunda düşüş veya kendini yetersiz hissetme gibi

durumlar ortaya çıkabilir. Bu olumsuzluğu engellemek adına, önemli bir pazar araştırma firması olan London Transport, müşteri tatmin araştırmalarının sonuçları ile işletmenin gizli müşteri uygulamalarının sonuçlarının karşılaştırılması gerektiğini savunmuştur (Özdemir ve Eroğlu, 2009).

Gizli müşteri uygulamalarının barındırdığı en büyük dezavantaj; gizli müşterinin kendi bilişsel süreçlerine bağlı kalması, kendini geliştirmemesi ve kendisine uygun olmayan bir alanda denetim gerçekleştirmesidir (Calvert, 2005). Gizli müşterinin hafızasına fazla güvenmesi ve not almadan tek bir rapor yazması, firmanın sektörü hakkında yetersiz bilgi, fiziksel yorgunluk sebebi ile dikkatsizlik gibi durumlar bu olumsuzluklara yol açmaktadır. Gizli müşterinin denetimi doğru olarak gerçekleştirmesi bu uygulamaların temelini oluşturmaktadır. Çalışanların olumsuz bir davranışı varsa ve bu durum işletmenin hizmet kalitesini olumsuz olarak etkileyebilecek nitelikteyse bu durumun atlanmaması veya tam tersine yaşanan aksiliklerin abartılarak raporlanması sonucu çalışana haksızlık olabilecek şekilde yansıtılmaması gibi durumlar oldukça önemlidir (Allison, vd., 2010).

Gizli müşteri uygulamalarının bir diğer dezavantajı; çalışanlar, değerlendirme sürecini, herhangi bir hata yapmaları durumunda ceza alabilecekleri veya yönetimin onları sürekli bir şekilde gözetlediği bir durum olarak algılayabilirler (Erstad, 1998). Burada çalışanlarda yaratılabilecek tedirginlik ve korku faktörlerini dikkate almak oldukça önemlidir. Çalışanlar izlenip değerlendirilmekten hoşlanmayabilirler. Bu sebeple personele, sürecin nasıl işleyeceğini, hangi raporların yapılacağını ve sonuçların nasıl kullanılacağını bildirmek yardımcı olacaktır. Personelin endişeye kapılması moralinin bozulması ve motivasyonunu kaybetmesi anlamına gelir (Calvert, 2005). Bu da çalışmanın amacının tam tersi demektir.

Morrison, Colman ve Preston'a (1997) göre; gizli müşteri uygulamalarının güvenilirlik ve geçerlilik konusunda bazı olumsuz yanları vardır. Bunlar; gizli müşterinin bazı detayları belirtmeyi unutmasından ya da kontrol listesini tamamlayamamasından kaynaklanabilir. Gizli müşteri, gördüğü her detayı, yaşadığı her deneyimi doğru bir şekilde kaydedip raporlamalıdır. Başka bir dezavantajı ise; gizli müşteri ile çalışan arasındaki karşılıklı etkileşimin müşterinin bakış açısına veya yaklaşımına göre değişiklik gösterebilir olmasıdır. Bir müşteriye normal gelen bir yaklaşım, diğer müşteriye kaba

veya tam tersi fazla samimi gelebilir. Bu sebepler ile doğruluk açısından göreceli bir değerlendirme oluşabilir.

#### **2.4.6. Gizli Müşteri Uygulamalarının Gerekliklikleri**

Gizli müşteri uygulamaları uzun bir süre boyunca etikliği tartışılmış bir denetim yöntemidir. Kimi kurumlar yıllarca gizli müşteri uygulamalarına bir “casusluk programı” gözü ile bakmışlardır (Turner, 2012). Her araştırma yönteminde olduğu gibi gizli müşteri uygulamaları da, araştırmanın olumsuz sonuçları olmaması ve güvenilir bir yöntem olduğunun kanıtlanması için uygulama aşamasında ve sonrasında bazı gerekliklikler barındırmaktadır. Bu gereklikliklerin yerine getirilmesi ile uygulamaların etikliği kesinlik kazanmaktadır.

Esomar (2005) tarafından, bu uygulamanın kalitesini ve güvenilirliğini arttırmak amacı ile gizli müşterilerin ve araştırma firmasının yerine getirmesi gereken gereklikliklerin bazıları şu maddeler ile belirtmiştir;

- Gizli müşteri uygulaması, rakip bir firmada değil, uygulamayı talep eden firmanın kendi bünyesinde gerçekleştirilecek ise, firma çalışanlarının ve yönetiminin önceden bu uygulamanın gerçekleştirileceğinden haberi olmalıdır. Uygulamanın gerçekleştirileceği firma; belirli bir zaman diliminde gizli denetimin gerçekleşeceğini, gizli müşterinin hangi pozisyonda firmaya gelebileceğini, denetim verilerinin kaydedileceğini ve bir raporlama ile (genellikle hizmet verenlerin isimleri de belirtilerek) firma yönetimine sunulacağını bilmelidir.
- Uygulama, her zaman şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
- Rakiplerde veya firmanın kendi bünyesinde gerçekleştirilen bu çalışmalar, zaman ve talepler konusunda işletmeye zarar vermeyecek şekilde yürütülmelidir. Uygulamanın gerçekleşmesi esnasında harcanan zaman veya müşteriler talepleri, işletmeye maddi açıdan olumsuz bir etki yaratacak ölçüde olmamalıdır.
- Eğer gizli müşteri uygulaması, bir yer ayırma ya da rezervasyon gerektiriyorsa, görüşmenin bitiminden sonra, bu işlemler iptal edilmeli veya yürürlükten çıkarılmalıdır. Örneğin bir otel işletmesinde, rezervasyon aşamasını değerlendirmek amaçlı ve telefonla yapılan bir gizli denetim uygulamasında, denetim sona erdikten sonra o otele yapılan rezervasyon iptal edilmeli, sistemde karışıklık yaratmamalıdır.

- Uygulamalar boyunca alınan kayıtlar gereğinden uzun süre saklanmamalıdır. Ayrıca araştırmanın gerçekleştirildiği firmanın onayı olmadan üçüncü kişilerle paylaşılmamalıdır.

Gizli müşteri uygulamalarında, denetlenen kişilerin (çalışanların), bu denetimlerden zarar görmeyeceği veya denetim sonuçlarının çalışanlara bir dezavantaj sağlamayacağı temin edilmelidir. Uygulamanın profesyonelce gerçekleştirilmesi ve çalışanların haklarına yönelik bir zarar olmaması kaydı ile yapılan bu uygulamalar, geçerliliği yüksek uygulamalardır. Araştırmayı gerçekleştiren gizli müşteriler, tüm verileri anonim hale getirmek durumundadırlar. Böylece denetlenen kişinin bilgileri korunmuş olur. Kıyaslama, veri koruma ve çalışan haklarına saygı gösterilmesi koşuluyla gerçekleştirilen bu uygulamalar tamamen yasaldir (Herbst, vd., 2007).

Esomar'ın 2006 yılında yapmış olduğu başka bir çalışmada ise gizli müşteri uygulamalarının gerçekleştirilmesi sürecinde uyulması gereken koşullar şu şekilde belirtilmiştir;

- Gizli müşteriler, uygulamanın gerçekleştirildiği kuruluşun normal işleyişini bozacak herhangi bir davranışta bulunmamalıdır.
- Uygulama sonrasında yazılan raporlarda değerlendirilen personelin kimliği açığa çıkarılmamalıdır. Eğer farklı nedenlerle bireylerin ya da departmanların tanımlanması talep ediliyorsa, o kişilerin bilgisi ve izni dahilinde olmalıdır.
- Firmanın izni olmadan, uygulama sonuçları elektronik ortamda kaydedilmemelidir.
- Firma, kendi kuruluşunda gerçekleştirilecek olan gizli denetimin sebep olacağı tüm giderleri önceden kabul etmelidir. Örneğin; bir otel işletmesinde gerçekleştirilen uygulamada, gizli müşteri, otel misafiri gibi otele giriş yapar ve belirlenen süre boyunca (en az 1 gün, en fazla 3 gün) konaklar. Ayrıca restoran, spa merkezi vb. tüm imkânlarını kullanır. Otelden çıkış yaparken ise, o konaklamanın bir denetim konaklaması olduğunu belirten resmi bir yazıyı otel yetkilisine iletir ve gizli müşteriden herhangi bir ödeme alınmaz.

Hem gizli müşteri uygulamalarını gerçekleştiren pazar araştırma firmaları hem de gizli müşteri uygulamalarının bünyesinde yapılmasını talep eden firma yöneticileri, bu gerekliliklerin bilincinde olup, doğru ve geçerli bir gizli denetim için birlik sağlamalıdır.

#### 2.4.7. Gizli Müşteri Uygulamalarının Kullanıldığı Sektörler

Gizli müşteri uygulamaları, hizmet sektörü başta olmak üzere birçok sektörde aktif olarak uygulanmaktadır. Farklı sektörlerden firmalar, müşteri ilişkilerini ve hizmet süreçlerini geliştirmek, çalışanlarını değerlendirmek ve performanslarını geliştirmek amacıyla bu uygulamalara başvurmaktadır. Yıldırğan ve Met (2016), yapmış olduğu bir araştırmada; Amerika’da gizli müşterinin % 21,5’lik oranla restoran, % 14’le fast food, %16,8’le perakende, % 14,2 ile banka-finance ve % 11,8 oranında da petrol sektörlerinde kullanıldığını belirtmiştir.

Gizli müşteri uygulamaları, uzun yıllardır, çalışan performansını ve hizmet kalitesini değerlendirmek amacıyla; finans, perakendecilik, turizm, doğrudan pazarlama, yiyecek-içecek işletmeleri gibi birçok sektörde aktif olarak kullanılmaktadır (Finn ve Kayandé, 1999). Wilson (1998a), gizli müşteri uygulamalarının kullanıldığı sektörleri; finans, perakendecilik, eğlence, seyahat, ulaşım, otomotiv ve devlet kurumları olarak belirtmiştir.

Türkiye’de ise 2000’li yılların başında, dünyadaki pek çok ülkede olduğu gibi, bankacılık sektöründe başlamıştır. (Almac, 2017). Günümüzde ise Türkiye’de bu uygulamayı kullanan sektörlerin başında bankacılık, restoran ve perakendecilik işletmelerinin geldiği, bu sektörleri otelcilik, çağrı merkezleri, e-ticaret, sinema-tiyatrolar, kargo-nakliye şirketleri ve hastanelerin takip ettiği belirtilmiştir (Yıldırğan ve Met, 2016).

Gizli müşteri uygulamalarının dünya genelinde yaygın olarak kullanıldığı sektörler şu şekilde sıralanabilir (Süreç Danışmanlık, 2018);

- **Markalaşmış Yiyecek ve İçecek Firmaları:** Markalaşmış yiyecek ve içecek firmalarının ticari başarısı fiyat, lezzet ve müşteri davranışının uyumlu birleşiminden meydana gelmektedir. Ancak, müşteri davranışları beklentiler ile uyumlu olmayan işletmeler, fiyat ve lezzet dengesi ne kadar iyi olursa olsun rekabet avantajlarını yitirirler. Müşterileri beklentilerine doğru cevap veremeyen firmalar “her şey iyi giderken, nerede yanlış yaptık” sorusu ile karşı karşıya gelirler. Bu firmaların nerede yanlış yaptıklarını öğrenmelerinde ise en büyük ve tarafsız yardımcıları gizli müşteri uygulamaları olmaktadır.

- **Fast Food Restoranları:** Hijyen, lezzet, çalışanların profili, taşeron seçimi, ve pazarlama etkinlikleri gibi birçok alanda yeterli bilgiye sahip olmak için fast food restoranlarında gizli müşteri uygulamaları kullanılmaktadır.

- **Teknoloji Marketleri:** Teknoloji ürünleri piyasasında farklılaşmayı ve müşteri bağlılığını yaratan etken kalite ve memnuniyet yaklaşımıdır. Memnuniyeti yaratan etkenler ise, ürün kalitesinin yanı sıra etkili satış ve güçlü bir satış sonrası servistir. Müşterilerin temas halinde oldukları bu alanlarda teknoloji marketleri, müşteri hizmet süreçlerini denetlemeli, süreçlerini iyileştirmeli ve sonuçlara uygun stratejiler üretmelidirler.

- **Alışveriş Merkezleri:** Alışveriş merkezleri mağazalarının yanı sıra, müşterilerine sundukları diğer kullanım alanları ile de büyük rekabet içerisindeyler. Bu yardımcı kullanım alanları müşteri memnuniyeti konusunda oldukça önemlidir. Bu sebeple gizli müşteri uygulamalarından faydalanan alışveriş merkezleri, müşteri memnuniyet ve beklentilerini ölçme ve bu konuda strateji geliştirme konularında daha başarılı adımlar atarak müşteri kaybını en aza indirebilmektedir.

- **Otomotiv Bayileri:** İnsanların aynı otomobili farklı bir yerden satın almalarını veya satın aldıkları otomobili sürekli aynı servise götürmelerini sağlayan nedenlerin başında satıcı ve servis arasındaki olumlu iletişim gelir. Çünkü otomotiv sektöründe fiyatlar genel olarak homojendir. Müşteri sadakati yaratmak amacı ile otomotiv bayileri, gizli müşteri uygulamalarından faydalanarak kendileri daha fazla geliştirmek veya kurumsallaşmak için gerekli adımları atarlar. Böylece kendi sektörlerinde özellikle tercih edilen bir kurum haline gelebilirler.

- **Süpermarket Zincirleri:** Süpermarket zincirleri, etkili gizli müşteri uygulaması raporları sayesinde daha fazla müşteri kazanmak uğruna yaptıkları promosyonları dozunda tutabilir, ürünler hakkındaki iyileştirme taleplerini tedarikçilerle paylaşabilir ve müşterilerinden elde ettikleri kâr oranını rahatlıkla artırabilirler.

- **Havayolu Firmaları:** Havayolu firmalarında fiyatlar ve hizmet olanaklarının yanı sıra güven unsuru ön plandadır. Bir havayolu firmasına güvenen bir yolcu, sıkıntı yaşamamak ve konforunu bildiği bir seyahat geçirmek amacıyla her zaman aynı firmayı tercih eder. Güven unsurunu oluşturan ise müşteri beklentilerini bilmek ve memnuniyeti arttıracak çalışmalara ağırlık vermektir. Bu sebepler ile havayolu firmaları, gizli müşteri uygulamalarını sürekli olarak kullanmaktadır.

- **Hazır Giyim Firmaları:** Bu sektörde müşteri beklentilerinin bilinmesi ve müşteri memnuniyeti çok önemlidir. Üretim, satış veya satış sonrası süreçlerinin herhangi birisindeki en ufak aksama, kuruluşu müşteri gözünde kötü bir marka haline getirebilir. Satış sonrası süreçlerin oldukça iyi yönetilmesi gereken bu sektörde, gizli müşteri uygulamaları sıklıkla kullanılır ve gerekli iyileştirmeler için adımlar atılır.

- **Bankalar:** Bankalarda gerçek kâr, yüksek maliyet yaratan yüksek faizde değil; müşterilerin beklentilerini karşılayan hizmet sürecinin iyi çalıştırılmasındadır. Hizmet sürecinde meydana gelen eksiklikler sebebi ile bu durumdan şikayetçi olan müşteriler farklı bir banka ile çalışmaktan bir an bile tereddüt hissetmeyeceklerdir. Müşteri beklentilerinin karşılanması konusunda bankalar, gizli müşteri uygulamalarını sürekli olarak kullanmaktadır. Bankaların bu uygulamaları tercih etmesinin bir diğer sebebi ise; çalışanlarının etik dışı hareketler veya usulsüzlükler yapıp yapmadıklarını kontrol etmektir.

- **Turizm Konaklama Tesisleri:** Konaklama tesislerinde, hizmet seviyesi ve çalışan profili rekabet etme konusunda en önemli iki unsurdur. Gizli müşteri uygulamaları konaklama işletmelerinde özellikle bu iki unsur üzerinde yoğunlaşarak işletmenin kendini geliştirmesine büyük katkılar sağlamaktadır.

Gizli müşteri uygulamaları ayrıca; perakende sektöründe mağazalarda, sinema-tiyatro, kargo firmaları, emlak işletmeleri, seyahat acente ofisleri, eğlence ve dinlenme yerleri, devlet kurumları ve ulaşımda kullanılmaktadır (Bayrak, 2017).

#### 2.4.8. Otelcilik Sektöründe Gizli Müşteri Uygulamaları

Otelcilik sektörü incelendiğinde; konaklama piyasasında artan rekabet sebebi ile otellerin kendi hizmetlerini, rakiplerinden farklı kılacak ve müşteri sadakati sağlayacak şekilde gerçekleştirmesi oldukça önemli bir hale gelmiştir (Beck ve Miao, 2003). Bu konuda eksikliklerini öğrenmek, fark edemedikleri olumsuz davranışları görmek ve bunların nasıl iyileştirileceği konusunda geri dönüşler alıp kendini geliştirmek isteyen oteller, gizli müşteri uygulamalarından faydalanmaktadır.

Gizli müşteri uygulamaları, gizli telefon araması, gizli ziyaret veya gizli gözlem olarak gerçekleştirilebilir. Ancak otel işletmelerinde genellikle bu üç yöntem bir arada kullanılmaktadır. Bir otel işletmesine gizli denetim gerçekleştirecek olan gizli müşteri öncelikle oteli arayarak rezervasyon yaptırır. Rezervasyon esnasında, otel yönetiminin önceden belirlediği standartlara uygun bir telefon görüşmesi yapıp yapılmadığı ölçülür.

Bu sorular genellikle şu şekildedir;

- Telefon makul bir sũrede açıldı mı?
- Otel konsepti detaylı bir şekilde açıklandı mı?
- Otelde bulunan oda tiplerinden ve bu oda tiplerinin özelliklerinden bahsedildi mi?
- Müşterinin otelde daha önceden konaklayıp konaklamadığı, otele ulaşımını nasıl sağlayacağı vb. sorular soruldu mu?
- Ücretli ve ücretsiz hizmetlerin neler olduğu ile ilgili detaylı bilgi verildi mi?
- Transfer hizmetleri konusunda bilgi verildi mi?
- Telefondaki kişiye ismi ile hitap edildi mi?
- İptal şartları ve otel check-in/check-out saatleri hakkında detaylı bilgi verildi mi?
- Fiyatlandırma konusunda tutarlı ve detaylı bilgilendirme sağlandı mı?

Ayrıca işletmenin kendi bünyesine özel sorularda bu listede yer alabilir. Örneğin; otelin kendi markasına ait bir sadakat programı olabilir. Bu programlar hakkında bilgi verilmesi işletme yöneticileri tarafından ayrıca talep edilebilir. Burada önemli olan nokta; her telefon denetimi bir ziyarete dönüşmemektedir. İşletmenin araştırma firması ile olan anlaşmasına bağlı olarak belli bir gizli arama denetimi ve gizli ziyaret takvimi bulunmaktadır. Yıl içerisinde sekiz tane gizli arama gerçekleştiriliyorsa, bunlardan yalnızca iki veya üç tanesi gizli ziyarete dönüşmektedir. Ziyarete dönüşmeyecek olan gizli arama rezervasyonları belirli süreler içerisinde otel aranır ve iptal edilir. İptal edilirken herhangi bir gizli denetim araması olduğu otele belirtilmez. Yalnızca otel merkezine raporlar gönderilerek sonradan bildirilir.

Telefonla yapılan denetim işlemi tamamlandıktan sonra gizli müşteri, rezervasyon yaptırdığı tarihte otele giriş yapar. Denetimin en önemli süreci bu noktada başlamaktadır. Giriş işlemlerinin yapılması sırasında resepsiyon görevlisinin nazik bir şekilde karşılaması, isimleri ile hitap etmesi ve işlemleri hızlı bir şekilde doğru olarak gerçekleştirmesi beklenir. Ardından genel alanlar, otopark alanının durumu, bina aydınlatması, genel bakım, güvenlik, manzara, açık tabela, erişilebilirlik, fuaye alanının ve lobinin temizliği, zamanında hizmet alımı, personellerin ve yöneticilerin nazik yaklaşımı ve profesyonelliği, selamlama, ziyaret boyunca hizmet prosedürlerinin

yansıtılması ve hizmetin kalitesi gibi unsurlar değerlendirilir. Aynı zamanda yangın çıkışlarının acil durum tabelalarının olması gerektiği şekilde bulunup bulunmadığı ve otelin temel bilgilendirmesinin doğru yapıp yapılmadığı kontrol edilir (Chen ve Barrows, 2015). Bu kontroller yapılırken gizli müşteri, otelin restoranlarından, oda servisinden, çamaşırhane hizmetinden, lobi barından ve varsa spa merkezinden faydalanır. Kısacası otelin sunduğu tüm hizmetleri deneyimler ve her bir hizmet için puanlama ve yorumlarda bulunur.

Bir otel işletmesinde denetim gerçekleştiren gizli müşteri, aynı zamanda otel çalışanlarını ve operasyonu gözlemler. Bunu yaparken lobide belli bir süre oturup çalışanların diğer müşterilerle ilişkilerini ölçebilir, restoranda yemek yerken diğer müşterilerin memnuniyet derecelerini izleyebilir veya başka bir müşterinin karşılaştığı bir sorunun nasıl çözümlendiğini detaylı bir şekilde rapor edebilir. Özellikle yoğun günlere denk gelen denetimlerde, personelin stresle başa çıkma yöntemlerini, taleplere geri dönüş hızlarını ve tüm hizmetlerin aksamadan devam edip etmediğini gözlemleyebilir. Bu gözlemlerin hepsi denetim sonunda yazılan raporlarda detaylı bir şekilde belirtilir.

Otellerde gizli denetim en az bir gün, en fazla üç gün sürmektedir. Tüm hizmetlerden faydalanırken dikkat çekmemek adına genellikle bu denetim, konaklama ortalama rakamı olan iki gün içerisinde tamamlanır. Denetimin bittiği ve çıkış işlemlerinin gerçekleştirileceği gün, gizli müşteri otelden bir yetkili ile görüşmek istediği bildirir. Görüştüğü yetkiliye çalışanı olduğu gizli müşteri araştırma firmasının hazırlamış olduğu bir belgeyi teslim ederek bir denetim gerçekleştirdiğini ve raporun en kısa sürede kendilerine ulaştırılacağını belirtir ve otelden ayrılır.

Bir gizli müşterinin gözlem ve deneyimlerinin sonucuna dayanarak, bir konaklama işletmesi, hizmet kalitesinin şirket politikalarını ve standartlarını karşıladığından veya aştığından emin olmak için eğitim stratejileri oluşturmayı düşünebilir. Örneğin, çalan bir telefonunun yedi saniye içinde açılması gerekiyor, girişteki karşılama yedi saniye içinde yapılmalı, giriş ve çıkış işlemleri için bekleme süresi beş dakikayı geçmemelidir, bir personel müşterilere kibar bir sesle ve profesyonel tavırlarla yardımcı olmalıdır (Chen ve Barrows, 2015). Bu gibi durumların eksikliği fark edildiği takdirde bir eğitim planı geliştirilerek personele ihtiyacı olan eğitim verilir.

Bir işletmede gizli müşteri uygulamaları anlaşılmaya bağlı olarak hep aynı firma tarafından, farklı gizli müşteriler ile gerçekleştirilir. Her bir denetim sonrası otele bir değerlendirme raporu iletilir. Yılsonunda, gerçekleştirilen tüm denetimlerin raporları bir araya getirilir ve her kategoride otelin almış olduğu puanların olduğu ayrı bir rapor oluşturulur. Bu raporlarda yapılan gizli denetimler sonucunda otelde meydana gelen iyileşmeler analizler ile belirtilir. Sonuç olarak otel işletmesi, vermiş olduğu hizmetin kalitesini, eksi ve artı yönlerini detaylı bir şekilde görür. Bu konularda aksiyon alarak, her denetimde, bir önceki eksikliklerini gidermiş olmaya çalışır.

## **2.5. Gizli Müşteri Uygulamaları Süreci**

Gizli müşteri uygulamaları belirli bir süreç dâhilinde gerçekleşmektedir. Hata payı bırakmamak adına bu süreç, özenle ve dikkatli bir şekilde tasarlanmalıdır. Burada, talep edilen sonuca ulaştıracak adımlar izlenerek, verimli bir denetim gerçekleştirmek hedeflenmektedir. Kötü sonuçlanan bir gizli müşteri uygulamasında, uygulama derinlemesine incelendiğinde, kötü gitme sebebinin, kötü bir süreç tasarımıyla kaynaklandığı birçok kez ortaya çıkmıştır (Mercurio ve Flesta, 2017). Bu kötü süreç tasarımına örnek olarak; denetim sırasında yanlış sorular sorulması veya önemi olmayan çok fazla soru sorulması, gizli müşterinin fark edilmesi, yanlış noktalara odaklanması veya sonuçların doğru değerlendirilememesi verilebilir.

Hesselink ve van der Wiele (2003) gizli müşteri uygulamaları sürecini; sürecin tasarımı (hedef, sıklık ve geri bildirim), veri toplama, gizli alışveriş ve raporlama olarak belirtmiştir. Singh ve Verma (2014) bu süreci; hedeflerin belirlenmesi, değerlendirme formu, gizli müşteri seçimi, değerlendirme ve analiz olarak beş farklı adımda incelemiştir. Michelson (2004) daha geniş bir kapsamdan ele alarak bu süreç tasarımını; hedefleri belirleme, program ve soru tasarımı, alışveriş şeklini ve müşterileri belirleme, veri toplama, verileri kullanılabilir hale getirme, raporlama ve bulguları inceleme olarak ele almıştır. Erstad'a (1998) göre gizli müşteri uygulamaları Tablo 2'de belirtildiği gibi belirli adımlar çerçevesinde gerçekleşmelidir.

Tablo 2: Gizli Müşteri Uygulamaları Süreç Tasarımı Adımları

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Adım</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Amaçların Belirlenmesi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| İlk adım amaçları belirlemektir. Amaçlar müşteri memnuniyetinin yanı sıra çalışan memnuniyetini de sağlamak üzere belirlenmelidir. Gizli müşteri uygulamalarının kullanılmasındaki genel amaç; olumlu davranışları güçlendirmek ve olumsuz davranışları ise cezalandırma yöntemi kullanmadan değiştirmektir. |
| <b>2. Adım</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Değerlendirme Formunun Tasarlanması</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ölçülebilir standartların neler olduğu belirlenmesi ve tanımlanması adımıdır. Müşteri değerleri ortaya konur ve değerlendirme formuna dahil edilir.                                                                                                                                                          |
| <b>3. Adım</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Gizli Müşteri Seçimi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Gizli müşteri, araştırma yapılacak firmanın standartlarına göre seçilmelidir. Firma ve firmanın dâhil olduğu sektör hakkında eğitim almış ve yeterli bilgiye sahip bir kişi olmalıdır.                                                                                                                       |
| <b>4. Adım</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Değerlendirme / Uygulama</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Gizli alışverişin yapıldığı işletmenin objektif bir şekilde değerlendirildiği adımdır.                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>5. Adım</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Analiz</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hizmet sunumu sırasında ortaya çıkan olumsuzluklar tespit edilir ve kaynakları belirlenir.                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>6. Adım</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Eylem Planlarının Yapılması</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Çalışan performansları ile ilgili bir ödül ve teşvik planı geliştirilir. Çalışanların teknik ve bilişsel becerileri geliştirmek için eğitim planları yapılır. Yaşanan olumsuzluklar yanlış iş tasarımıyla kaynaklanıyorsa, hizmet sunum sistemi üzerinde değişiklikler yapılır.                              |

Kaynak: Erstad, M. (1998). Mystery Shopping Programmes And Human Resource Management. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10(1), 34–38.

Tablo 2’de gizli müşteri uygulamalarının gerçekleştirilme sürecinde izlenen adımlar detaylı olarak incelenmiştir. Bu adımlar içerisinde ilk üç adımın içeriği işletmenin sektörüne göre değişiklik gösterebilmektedir. İşletmenin bu uygulamayı kullanma amacına bağlı olarak değerlendirme soruları ve yöntemi çeşitlilik gösterebilir.

### 2.5.1. Amaçların Belirlenmesi

Birçok araştırma yönteminde olduğu gibi gizli müşteri uygulamalarında da, belirli bir sorunu çözmek için belirlenen amaçların net olmaması, genellikle bir veri sunmayan, seyreltilmiş ve istenilen sonucun alınmadığı bir uygulama haline gelmesine sebep olabilir (Mercurio ve Flesta, 2017). Bu olumsuzluğu yaşamamak adına gizli müşteri uygulamalarında ilk adım; amaçların belirlenmesidir. Bu amaçlar şeffaflaştırılmalı ve kontrol listesi için girdi olarak kullanılmalıdır. Bu kontrol listesi ise, hizmet sunum süreci değerlendirilerek ve hata noktalarına dikkat ederek hazırlanmalıdır (van der Wiele, vd., 2005). Böylece amaçlara ulaşmaya yönelik bir çalışma gerçekleşir ve talep edilen kesin sonuca varılır.

Gizli müşteri uygulamalarını kullanacak olan işletmenin öncelikle bu uygulamayı kullanmaktaki sebebinin ne olduğu ve uygulama sonrasında yanıt bulacağı soruların işletme için ne ifade ettiği oldukça önemlidir. Burada anahtar nokta işletmenin; nerede olduğunu, nerede olmak istediğini ve gizli müşteri uygulamalarının işletmeyi oraya nasıl getirebileceğini açıkça belirlemektir (Michelson, 2004). Her işletmenin bu uygulamayı kullanmaktaki amacı farklı olabilir. Bu amaçlar; hizmet sürecini izlemek ve iyileştirmek için neler yapılması gerektiğine karar vermek, personel davranışlarını inceleyip bu davranışları geliştirmek için gerekli eğitimleri sağlamak veya rakip işletmelerin performansları ile kendileri arasında bir kıyaslama yapmak olabilir. Kimi zaman bu üç amaç bir arada da olabilir (Özdemir ve Eroğlu, 2009). Belirlenen amaçlar doğrultusunda bu uygulamanın gerçekleştirileceği konusundan işletmenin bütün departmanlarına ayrıca bilgi verilmelidir. Böylece çalışanların, gerekli girdileri sağlama, programa destek olma ve işletmeye yönelik sahiplenme duygularını hissetme ve işletmeye katkı sağlama sorumlulukları daha fazla artacaktır (BestMark, 2018).

İşletmelerin gizli müşteri uygulamasını gerçekleştirmekteki amaçlarını net bir şekilde belirlemeleri adına Mercurio ve Flesta'nın (2017) sunmuş olduğu amaç önerileri şu şekildedir;

- Müşterilerin marka standartlarına veya marka bağlılığına olan sadakatini ölçmek,
- Müşteri kaybı yaşıyorsa bu durumun sebebini öğrenmek,

- Yeni bir ürün veya hizmet üretiminden sonra, çalışanların ürün veya hizmet sunumunu nasıl gerçekleştirdiğini veya yeterli bilgiye sahip olup olmadıklarını ölçmek olabilir.

Wilson (1998b) ise bu uygulamanın kullanılması için geçerli olacak amaçları şu şekilde sıralamıştır;

- İşletmenin hizmet sunumundaki başarısızlıkları ve zayıf noktaları belirlemek,
- Çalışanları, değerlendirme, eğitim verme ve ödüllendirme unsurları ile daha fazla geliştirmek ve motive etmek,
- Rakip işletmelerin hizmet sunum ayrıntılarına erişerek, rekabet edilebilirliğini ölçmektir.

Gizli müşteri uygulamaları çoğunlukla, çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin kalitesini ölçmek amacıyla kullanılır. Bu durumda gizli müşteri, belirli kalite standartlarına ve yönergelere odaklanabilir ya da etkileşimin kalitesini belirli bir noktaya taşımak için konumlandırılabilir. (Herbst, vd., 2007). Bu uygulamalar ayrıca, işletmedeki yöneticileri değerlendirmek amaçlı olarak da kullanılabilir (Erstad, 1998). Böylece işletme içerisindeki yöneticilerin ne kadar yeterli olduğu ve eksikliklerinin ne olduğu konusunda fikir sahibi olunabilir. Gizli müşteri uygulaması, yalnızca uygulamanın yapılacağı işletmenin yönetimini ve çalışanlarını değil aynı zamanda dış kaynaklı hizmetleri, distribütörleri ve rakipleri de kapsayabilir (Dahlgaard-Park, 2015).

Amaçların belirlenmesi aşamasında işletme, problemini netleştirmiş olmalıdır. Satış hacmi, müşteri ile olan iletişim, müşteri sorunlarını çözme konusundaki yeterlilik veya hizmet kalitesi ile ilgili belirli bir endişenin olup olmadığı net bir şekilde iletilmelidir (Herbst, vd., 2007). İletilen bu endişeler doğrultusunda, işletmenin ulaşmak istediği konum belirlenerek detaylı çalışmalara başlanır.

### **2.5.2. Değerlendirme Formunun (Kontrol Listesinin) Hazırlanması**

Yapılacak olan araştırmanın amaçları belirlendikten sonra bir diğer önemli adım; değerlendirme sırasında doğru verileri elde etmek için hangi unsurların kontrol edilmesi gerektiğidir. Kontrol listesi oluşturma aşamasında müşterilerle sürekli iletişim halinde olan çalışanlarla belirli toplantılar düzenlenebilir. Burada çalışanların müşteriler ile ilgili izlenimleri, en çok şikâyet aldıkları konu, müşterilerin memnuniyetlerini arttıran

davranışlar ve çalışanların gördüğü diğer önemli detaylar paylaşılarak ortak bir müşteri tatmini profiline ulaşılabilir. Elde edilecek olan sonuçlar ise gizli müşteri uygulamaları kontrol listesi oluştururken kullanılabilir (Özdemir ve Eroğlu, 2009). Farklı bir yöntem ise; çalışanlarının müşteriler ile olan ilişkilerini tarafsız bir şekilde ölçmek, müşteri memnuniyetini arttırmak ve hedeflediği gelire ulaşabilmek için hangi konularda kendisini geliştirmesi gerektiğini öğrenmek isteyen bir yönetici, gizli müşteri uygulamaları gerçekleştiren araştırma firmasına danışabilir. Bu ikinci yöntem tercih edilse dahi, işletme yöneticilerinin unutmaması gereken nokta; çalışanların gizli bir denetimin gerçekleşeceğini bilmesi ve dikkat edilecek unsurlardan haberdar olmaları gerektiği durumudur. Çalışanlar ne ile karşılaşacakları konusunda mutlaka bilgi sahibi olmalıdır.

Larse (2016), kontrol listesi oluşturulurken, işletmenin kendisine sorması gereken soruları şu şekilde belirtmiştir;

- Özellikle yapılmasını beklediğimiz bir hizmet sunum şekli var mı?
- Müşteriyi karşılarken, personelden ne gibi davranışlar bekleriz?
- Müşterilerle iletişim sırasında ne tür davranışlar bekliyoruz?
- Bir telefon etkileşimi varsa, hangi özel bekletme / aktarma prosedürlerini bekleriz (örneğin, müşteri başka bir çalışana aktarılacak istendiğinde, bağlanılacak olan departman ve kişi isminin belirtilmesi)?
- Sorulması beklediğimiz özel profil soruları var mı? - Eğer öyleyse, bunlar nedir?
- Hizmet sırasında çalışanlardan hangi davranışlarını bekliyoruz?
- Etkileşimin sonucu olarak, çalışanın konuşmayı bitirmesini veya hoşça kal demesini nasıl istiyoruz?
- İletişim bilgilerini almak, başka bir randevu önermek veya müşteriyi aramayı önermek gibi, beklediğimiz belirli davranışlar var mı?
- Beklediğimiz belirli farklı davranışlar var mı?

Denetim sırasında kullanılacak olan kontrol listesi, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yerine getirilmelidir. Bu amaçlar çeşitli olabilir. Kontrol listelerinin hangi amaçlarla hazırlandığı, işletme ve Pazar araştırması arasında yapılan anlaşmalarda görülmektedir ve raporlarda belirtilmemektedir. Ancak işletme yöneticileri kullanım amaçlarını kendileri yorumlayabilir. Kullanılan kontrol listesi, hizmet sunum sürecini değerlendirerek ve hata noktalarına dikkat ederek hazırlanmalıdır (van der Wiele, vd.,

2005). Kontrol listesi aynı zamanda, objektif ve gözlemsel geribildirimın rahatlıkla sağlanabileceği bir şekilde tasarlanmalıdır. Gizli müşteri bu aşamada hangi noktalarda nasıl bir değerlendirme yapacakları konusunda net olmalıdır. Ayrıca kontrol listesinin sonunda, liste içerisinde olmayan ancak gizli müşterinin gitmiş olduğu işletmede deneyimlediği diğer önemli konuları da belirtmeleri için bir “genel yorumlar” kısmı mutlaka olmalıdır. Listedeki bazı sorular diğerlerinden daha önemli bir konumda olabilir. Bu sebeple her soru için bir puanlama sistemi oluşturulmalıdır (Michelson, 2004).

Travelling Mystery Guest’in 2015 yılında yayınlamış olduğu otellerde gerçekleşen gizli müşteri uygulamalarına ait örnek kontrol listesi şu şekildedir;

- Güler yüzlü ve konuksever bir vücut dili ile karşılama yapıldı mı?
- Park alanında bagajlara yardım etmeyi teklif eden bir görevli var mıydı?
- Tüm personelin üniformaları düzgün müydü? Ve profesyonel görünüyorlar mıydı?
- Tüm personelin isimlikleri var mıydı?
- Giriş işlemleri ne kadar sürdü? Ve resepsiyonist yardımsever davranışlarda bulundu mu?
- Otel ve konsept hakkında ek bilgi verildi mi?
- Büyük bir otel tesisi ise alana ait haritalar verildi mi?
- Tesis bünyesindeki spa merkezleri, restoranlar ve aktivite alanları hakkında bilgi verildi mi?
- Güvenlik prosedürleri uygulanıyor mu?
- Buklet malzemeleri vaat edilen ile aynı mı?
- Genel alanlar ve odalar yeterince temiz mi?

Gizli müşteri, değerlendirilecek yeri, değerlendirme zamanını, kapsam ve değerlendirmenin konularını, çalışanları ve davranışlarının şekillerini bilmelidir. İşletmelerin taleplerine göre gizli müşteriler, fiziksel ortamı ve ticari malları değerlendirebilir; mekânın temizliği, personel davranışı, bilgi ve yetkinlik, personel sadakati ve bütünlük, hizmet sunum hızı ve hizmetin kullanılabilirliği ve güvenilirliği gibi konuları; gizli gözlem ve gizli ziyaret gibi tekniklerin kullanımıyla değerlendirebilir. Ayrıca gizli müşteri, çalışanlardan yardım isteyebilir, onlara sorular sorabilir ve aldığı yanıtlar doğrultusunda ek bir değerlendirme yazısı hazırlayabilir (Dahlgaard-Park, 2015).

Bu maddelere ek olarak, personelin diğer tüm müşterilere ve aynı zamanda çalışma arkadaşlarına nasıl davrandığı, çözüm odaklı bir yaklaşımda bulunulup bulunulmadığı, vaat edilen hizmetlerin belirtilen hızda verilip verilmediği, müşterilere isimleri ile hitap edilmesi gibi durumlar da kontrol listelerinde bulunan diğer ölçütler arasındadır.

### 2.5.3. Gizli Müşterinin (Araştırmacının) Belirlenmesi

Kontrol listesinin hazırlanmasından sonra araştırmayı gerçekleştirecek gizli müşteri belirlenir. Gizli müşterilerin belirlenmesi sırasında dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar vardır. Gizli müşteriler araştırmanın yapılacağı işletmenin bağlı olduğu sektörün hedef pazarını temsil etmelidir. Dolayısıyla hedef pazarın sosya-demografik (yaş, cinsiyet veya eğitim geçmişi) ve psikografik (yaşam tarzı, tercihler veya tutumlar) özellikleri ile eşleşmelidir (Herbst, vd., 2007). Bazı sektörler için ise fiziksel farklılıklar vardır. Örneğin; bir optik mağazasına gizli müşteri olarak gidecek kişinin gözlük kullanıyor olması gerekebilir. Uçuş hizmetlerini veya gümrüksüz satış(duty free) mağazalarını değerlendirmek için sık seyahat eden kişiler, oteller veya özel bankacılık şubelerini değerlendirmek için işadamları, lüks markaları veya otomotiv dallarını değerlendirmek için üst düzey tüketiciler gizli müşteri olarak görevlendirilir. Eğlence parklarını, perakende satış mağazalarını ve restoranları değerlendirmek için ise aileler gizli müşteri olarak seçilmektedir (AQ Services International, 2018).

Gizli müşteriler iyi hazırlanmış ve eğitilmiş olmalıdır. Eğitim, değerlendirmenin hedeflerini, kullanılan teknikleri, kuruluşun standartlarını ve uygulama kurallarını, değerlendirme senaryosunu ve etik yönleri kapsamalıdır (Dahlgaard-Park, 2015). Böylelikle doğru bir araştırma gerçekleştirebilecektir. Eğitim, özellikle gizli müşterilerin kendi durumları hakkında bilgilendirilmesi açısından ve aynı zamanda veri toplama becerileri açısından da önemlidir. Gizli müşteriler, sormaları gereken sorulara ve benimsedikleri davranışlara odaklanarak, yürütecekleri senaryo hakkında detaylı bir eğitim alırlar. (Wilson, 2001).

İşletmeler bazen dışardan bir gizli müşteri kabul etmek yerine çalışanların içerisinde bir kişiyi gizli müşteri olmasını isteyebilir. Tabii bu durum diğer çalışanlara bildirilmez. Gizli müşterinin seçimi sırasında öncelikle dış kaynaklı bir gizli müşteri mi yoksa personel içinden bir gizli müşteri mi seçileceğine karar verilmelidir. Çalışanlar içerisinde gizli müşteri seçilmesi, o kişinin müşterileri ve taleplerini iyi bilmesi sebebi

ile avantajlı sayılabilir (Erstad, 1998). Ancak diğer çalışanlarla bu gizli araştırmayı paylaşması veya objektif olmaması gibi durumlar söz konusu olabilir. İşletmedeki araştırmayı derinden etkileyebilecek bu durum sebebi ile gizli müşteriler profesyonel kişiler tarafından seçilmelidir. İşletmenin ödeme yapacağı miktar daha fazla olabilir, ancak elde edeceği veriler de dışarıdan profesyonel bir göz ile daha güvenilir ve geçerli olacaktır.

Gizli müşterilerin seçimi sırasında, kişilik özellikleri de oldukça önemli bir ölçüttür. Hizmet sunumu esnasında saldırgan veya savunmacı bir hale bürünmemelidir. Aksine tarafsız kalmaya özen göstermeli ve tüm deneyimini olduğu gibi aktarabilmelidir. Aynı zamanda gerçekçi bir profil çizmeli ve inandırıcı olmalıdır (Wilson, 2001). Çünkü çalışanların gizli müşteriyi fark etmesi, araştırmanın tamamen boşa gitmesi anlamına gelmektedir.

#### **2.5.4. Uygulamanın Gerçekleştirilmesi**

Gerçekleştirilecek olan gizli müşteri uygulamalarının amaçları belirlendikten, değerlendirme formu hazırlandıktan ve doğru gizli müşteri seçildikten sonra denetimin uygulama aşamasına geçilmektedir. Gizli müşteri denetim yapacağı işletmeye daha önceden belirlenmiş bir senaryoya göre, tipik bir müşteri olarak girer ve normal müşteri ilişkileri ile meşgul olduktan sonra hizmet sunumunun nasıl yapıldığını ve işletmenin genel durumunu gözlemler ve sonrasında raporunu yazar (Finn ve Kayande, 1999).

Gizli müşterinin uygulayacağı senaryo gerçekçi olmalı ve belirli bir satış veya hizmet sunumunu test etmeye uygun olacak şekilde hazırlanmalıdır. Çalışanların belirli bir senaryo karşısında nasıl davranacağı konusunda almış oldukları eğitim ve talimatlar göz önüne alınarak, bu doğrultuda hazırlanan senaryo inandırıcı bir şekilde uygulanıp, çalışanların öğretilen şekilde davranması beklenmektedir (Keys Danışmanlık, 2016). Senaryo, sektördeki tipik müşterilerin abartılmayan ve fazla dikkat çekmeyen birer taklitleri olarak uygulanmalıdır. Çok karmaşık senaryolar, çalışanların gizli müşterinin gerçek bir müşteri olmadığını tahmin etmesine neden olabilir. Basit ve klasik bir senaryo ile oynadıkları role uygun davranmalıdırlar (The Market Research Society, 2011). Gizli müşteri uygulamaları belirli zaman aralıklarında tekrarlanmalıdır. Böylece tek bir denetim sırasında yoğunluktan veya operasyondan kaynaklı sebepler ile kötü puan vermek yerine, farklı değerlendirmeler ile ortalama bir puan verilebilir.

Bradbury ve Milford’a (2002) göre kaliteli bir senaryonun sahip olması gereken bazı özellikler şunlardır;

- Senaryo sadece geçerlilik amaçları için değil, aynı zamanda gizli müşterinin kimliğinin gizli kalmasını sağlamak için profesyonelce planlanmalıdır.
- Senaryo belirsizlik içeren “evet – hayır” cevaplarından daha fazlasını gerektirmektedir. Gizli müşteriye yeterli bilgi verilmeli ve detaylı bir çalışma yürütebileceği ve ayrıntılı olarak raporlayabileceği bir senaryo hazırlanmalıdır.
- Senaryo, gizli müşteri ve çalışanların sürekli etkileşim halinde olabileceği şekilde üretilmelidir.

Hillier ve Dawson (1995) yapmış oldukları çalışmada ideal gizli müşteri uygulama süresinin 30 dakikadan uzun olmaması gerektiğini ve ideal sürenin 10 dakika olduğunu savunmuşlardır. Bu süreler standart bir mağaza denetimi için yeterli olabilir ancak farklı sektörler farklı deneyimlerden besleniyor olabilir ve bu deneyimler zaman alabilir. Ancak uzun süren bir uygulamada dahi, gizli müşteri gereğinden fazla soru sormamalı, dikkat çekecek şekilde çalışanların isimlerini öğrenmeye çalışmamalı ve gizli bir denetim gerçekleştirdiğinden kimsenin şüphelenmemesini sağlamalıdır. Çalışanlar, gizli müşteri uygulamasının gerçekleşeceğini ve denetlenecekleri bilirler. Ancak bu denetlemenin ne zaman ve hangi şartlarda gerçekleşeceğini tam olarak bilmezler. Çünkü çalışanlar o anda denetlendiklerini bilirler ise, davranışlarını değiştirebilirler, iyi puan almak için normalde yapmadıkları davranışları sergileyebilirler. Bu sebeple çok sık veya çok seyrek bir denetleme takvimindense, sabit periyodlar belirlenmelidir (Calvert, 2005).

#### **2.5.5. Raporlama**

Gizli müşteri uygulamaları sürecinin diğer tüm adımları sona erdiğinde, son adım olan raporlama kısmı başlamaktadır. Bir denetimin gerçekleştirilmesindeki asıl sebep, doğru verilere ulaşmak, o verileri doğru değerlendirmek ve ayrıntılı bir raporlama sonucu gerekli aksiyonu alarak en başta belirlenen amaca ulaşmaktır. İşletmeler, değiştirmesi veya iyileştirmesi gereken ayrıntıları, bu detaylı raporlar sayesinde öğrenebilmektedir. Bu sebeple araştırmanın son adımı olan raporlama kısmı oldukça önemlidir.

Gizli müşteri uygulamaları, gizli müşteri olarak adlandırılan özel eğitimli araştırmacıların, mağazaları, restoranları, bankaları veya etkileşim kalitesinin değerlendirileceği diğer işletmeleri ziyaret etmelerini içerir. Böylelikle gizli müşteriler, potansiyel veya gerçek müşteriler gibi hareket ederler ve deneyimlerini ayrıntılı ve objektif bir şekilde raporlayarak, herhangi bir etkileşim ve hizmet sürecini deneyimlemek ve ölçmek için belirli bir işlemi gerçekleştirmeye yönelik talimatları uygularlar. Elde edilen etkileşim ve hizmet kalitesi, tipik olarak derecelendirme ölçeklerini, kontrol listelerini ve açık uçlu cevapları içeren belirli bir gözlem listesindeki kıstaslara göre değerlendirilir. Bu sebeple, yönetim tarafından yapılması gereken iyileştirmelerin neler olduğunu belirlemek için, raporlamada en yüksek oranda doğruluk sağlanmalıdır (Herbst, vd., 2007). Gizli müşteri uygulamaları, yalnızca işletmenin eksikliklerini tespit etmek amaçlı değildir. Denetim sonucu ortaya çıkan raporlar, işletmenin zayıf yönleri kadar güçlü yönlerini de ortaya koymalıdır (Dahlggaard-Park, 2015).

Rapor yazılmaya başlamadan önce gizli müşteri, ihtiyacı olan tüm bilgiyi topladığından emin olmalıdır. Bu bilgiler; deneyimler ve gözlem esnasında tutulan notlar ve alınan kayıtlardır. Aynı zamanda kontrol listesindeki tüm maddelerin değerlendirildiğinden emin olunmalıdır. Ayrıca rapor, gizli alışverişin gerçekleştiği gün içerisinde taslak halde olsa bile mutlaka yazılmalıdır. Unutulan bir durum olmaması adına bu ayrıntı oldukça önemlidir. Yazım dilindeki eksikliklerin giderilmesi veya yazılan taslağın hazır hale getirilmesi durumu denetimin yapıldığı günün sonrasında çok geç olmadan tamamlanabilir (Stucker, 2004).

Raporlama, değerlendirme açısından pratik olması için; basitlik, kısalık ve gerçeklere uygunluk gerekliliklerini sağlayacak şekilde yapılmalı ve saha çalışmasında edinilen deneyimlerin düzgün bir şekilde aktarılması sağlanmalıdır (Keys Danışmanlık, 2016). Hazırlanan raporlar herkes tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Yazılan raporda gizli müşterinin anlatmak istediği durumlar, işletme tarafından net olarak anlaşılabilir olacak, okuyucuyu yormayacak ve karışıklık yaratmayacak şekilde olmalıdır. Birçok şirket gizli müşteri geri bildirimi toplama sürecinden geçiyor, ancak büyük miktardaki verilerden bunalmış olduklarını ve bu veriler ile ne yapacaklarını bilmediklerini belirtmektedir (BestMark, 2018). Bu durumun önüne geçilmesi ise ancak basit bir dille yazılmış bir değerlendirme raporu, rapora eklenmiş özetler ve yapılan iyileştirme önerileri ile mümkündür.

Yapılan raporlar, denetim tarihinden sonra 30 gün içerisinde (mümkünse en erken sürede) son haline getirilip işletmeye teslim edilmelidir. Rapor, hem okunmasını hem de analiz edilmesini kolaylaştırmak için, bölümlere ayrılmalı ve her bölümde özet yazılar bulunmalıdır. Raporların içeriğinin yönetim tarafından etkin bir şekilde kullanılması için değerlendirme notlarına öneriler yazılmalıdır. Tüm bölümlerde, alınan puanlar, performansı doğru değerlendirebilmek için, departmanların isimleri ve değerlendirildikleri tarih ile beraber sunulmalıdır (Michelson, 2004).

Rapor sonuçları bir motivasyon ve eğitim aracı olarak, iyileştirme etkinlikleri oluşturmak için bir başlangıç noktası şeklinde düşünülmelidir. Disiplinden ziyade, eğitim ve ödül programları için kullanılmalıdır (Dahlggaard-Park, 2015). Disiplin aracı olarak kullanılmaya çalışılan gizli müşteri uygulamaları, çalışanlar üzerinde psikolojik bir baskı yaratarak, her zamanki mevcut performanslarını göstermeleri konusunda olumsuzluklara yol açabilir. Böylece işletme bir iyileşme beklerken, gerilemeye başlayabilir. Bu durum da işletmenin amacına ulaşması yolunda büyük bir engel oluşturur.

Gizli müşteri uygulaması raporları düzenledikten sonra sonuçların tüm yönetici ve çalışanlarla paylaşılması, programın başarısındaki bir diğer önemli adımdır. Sonuçlara göre müşteri ilişkileri ve hizmet sunumlarının iyileştirilmesi çalışmaları başlatılırken, değerlendirme sırasında iyi puan alan çalışanların ödüllendirilmesi ve motive edilmesi gerekliliği unutulmamalıdır (Michelson, 2004). Sonuçların çalışanlara bildirilmesi konusunda Özdemir ve Eroğlu (2009) üç farklı yöntemden bahsetmiştir. Bunlardan birincisi; sonuçlar, çalışanların ve müşterilerin görmesi için işletme içerisindeki panolara asılabilir (Burger King firması bu yöntemi uygulamaktadır.) İkinci yöntem olarak; işletmeler içerisine asılan sonuçlar aynı zamanda işletmenin yayın organlarında tüm potansiyel ve mevcut müşteriler ile paylaşılabilir. Bir diğer yöntem olarak ise çalışanlara birebir özel görüşmeler halinde sonuçlar bildirilebilir.

Tam anlamıyla özen gösterilerek eksiksiz hazırlanan bir değerlendirme raporu, denetimin gerçekleştiği işletmenin, gizli müşteri uygulamalarını kendi bünyesinde uygulamaya karar verme sebebi olan asıl amaçlarına ulaşmaları sağlayacaktır.

## 2.6. Gizli Müşteri Uygulamalarının Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlişkisi

Günümüz dünyasında işletmeler arasındaki en önemli rekabet araçlarından biri olan müşteri ilişkileri yönetimi, mevcut ve potansiyel müşteriler ile alakalı en detaylı bilgileri elde edip, onları birer birey olarak tanımlamak ve ortak özelliklerine göre kategorilere ayırıp bu bilgiler doğrultusunda doğru hizmeti sunmak şeklinde ilerleyen bir süreçtir (Özilhan, 2010). Gizli müşteri uygulamaları ise, müşteri ilişkilerini güçlendirmek ve müşteri memnuniyetini arttırmak için, işletmenin hizmet kalitesini, çalışanların davranışlarını, iletişim becerilerini ve sorun çözme kabiliyetini, fiyat-performans dengesini, vaat edilen hizmet ile sunulan arasındaki uyumu ve beklentileri karşılama seviyesini ölçen bir araştırma yöntemidir. Bu iki kavram da müşteri memnuniyetini arttırmak, müşteriler hakkında daha fazla bilgi edinmek, işletmenin hizmet seviyesi hakkında bilgi sağlamak, sektör içerisindeki rekabeti yönetmek gibi ortak amaçlara sahiptir ve her ikisi de insan faktörü üzerine yoğunlaşmaktadır. Ortak tarafları göz önüne alındığında birbirlerinden bağımsız olarak düşünülemezler.

Müşteri ilişkileri yönetiminin temel amaçlarından biri; mevcut müşteriye sadık bir müşteri haline getirmektir. Yeni müşteri kazanmak her zaman için daha fazla maliyet gerektiren ve daha fazla zaman harcanan bir durumdur. Bu sebeple hem zamandan hem de maliyetten tasarruf edip, aynı zamanda da kazancı arttırmanın en iyi yolu mevcut müşteriye elde tutmaktır. Mevcut müşteri en iyi müşteridir olgusu ile mevcut müşteriye elde tutmak ve karşılaştığı sorunlara çözümler üreterek memnuniyetini arttırmak için birçok işletme gizli müşteri uygulamalarına başvurmaktadır (Yıldırğan, vd., 2016).

Müşteri odaklı bir yönetim anlayışı, kalite yönetiminin temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Son yıllarda artan kalite yönetimi ilgisi, müşteri memnuniyetinin önemini bir kez daha gözler önüne sermiştir (Van Der Wiele, vd., 2005). İşletmelerin vaat ettikleri hizmet kalitesi ile gerçekte olanı değerlendirip standartlarla uyumunu karşılaştıran ve iyileştirme önerileri sunarak müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttırmayı amaçlayan gizli müşteri uygulamaları, bu durumda oldukça önemli bir yöntemdir.

Gizli müşteri uygulamaları, ileri düzey bir müşteri ilişkileri için çok değerli bilgiler sağlayabilir. Fiyat ve ürün/hizmet kalitesi gibi objektif faktörlerinden yanı sıra çalışan-müşteri etkileşimlerinin de kaliteli olması gerekmektedir (Herbst, vd., 2007). Çünkü müşteri memnuniyetinin sağlanması için işletmenin her açıdan ileri seviyede

olması gerekmektedir. Bir işletme, belirli bir konuda çok başarılı olduğu zaman, eksik olduğu diğer konulardan haberdar olmayabilir ve başarılı olduğu yönleri ile övünebilir. Ancak tam bir müşteri memnuniyeti sağlayamayabilir. İşletme körlüğü olarak ta adlandırılan bu durum aslında işletmenin en büyük düşmanıdır. İşletme körlüğü, uzun süre aynı işi yapan kişiler tarafından, iş rutinlerine alışmaları sebebi ile, yapılması gereken bazı işlerin görülememesi veya görölse bile rutini bozmamak için yapılmaması durumudur (Altınay vd., 2012). Gizli müşteri uygulamaları ise bu işletme körlüğünü yenmek ve farkındalık yaratmak için kullanılan en işlevsel yöntemlerden biridir. Bu yöntem, 1940'lı yıllardan bu yana oldukça önemli bir yol kat etmiştir ve küresel çapta büyümeye devam etmektedir (Turner. 2010).

## 2.7. Gizli Müşteri Uygulamaları İle İlgili Yapılmış Akademik Çalışmalar

Gizli müşteri uygulamalarının kullanılmasının yaygınlaşması ile birlikte, bu uygulamanın çeşitli yönlerinin, hem müşteri hem işletme hem de personel açısından farklı süreçleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. “Yöneticilerin Perspektifinden Yiyecek İçecek İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamaları” konulu araştırmada Kılıç ve Yıldız (2017), yöneticilerin gizli müşteri uygulamalarına olan bakış açılarını değerlendirmiştir. Bu çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaştıklarını belirtmişlerdir;

- Yiyecek içecek işletmelerinin yöneticileri, verilen hedefleri tutturma ve kalite standartlarını koruma çabası doğrultusunda gizli müşteri uygulamalarını gerekli bir uygulama olarak nitelendirmiştir.
- Gizli müşterilerin ziyaretleri sonrası hazırlamış olduğu raporlar işletme içinde kanıtlar göstererek doğru tespitlerin yapılmasını sağlamıştır.
- Kayıt cihazı, not defteri vb ile otel içinde gezen müşterinin gizli müşteri olabileceği işletmeler tarafından tahmin edilmektedir. Bu sebeple gizli müşteriler fark edilmemek için iyi bir eğitim almış olmalıdır ve bu ekipmanlarla gezmemelidir.

Yıldırgan vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında gizli müşteri uygulamalarının zincir otel işletmelerinde uygulanmasını ele almıştır. Bu çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaştıklarını belirtmişlerdir;

- Gizli müşteri uygulamalarının kullanılması sonucunda otel işletmelerinin personellerini daha diri tutabileceği ve fiziksel koşulların müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirilebileceği belirlenmiştir.
- İşletmeler, gizli müşteri uygulamaları yardımı ile müşterilerinin isteklerini karşılamanın yanı sıra kendi personellerini de daha iyi tanıyabildikleri belirtilmiştir.

Hesselink ve van der Wiele (2003) ise yapmış oldukları çalışmada müşteri memnuniyeti ölçüm tekniği olarak gizli müşteri uygulamalarının kullanımı üzerine araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaştıklarını belirtmişlerdir;

- Bu uygulamaların, müşterilerin doldurduğu anketlerin sonuçlarına daha da değer kattığı görülmüştür.
- Bu uygulamalar işletme içindeki her şey ile ilgili bilgi toplamak için verimli bir araçtır. Gizli müşterilerin rapor sonuçları işletme içerisindeki iletişimin gelişmesine katkıda bulunabilir.
- Çalışanların kendilerini geliştirmesi ve müşteri odaklı çalışması konusunda bu uygulama oldukça fayda sağlamaktadır.

Taşkın (2012) gerçekleştirmiş olduğu “Performans değerlendirme aracı olarak gizli müşteri uygulamaları” konulu yüksek lisans tez çalışmasında, gizli müşteri uygulamalarının personel açısından etkin bir değerlendirme olup olmadığı ve çalışanlar açısından nasıl değerlendirildiği 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanlar üzerinde anket tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Bu çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaştıklarını belirtmişlerdir;

- Çalışanların bu uygulamadan memnun olduğu ancak performans artırma konusunda uygulama yetersiz bulunmuştur.
- Eğitimi orta öğretim olan çalışanların bu uygulamayı daha etik buldukları gözlenmiştir.

Bu çalışmalardan farklı olarak, gizli müşteri uygulamalarının insan kaynakları yönetimi açısından kullanımı, hizmet karşılaştırmaları açısından kullanılması, işletme üzerindeki etkileri, bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin araştırılması için kullanımı, müşteri ilişkilerini geliştirmek için kullanımı, firma ve hizmet karşılaştırmaları

alışmalarındaki kullanımı ve pazar araştırmalarında kullanılması gibi birçok alanda çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Bu tezde ise bu uygulamanın şehir otelciliğinde kullanımı ve otel içerisinde yapılan denetimin tüm aşamalarının sonucunda hizmet kalitesine olan etkisi araştırılmıştır. şehir otellerinin verdiği hizmetlerin tüm sunum süreçlerinin ayrıntılı denetlenmesi incelenmiştir. Bugüne kadar yapılan ve gizli müşteri uygulamalarını farklı açılardan araştıran diğer alışmalar Tablo 3’te belirtilmiştir.

Tablo 3: Gizli Müşteri Uygulamaları İle İlgili Yapılmış Akademik Çalışmalar

| Gizli Müşteri Uygulamaları İle İlgili Yapılmış Akademik Çalışmalar (Tarihe Göre Sıralı) |                                                  |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yıl                                                                                     | Yazarlar                                         | Araştırma                                                                                                                                               | Yayınlandığı Yer                                                                                                                               |
| 1983                                                                                    | Czepiec, H.                                      | The Mystery Shopper Technique as an Experiential Exercise To Teach Undergraduate Marketing Principles.                                                  | Journal of Marketing Education                                                                                                                 |
| 1995                                                                                    | Dawson, J., & Hillier, J                         | Competitor Mystery Shopping: Methodological Considerations and Implications for the MRS Code of Conduct.                                                | Market Research Society. Journal.                                                                                                              |
| 1997                                                                                    | Morrison, L. J., Colman, A. M., & Preston, C. C. | Mystery Customer Research: Cognitive Processes Affecting Accuracy.                                                                                      | Market Research Society Journal                                                                                                                |
| 1998                                                                                    | Erstad, M.                                       | Mystery Shopping Programmes And Human Resource Management.                                                                                              | International Journal of Contemporary Hospitality Management,                                                                                  |
| 1998                                                                                    | Wilson, A. M.                                    | The Use Of Mystery Shopping In The Measurement Of Service                                                                                               | Service Industries Journal,                                                                                                                    |
| 1998                                                                                    | Wilson, A. M.                                    | The Role Of Mystery Shopping In The Measurement Of Service Performance.                                                                                 | Managing Service Quality: An International Journal,                                                                                            |
| 1999                                                                                    | Finn, A., & Kayandé, U.                          | Unmasking A Phantom: A Psychometric Assessment Of                                                                                                       | Journal Of Retailing,                                                                                                                          |
| 2001                                                                                    | Finn, A.                                         | Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and                                                                                                | Journal of Service Research,                                                                                                                   |
| 2001                                                                                    | Wilson, A. M.                                    | Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service                                                                                                    | Psychology and Marketing,                                                                                                                      |
| 2002                                                                                    | Bradbury, M. D. & Milford, R. L.                 | Measuring Customer Service In Georgia's Local Governments: The Mystery Shopper Program.                                                                 | State and Local Review                                                                                                                         |
| 2003                                                                                    | Beck, J., & Miao, L.                             | Mystery Shopping In Lodging Properties As A Measurement Of Service Quality.                                                                             | Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism                                                                                          |
| 2003                                                                                    | Hesselink, M. and Van der Wiele                  | Mystery Shopping: In-depth Measurement of Customer Satisfaction                                                                                         | ERIM Report Series Research in Management,                                                                                                     |
| 2005                                                                                    | Calvert, P.                                      | It's A Mystery: Mystery Shopping In New Zealand's Public                                                                                                | Library Review                                                                                                                                 |
| 2005                                                                                    | Van Der Wiele, & Hesselink, M., &                | Mystery Shopping: A Tool To Develop Insight Into Customer Service Provision.                                                                            | Total Quality Management & Business Excellence                                                                                                 |
| 2006                                                                                    | Boyce, C., & Neale, P.                           | Using Mystery Clients: A Guide To Using Mystery Clients For Evaluation Input.                                                                           | Pathfinder International Tool Series, Monitoring And Evaluation – 3                                                                            |
| 2006                                                                                    | Pınar, M., Eser, Z., Birkın, İ., ve Hardin, R.   | Using Mystery Shoppers as a Benchmarking Tool to Compare Quality of Banking Services: A Study of Turkish Banks                                          | The Business Review, Cambridge, Vol. 5                                                                                                         |
| 2007                                                                                    | Douglas, A., Douglas, J., & Davies, J.           | The Impact Of Mystery Customers On Employees.                                                                                                           | 10. Uluslararası Kalite Yönetimi ve Organizasyonel Gelişim Konferansında Sunulan Bildiri.                                                      |
| 2007                                                                                    | Herbst, U., Barisch, S., & Voeth, M.             | Mystery Shopping as a Tool for Advanced Interaction Quality in Business Relationships–an Exploratory Study                                              | 23. Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Konferansında Sunulan Bildiri                                                                          |
| 2007                                                                                    | Eser, Z., & Pınar, M.                            | Gizli Müşteri Yöntemiyle Türkiye'deki Devlet, Özel ve Yabancı Bankaların Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması                                           | Active - Bankacılık ve Finans Dergisi,                                                                                                         |
| 2007                                                                                    | Gürcü, İ. P.                                     | Satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinde gizli müşteri araştırmalarının kullanımı: xyz şirketinde bir uygulama.                              | Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi |
| 2008                                                                                    | Tükel Türk, Ş. A.                                | Hizmet İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi.                                              | Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi,                                                                                                         |
| 2009                                                                                    | Özdemir, E., & Eroğlu, U.                        | Gizli Müşteri Araştırması: Mobilya Sektöründe Bir Uygulama.                                                                                             | Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,                                                                    |
| 2010                                                                                    | Allison, P., Severt, D., & Dickson, D.           | A Conceptual Model For Mystery Shopping Motivations                                                                                                     | Journal of Hospitality Marketing & Management                                                                                                  |
| 2011                                                                                    | Jankal, R., & Jankalová, M.                      | Mystery Shopping, The Tool of Employee Communication Skills Evaluation.                                                                                 | Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika,                                                                                    |
| 2012                                                                                    | Taşkın, S                                        | Performans Değerleme Aracı Olarak Gizli Müşteri Uygulamaları ve Yönetimi; 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir                                  | Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü                                                             |
| 2013                                                                                    | Rehman, S., & Velsamy, A.                        | Mystery Shopping–The Miracle Tool in Business Research.                                                                                                 | International Journal of Research in Commerce, IT & Management, Vol. 3                                                                         |
| 2014                                                                                    | Singh, P., & Verma, G.                           | Mystery Shopping: Measurement Tool For Customer                                                                                                         | IOSR Journal of Business and Management,                                                                                                       |
| 2015                                                                                    | Chen, R. J., & Barrows, C. W.                    | Developing A Mystery Shopping Measure To Operate A Sustainable Restaurant Business: The Power Of Integrating With Corporate Executive Members' Feedback | Sustainability Journal                                                                                                                         |
| 2015                                                                                    | Douglas, J., & Douglas, A.                       | Mystery Shoppers: An Evaluation Of Their Use As Service Performance Monitors.                                                                           | The TQM Journal, Vol. 27                                                                                                                       |
| 2015                                                                                    | Öter, Z., Ayaz Olay, N., Kömürcü, S.             | Gizli Müşteri Uygulamaları                                                                                                                              | Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar (Ed: Burhan Kılıç, Zafer Öter)                                                                        |
| 2016                                                                                    | Yıldırım, R., Met, Ö. L., Batman, O.             | Müşteri İlişkileri Yönetimi Kapsamında Gizli Müşteri Alışverişi: Zincir Otel Örneği                                                                     | Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,                                                                                                         |
| 2017                                                                                    | Yıldız, E., & Kılıç, B.                          | Yöneticilerin Perspektifinden Yiyecek İçecek İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamaları                                                                  | Journal Of Tourism and Gastronomy Studies                                                                                                      |
| 2018                                                                                    | İnci, B., & Bostancı, S. H.                      | Yerel Yönetimlerde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanılabilirliği Üzerine Bir Değerlendirme.                                                         | Balkan Sosyal Bilimler Dergisi.                                                                                                                |

Kaynak: Yazar tarafından, yapılmış olan araştırmalar sonucunda oluşturulmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ŞEHİR OTELLERİNDE GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARININ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ

#### 3.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel bir araştırma yapılmış olup görüşme ve doküman tarama tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Önceden belirlenmiş soruların yanı sıra görüşme esnasında yorumlar ışığında ortaya çıkan konularda da görüşülen kişilerin yorumları alınmıştır. Bu çalışmada görüşme tekniğinin kullanılmasının amacı; işletmelerin gizli müşteri uygulamaları süreci boyunca karşılaştıkları durumlar ile ilgili soruları “evet-hayır” gibi kısa cevaplardan ziyade, yorumlayarak ve hissettiklerini ekleyerek cevaplamalarını sağlamaktır. Devamında, uygulamaların yapıldığı otel işletmelerinin, denetim raporları incelenmiştir. Raporlar her işletme için ayrı ayrı incelenmiş, ortak noktaları ve farklılıkları değerlendirilerek sonuçlandırılmıştır.

#### 3.2. Araştırma Soruları

Bu araştırmada incelenmek istenen olgu konusunda daha açık ve esnek verilere ulaşabilmek adına açık uçlu araştırma soruları belirlenmiştir.

- Gizli müşteri uygulamalarının şehir otellerinde uygulanma amacı nedir?
- Gizli müşteri uygulamalarının, uygulandığı şehir otellerine hangi açılardan katkısı vardır?
- Gizli müşteri uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
- Gizli müşteri uygulamalarının kullanılması işletmenin hizmet kalitesinin geliştirilmesi konusunda nasıl bir rol oynar?
- Gerçekleştirilen gizli müşteri uygulamaları sonucunda işletmelerde hizmet değişiklikleri görülmüş müdür?

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni olarak, gizli müşteri uygulamalarının aynı dönem aralıkları ile uygulandığı bir zincir otel markası ele alınmıştır. Bu zincir otel markasının yurt içindeki otelleri içerisinde üç farklı otelin, ilgili departman yöneticileri ve çalışanları ile görüşülmüştür. Bu otellerin her biri farklı şehirlerde ve farklı coğrafi bölgelerde yer almaktadır. Bu bölgeler; Ege Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi ve Doğu Anadolu Bölgesidir. Bu otellerin seçilmesinin amacı; coğrafi açılarından farklı bölgelerde olan bu otellerin, aynı kontrol soruları ile gerçekleştirilen denetimlere olan yaklaşımlarını ve değerlendirmelerden elde ettikleri sonuçların karşılaştırılması neticesinde, uygulamanın farklı coğrafyalarda etkinliğinin de araştırılmasıdır. Çoğunlukla iş amaçlı seyahat eden misafirlerin konakladığı bu oteller, yerli ve yabancı turist grupları, kapalı gruplar ve konferans amaçlı toplanan gruplara hizmet vermektedirler. Tek bir marka altında araştırma yapılmasının sebebi; hem iş amaçlı seyahat eden misafirlere hem de bağımsız gruplara ev sahipliği yapan ve misafir portföyü çeşitlilik gösteren bu markanın, aynı araştırma sorularına sahip kontrol listeleri bulunması ve buna bağlı olarak rapor inceleme araştırmasında doğru karşılaştırmaların yapılabilmesi durumudur.

### 3.4. Veri Toplama Yöntemi

Şehir otellerinde gerçekleştirilen gizli müşteri uygulamalarının, bu otellerin hizmet kalitesi üzerinde yaratmış olduğu olumlu ve olumsuz etkileri araştırmak amacı ile yapılan bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak; yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın gerçekleştirildiği üç farklı otelde ilgili departman yöneticilerine ve çalışanlarına sormak üzere, araştırma soruları dikkate alınarak, araştırmanın amacına ulaşması konusunda yol gösterecek şekilde, gizli müşteri uygulamalarının öncesinde ve sonrasında işletmede yaşanan değişimlerin neler olduğu, personel ve yönetim açısından uygulamanın nasıl değerlendirildiği ile ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Bu sorular, görüşülen kişilerin, hem net cevaplar vermelerine hem de konu ile ilgili yorumlarda bulunmalarına olanak sağlayacak yapıda, konu ile ilgili işletmelerin yaklaşımlarını net bir şekilde ifade etmelerini sağlayacak, odaklı, ayrıntıya ve açıklamaya yönelik sorular hazırlanmıştır. Soruların hazırlanması aşamasında, belirlenen tüm sorular için pilot test uygulanmış ve geçerliği tartışılmıştır. Yapılan görüşmelerin bir kısmı ses kayıt cihazı ile diğer bir kısmı not alma tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Alınan kayıtlar ve notlar bilgisayar

ortamında yazılı hale getirilmiştir. Kayıtların çözümlenmesi sırasında verilerin doğruluğunu korumak amacıyla, görüşülen kişilerin cümleleri olduğu gibi aktarılmıştır. Yapılan görüşmeler ışığında, görüşme yapılan üç farklı otele ait olan gizli müşteri denetimi raporları incelenmiştir. İncelenen bu raporlar, yılın belirli zamanlarında aynı dönemlerde gerçekleştirilen gizli denetimlere ait olan raporlardır. Bu raporlarda, işletmelerin daha önceki denetimlerinde olumsuz olarak yorumlanan durumlarının, sonraki denetimde nasıl değerlendirildiği araştırılmıştır. Aynı zamanda, olumsuz görülmeyen ancak düşük puan almış kontrol maddelerinin bir sonraki denetimde aldığı puanlar incelenerek göstermiş oldukları değişimler incelenmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği ve doküman tarama tekniği kullanılmıştır. Kullanılan bu teknikler sonucunda elde edilen veriler betimsel ve içerik analiz yolu ile incelenmiştir. Betimsel analiz; elde edilen verilerin önceden belirlenmiş başlıklar altında toplanarak özetlendiği ve yorumlandığı bir nitel veri analiz yöntemidir (Aytekin, 2015). İçerik analizi ise; toplanan verilerin kavramlaştırılması ve aralarında ilişki kurulması yöntemidir. Betimsel analiz ile yorumlanan veriler içerik analizi ile daha derin bir şekilde araştırılır ve böylece temalar ortaya çıkar (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Yapılan görüşmelerde, üç farklı otelin yöneticilerine belirli başlıklar altında, aynı açık uçlu sorular iletilmiş ve bu sorulara verilen cevaplar yine ait oldukları başlıklar altında incelenmiştir. Bu başlıklar araştırmanın amacına hizmet edecek şekilde, gizli müşteri uygulama sürecinin tüm süreçlerini ele alarak geniş bir yelpazede belirlenmiştir. Sorular, görüşmeler gerçekleştirilmeden önce bir yüksek lisans ve bir lisans tezi hazırlayan iki kişi ve araştırmacı ile birlikte toplamda üç kişinin katıldığı bir pilot teste tabi tutulmuş ve geçerlilikleri değerlendirilmiştir. Görüşmeler sırasında yöneltilen sorular literatür taraması sonucunda ulaşılan farklı veriler ve daha önce gerçekleştirilmiş bir anket çalışması ele alınarak, aynı zamanda da araştırmanın konusu olan hizmet kalitesi gelişimini araştırmak amaçlı araştırmacı tarafından belirlenen altı farklı başlık altında hazırlanmıştır. Bu başlıklar; hizmet kalitesi, kullanım amacı, personel açısından etkisi, alınan aksiyonlar, müşteri memnuniyetine etkisi, fayda ve zarar'dır.

Görüşmelerin gerçekleştirildiği işletmeler, raporların incelenmesi kısmında sırasıyla A, B ve C işletmeleri olarak adlandırılmıştır. Bu oteller aynı zincir otel markasına aittir. Görüşme yapılan, gizli müşteri uygulamaları alanında yetkili olan

yöneticiler, bulundukları işletmede sırasıyla 7, 4 ve 12 yıldır çalışmaktadırlar. Görüşülen üç farklı işletmede de gizli müşteri ziyaretleri yılda iki kere, gizli arama ise ayda iki kere gerçekleştirilmektedir.

Gizli müşteri uygulamalarının gerçekleştirildiği, aynı markaya ait üç farklı otelin yöneticileri ile yapılan görüşmelerde; hizmet kalitesi, kullanım amacı, personel açısından etkisi, alınan aksiyonlar, müşteri memnuniyetine etkisi ve fayda temaları altında ikişer soru, zarar teması altında bir soru sorulmuştur. Yapılan görüşmelerin raporlanması sonucunda ortaya çıkan yazılı görüşme dökümleri üzerinde pilot test uygulanmış ve görüşülen yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar incelenmiştir. Bu cevapların incelenmesi sırasında, her bir soruya verilen cevap için kodlama yapılmıştır. İnceleme sonucunda ortaya çıkarılan kodlamalarda, farklılıklar oluşması durumunda tekrardan değerlendirilmeye alınmış ve ortak bir sonuca varılmıştır. Soruların değerlendirilmesi gerçekleştirildikten sonra ortak olarak elde edilen kodlar belirlenmiş ve kodların belirlenmesi sonrasında cevap metinleri tekrardan geniş yelpazede incelenmiş ve her bir soru için bir sonuca ulaşılmıştır. İşletme yöneticilerinden alınan cevaplar Tablo 4'te verilmiştir. Cevap metinlerinin incelenmesi ve kodlamaların gerçekleştirilmesi çalışmasında, işletmeyi tanımak amaçlı sorulan sorular tabloya eklenmemiştir.

Tablo 4: Temalandırılmış Özelliklerine Göre Görüşme Formu Sorularının Cevapları

| Temalar                      | A İşletmesi                                                 |                                    |                                              |                                               |                                                             |                                    | B İşletmesi                                            |                                   | C İşletmesi                                         |                                        |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                              | 1. Kişi                                                     |                                    | 2. Kişi                                      |                                               | 3. Kişi                                                     |                                    | Soru 1                                                 | Soru 2                            | Soru 1                                              | Soru 2                                 |
|                              | Soru 1                                                      | Soru 2                             | Soru 1                                       | Soru 2                                        | Soru 1                                                      | Soru 2                             |                                                        |                                   |                                                     |                                        |
| Hizmet Kalitesi              | Misafir Taleplerine Cevap Verme                             | Sürekliliği Yenilenen, Dinamik     | İyi bir yönetim ve hizmet anlayışı           | Renovasyon ve Misafir Taleplerine Cevap Verme | Misafir Memnuniyeti Odaklı                                  | Renovasyon                         | Mevcut Kalitenin Sürekli Geliştirilmesi                | Marka Standartlarının Korunması   | Yeniliklere Ayak Uydurma                            | Hizmeti Taleplere Göre Kişiselleştirme |
| Kullanım Amacı               | Personel Davranışlarının Ölçülmesi                          | Eksi ve Artı Yönlerin Belirlenmesi | Hizmeti Değerlendirmek                       | Eksiklikleri Giderilmesi                      | Hizmeti Değerlendirmek                                      | Eksi ve Artı Yönlerin Belirlenmesi | Personel Davranışlarının Ölçülmesi                     | Mevcut Hizmetlerin Geliştirilmesi | Standartların Korunması                             | Eksi ve Artı Yönlerin Belirlenmesi     |
| Personel Açısından Etkisi    | Hizmet Standartları Oluşturma                               | Stres                              | Hizmet Standartları Oluşturma                | Dinamik Tutma                                 | Hizmet Standartları Oluşturma                               | Stres                              | Daha Fazla Eğitim                                      | Performansı Arttırma              | Hizmet Standartları Oluşturma                       | Motivasyon Sağlama                     |
| Alınan Aksiyonlar            | Eksiklikleri Giderme                                        | Hizmet İyileştirmeleri             | Eksiklikleri Giderme                         | Hizmet Değişikliğine Gidilmesi                | Eksiklikleri Giderme                                        | Eğitim Planlamaları Yapılması      | Eğitim Planlamaları Yapılması                          | Eksiklikleri Giderme              | Hizmet Değişikliğine Gidilmesi                      | Eğitim Planlamaları Yapılması          |
| Müşteri Memnuniyetine Etkisi | Yapılan Değişikliklerin Müşteriler Tarafından Fark Edilmesi | Mevcut Memnuniyetin Artması        | Müşteri ve Personel Etkileşiminin Güçlenmesi | Personel Motivasyonunun Artması               | Yapılan Değişikliklerin Müşteriler Tarafından Fark Edilmesi | Mevcut Memnuniyetin Artması        | Değişikliklerin Müşteriler Tarafından Fark Edilmesi    | Olumlu Geri Dönüş Alma            | Değişikliklerin Müşteriler Tarafından Fark Edilmesi | Mevcut Memnuniyetin Artması            |
| Fayda                        | Standartların Korunması                                     | Pazarda Kalite Farkı Yaratmak      | Eksiklikleri Giderme                         | Personeli Dinamik Tutma                       | Eksiklikleri Giderme                                        | Misafir Memnuniyeti Sağlama        | Eksikliklerin Giderilmesi                              | Müşteri Bağlılığını Arttırma      | Eksikliklerin Giderilmesi                           | Müşteri Sadakati Kazanmak              |
| Zarar                        | Yoğun Dönemde Personel Stresi                               |                                    | Gizli Müşterinin Fark Edilmesi               |                                               | Olumsuz yön bulunmamaktadır                                 |                                    | Değerlendirmenin Farklı Kanallardan Yapılabilir Olması |                                   | Olumsuz yön bulunmamaktadır                         |                                        |

Kaynak: Yazar tarafından gerçekleştirilen görüşmeler sırasında yöneticilere sorulan görüşme sorularının cevapları incelenerek, yazar tarafından hazırlanmıştır.

Hizmet kalitesi başlığı altında sorulan ilk soru incelendiğinde, misafir taleplerine cevap verme, iyi bir yönetim anlayışı, misafir memnuniyeti, mevcut kalitenin sürekli olarak geliştirilmesi ve yeniliklere ayak uydurma cevapları ortaya çıkmaktadır. Bu soru hizmet kalitesi anlayışına dair veriler elde etmek amaçlı sorulmuştur. A işletmesinde üç farklı yöneticiye sorulan bu soruda farklı olarak hizmet kalitesi anlayışının misafir taleplerini yerine getirerek memnuniyet sağlama ve iyi bir yönetim ve hizmet anlayışı ile kaliteyi sağlama, B işletmesinin hizmet kalitesi anlayışının mevcut hizmet kalitelerini sürekli geliştirme ve standartlarını yükseltme, C işletmesinin ise yeniliklere ve teknolojik gelişmelere ayak uydurarak misafirleri için güncel standartlarda hizmet sağlamak olduğu görülmüştür. Bu durumun sebebi kısaca; misafir memnuniyeti yaratmaktır. Böylelikle üç farklı yaklaşım tek bir sonuçta buluşmuştur. Hizmet kalitesi başlığı altında incelenen bir diğer soruda ise; sürekli yenilenen ve dinamik bir hizmet anlayışı, misafir taleplerine cevap verme, marka standartlarının korunması ve hizmeti taleplere göre kişiselleştirme cevapları ortaya çıkmaktadır. A işletmesinde görüşülen üç farklı yönetici; hizmet kalitelerinin gelişimi için sürekli yenilenen (renovasyon) ve misafir taleplerine göre değişiklikler ve çeşitlilikler gösteren bir değişim içerisinde olduklarını belirtmiştir. B işletmesi, markalarının bilinen standartlarını tam olarak uygulayabilmek ve kat edilen gelişmeleri korumak üzere çalışmalar gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. C işletmesi ise, hizmet kalitelerindeki değişimi, misafirlerinin özelliklerine ve taleplerine uygun olarak kişiselleştirerek müşteri memnuniyetini artırmak üzere çalışmalar gerçekleştirdiklerini belirtmiştir.

Gizli müşteri uygulamalarının işletmelerce kullanım amaçlarını araştıran ilk soruda, A işletmesinde görüşülen iki yönetici ana kullanım amaçlarının vermiş oldukları hizmeti değerlendirmek olarak belirtirken, üçüncü yönetici personellerin davranışlarının ve hizmeti sunma şekillerinin değerlendirilmesi olarak belirtmiştir. B işletmesi ana kullanım amaçlarının personellerini değerlendirmek ve personellerinin misafirlerine yönelik sergiledikleri davranışlarını olumlu yönde geliştirmek olduğunu belirtmiştir. C işletmesi ise, marka standartlarının eksiksiz olarak uygulanıp uygulanmadığı denetlemek amaçlı bu uygulamaları kullandığını belirtmiştir. Ana kullanım amaçlarının yanı sıra uygulamadan faydalanmalarına yönelik diğer bir soruda ise A işletmesindeki üç ayrı yönetici ve C işletmesi, işletmelerinin artı ve eksi yönlerini öğrenip bu veriler çerçevesinde eksikliklerini gidermek, aynı zamanda da artı yönlerini kuvvetlendirmek

amaçlı faydalandıklarını belirtmiştir. B işletmesi ise, işletmesinin mevcut hizmetlerinin gelişimini sağlamak ve pazardaki rekabet gücünü arttırmak amacı ile bu uygulamadan faydalandıklarını belirtmiştir.

Gizli müşteri uygulamalarının, gerçekleştirildiği işletmelerde çalışan personeller üzerindeki etkisini araştıran ilk soruda A ve C işletmeleri, personellerinin, verdikleri hizmeti standartlaştırma ve gizli müşteri olsun ya da olmasın her müşteriye eşit ve yüksek kalitede hizmet vermeleri şeklinde olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. A işletmesinde görüşme gerçekleştirilen yöneticilerden bir tanesi ilk soru üzerine yaptığı açıklamada bu durumu *“Gizli müşteri olsa da olmasa da bu denetim stresini yaşamamak için her misafire aynı standartlarda “doğru şekilde” hizmet sağlamak gereklidir. Personelin, bir denetim gerçekleşeceğini bilmesi ve bunu kanıksayıp, gizli müşteri var mı diye düşünmeden tüm müşterilerine gizli müşteriymiş gibi özenli davranması konusunda etki sağlamaktadır. Böylece karşısındaki gizli müşteriye tam puanını alır, değilse de müşteri memnuniyetini sağlamış olur.”* şeklinde belirtmiştir. B işletmesi ise, gerçekleştirilen denetimlerin personellerin eksi yönlerinin belirlenmesi konusunda yol gösterici olduğunu ve eksi yönlerini iyileştirmek amaçlı eğitim planlamalarının yapılması konusunda kendilerine destek olduğunu belirtmiştir. Personel üzerindeki etkilerini araştıran bir diğer soruda, A işletmesi bünyesinde görüşülen iki yönetici, özellikle yoğun dönemlerde yüksek kalitede hizmet vermenin zorlaştığı durumlarda personelin stres yaşayabildiğini belirtmiştir. Bir diğer yönetici ise, bu uygulamaların personeli dinamik tuttuğunu, her an bir değerlendirmeye girmeye hazır halde çalıştığını belirtmiştir. B işletmesi, gizli denetimlerin bir puanlama stresi olarak görülmediğini, personelin çalışma performansını artırma konusunda işletmelerine destek olduğunu, C işletmesi ise olası bir denetim gerçekleşmesi ihtimaline karşın personellerin kendilerini geliştirmeleri konusunda motivasyonlarının arttığını belirtmiştir.

Gizli müşteri uygulamalarının gerçekleştirildiği bu üç işletmede, bu uygulamaların sonuçlarına bağlı olarak alınan aksiyonlar ile ilgili sorulan ilk soruda A işletmesi, gizli denetim raporlarında dikkat çekilen eksiklikler üzerine yoğunlaşarak bu eksikliklerin giderilmesi konusundaki çalışmaları hayata geçirdiklerini belirtmiştir. B işletmesi, hem denetim ihtimaline karşın hem de gerçekleşen denetim sonuçlarına göre, personellerine, eksikliklerini kapatmaları amacı ile eğitimler vermektedir. C işletmesi ise, mevcut standart olarak uyguladığı hizmetlerinde ve hizmet sunum şekillerinde değişikliklere gittiklerini belirtmiştir. Ayrıca C işletmesi, otellerinde gerçekleşen bir gizli

denetimin sonucunda, mevcut bir hizmet sunumunun eleştirildiğini ve farklı bir öneri sunulduğunu, bu öneriyi dikkate alarak değişikliklere gittiklerini ve bu değişimin işletmeye olumlu yönde yansıdığını eklemiştir. Gizli müşteri uygulamaları sonucunda işletmede alınan aksiyonlar ile ilgili bir diğer soruda ise, A işletmesinin iki yöneticisi vermiş oldukları hizmetlerde iyileştirmelere gittiklerini belirtmiştir. Otel misafirlerinin memnun olmadığı her durumu işletmeye bildirmediğini ya da önemsemediğini ancak gizli misafirin her ayrıntıya dikkat ettiğini ve geri bildirim yaptığı zaman yetersiz bulunan hizmetlerde iyileştirmeler yapıldığını eklemiştir. Görüşülen üçüncü yönetici, eksikliklerin tespit edildiği durumlarda hizmet iyileştirmeleri öncesinde, eksikliklerin niteliğine göre personel eğitim planlamalarının yapıldığı belirtilmiştir. B işletmesi, denetim sonrası almış oldukları geri dönüşler sonrasında mevcut eksikliklerinin giderilmesi üzerine yoğunlaştıklarına ve bir sonraki denetimde aynı konuda sıkıntı yaşamamak adına daha özenli çalışmalar yürüttüklerine dikkat çekmiştir. C işletmesi ise, fiziksel yapı ile ilgili bir olumsuz geri dönüş olmadığı sürece, eksik bulunan yönlerle ilgili hemen eğitim planlaması aksiyonu aldıklarını ve gerekli gördükleri takdirde çalışma planlarında değişikliklere gittiklerini belirtmiştir.

Gizli müşteri uygulamalarının otel işletmelerinde kullanılmasının müşteri memnuniyeti ile ilişkisini araştıran sorularda üç ayrı otel işletmesi yöneticileri de aynı cevabı vermiştir. A, B ve C işletmelerinin hepsi, gizli müşteri uygulamalarını kullanmalarının sonucunda araştırma firmasının göndermiş olduğu raporların incelenip uygun aksiyonların alındığını ve bu aksiyonların alınması sonucu mevcut sürekli misafirlerinin otelin hizmet kalitelerindeki değişimi fark ettiğini, buna bağlı olarak ta memnuniyetlerini ilettiklerini belirtmişlerdir. A işletmesi bu konuda, iki farklı gizli denetimde otellerindeki havluların çok sert olduğu ile ilgili geri dönüş aldıklarını ve havlularını yeniledikleri örneğini vermiştir. Havluların yenilenmesi sonucunda yıllardır düzenli olarak otellerinde konaklayan misafirlerinden olumlu geri dönüşler aldıklarını iletmıştır. Ancak A işletmesindeki bir yönetici farklı olarak, bu uygulamaların mevcut müşteri memnuniyetini arttırmasına ek olarak personel ile misafirin arasındaki etkileşimi de arttırdığını *“Restoranda çalışan garsonlar isimliklerini çok düzenli bir şekilde takmıyorlardı. Biz bunun çok farkında değildik. Ancak denetimlerde bu konuya özellikle dikkat ediliyor. Kriterlerde belirtilen ancak yapılmayan bu gibi eksiklik fark edildiğinde düzeltme yönünde çalışmalar yapıyoruz. Bu durum ile ilgili olarak ta gerekli çalışmayı düzenledik. İsimlikler takılmaya başlandıktan sonra hizmetten memnun olan misafir*

*gönderilen anketlerde personelin ismini vererek teşekkür etmeye başladı. Bu da personelin motivasyonunu olumlu etkiledi.” ifadeleri ile belirtmiştir. B işletmesi, denetimler sırasında minibarların düzeni ve fiyatları hakkında olumsuz tepkiler aldıklarını, bu konuda düzenlemeler getirdiklerini böylece mevcut misafirlerinden olumlu geri dönüşler aldıklarını belirtmişlerdir. C işletmesi ise, mevcut misafirlerinin alıştıkları bazı servis personeli davranışlarının gizli denetimler sırasında eleştirildiğini belirtmiştir. Bunun üzerine servis ekibine ekstra bir eğitim verdiklerini, bu eğitim sonucunda bazı davranış eksikliklerinin giderildiğini ve tüm misafirlere olumlu geri dönüşler aldıkları örneğini vermiştir.*

Gizli müşteri uygulamalarını kullanmanın otel işletmelerine sağladığı faydalar ile ilgili sorulan ilk soruda, A işletmesinde görüşülen ilk yönetici, marka standartlarının korunması konusunda bu uygulamaların işletmelerine fayda sağladığını *“Marka oteller kendi isimlerini korumak ve kendilerini geliştirmek için bu uygulamalara önem veriyor. Konaklama gerçekleştiren kişilerde oluşan, “ farklı bir şehre gittiğimde x marka otelde kalırım, içim rahat olur, bir sürprizle karşılaşmam” düşüncesinin sebeplerinden biri de budur. Gizli denetimler oldukça biz otel çalışanları olarak hizmet kalitemizi sürekli bir üst seviyeye çıkarmaya çalışıyoruz”* ifadesi ile belirtmiştir. Yine A işletmesinden görüşülen diğer iki yönetici ise, bu uygulamaların işletmelerindeki eksikliklerin giderilmesi konusunda oldukça faydalı olduğunu iletmiştir. Bir yönetici bu konuyu şu ifadeleri kullanarak açıklamıştır; *“İşletmelerde yaşanan işletme körlüğü sebebi ile eksiklikleri her zaman fark edemiyoruz. Ama fark edemediğimiz konularda gizli müşterilerden aldığımız yorumlar oldukça yön verici oluyor. Bu sayede pek çok eksikliğini giderdik.”* B ve C işletmeleri ise, gizli müşteri uygulamalarını kullanmalarının en büyük faydasının, kendilerinin fark edemediği veya gözden kaçırdığı eksikliklerin tespit edilip kendilerine bildirilmesi sayesinde bu eksiklikler üzerine çalışmalar gerçekleştirerek hizmet kalitelerinde iyileştirmeler yapmak olduğunu belirtmiştir. C işletmesi bu durumu *“Gizli misafirler mevcut misafirlerin aynasıdır. Mevcut misafirlerin söylemeye vakit bulamadığı veya söylemek için çaba sarf etmediği konular hakkında bizlere bilgi veriyorlar. Memnuniyetsizliğini belirtmeyip bir daha da otele gelmeyecek bir misafirin yaşadığı durumu fark edemeyebiliriz. Fakat gizli misafirlerin görüşleri sayesinde, mevcut misafirlerin beklentileri ve memnuniyetleri konusunda daha fazla fikir sahibi oluyoruz. Mevcut müşteriyi elde tutma ve buna bağlı olarak tavsiye yolu ile daha fazla müşteri kazanma konusunda oldukça yardımcı oluyor.”*

şeklinde değerlendirmiştir. Uygulamanın faydaları ile ilgili sorulan bir diğer soruda A işletmesi yöneticilerinden ilki, yapılan denetimler sonucu hizmet kalitelerinde artış olduğunu, rakip oteller ile aralarındaki kalite farkının açıldığını, misafirlerin kendi otellerini tercih etme sıklığının arttığını ve böylece rakip otellere karşı daha fazla avantaj sağladığını belirtmiştir. İkinci yönetici, personeli her an bir gizli denetim gerçekleşecekmiş gibi dinamik tuttuğunu şu ifadeler ile belirtmiştir; *“Gizli müşterinin gelebileceğini bilmek aslında bütün ekibi daha derli toplu tutuyor. Çünkü biliyoruz ki belli bir dönemde tarihini bilmediğimiz bir denetim sürecimiz var. Bu yüzden ekibin kendini salmaması ve hep dinç bir şekilde aynı özveri ile çalışması konusunda destekliyor. Böylece hizmet kalitesinde düşüş asla olmuyor. Sürekli kalitenin artırılması konusunda dinamik bir çalışma oluyor.”* A işletmesinin üçüncü yöneticisi ise, uygulamanın tamamını genel olarak değerlendirdiklerinde, en büyük faydanın misafir memnuniyeti sağlama konusundaki katkısı olduğunu belirtmiştir. B ve C işletmeleri ise, bu uygulamalar sayesinde tüm misafirlere gizli müşteri gibi davranıldığını, böylelikle müşteri bağlılığını arttırarak ve mevcut müşterinin sadakatini kazanarak ileri vadede işletmeleri için fayda sağladıklarını belirtmişlerdir.

Görüşmenin gerçekleştirildiği yöneticilere, otellerde uygulanan gizli müşteri uygulamalarının hem personel hem de işleyiş konusunda işletmelerine herhangi bir zararı olup olmadığı ile ilgili bir soru sorulmuştur. Bu soruda A işletmesinden görüşülen ilk yönetici, personellerinin her ne kadar bu konuda bilgili olurlarsa olsunlar stres yaşayabildiklerini belirtmiştir. Bu durumun sebebi olarak; tam puan alınıp alınamayacağı ya da eksik bir durum olup olmadığı konularında kaygı yaşanmasını göstermiştir. Bu kaygının her zaman olmadığını, özellikle yoğun dönemlerde hizmet sunumunda standartların tam olarak sağlanamama durumunda yaşandığını belirtmiştir. İkinci yönetici ise, gizli müşterilerin bazen otel personeli tarafından fark edilebildiğini, genel olarak lobi, restoran vb. alanlarda denetleme yaparken inceleme tarzları sebebi ile dikkat çekebildiklerini belirtmiştir. Üçüncü yönetici ise herhangi olumsuz bir yönünün bulunmadığını iletmiştir. Aynı soruda B işletmesi, değerlendirmenin farklı kanallardan yapılabilir olması durumunda sıkıntı yaşayabildiklerini belirtmiştir. Bu durumu *“Çok nadir olsa da bazen gizli müşteri rezervasyonları internet üzerinden gerçekleştiriliyor. Bu durum rezervasyon sürecinin değerlendirilmesi konusunda bazı olumsuzluklar yaratabiliyor. Çünkü birebir bir görüşme sağlanamıyor ve objektif puanlama*

*yapılamıyor*” şeklinde açıklamıştır. C işletmesi ise, gizli müşteri uygulamalarının işletmelerinde herhangi bir olumsuzluk yaratmadığını belirtmiştir.

Gizli müşteri uygulamalarını kullanan üç farklı işletmenin yöneticileri ile yapılan görüşmeler tamamlandıktan sonra, bu uygulamaları gerçekleştiren pazar araştırma firmasının, denetimler sonucunda işletmelere göndermiş oldukları raporlar incelenmiştir. Bu raporlar ayrıntılı olarak denetimin uygulandığı her birim için ayrı ayrı hazırlanmaktadır. Bu birimler gizli denetim sırasında rezervasyon, check-in, genel alanlar, odalar, restoran ve check-out olarak ayrılırken; gizli arama sırasında yalnızca rezervasyon aşaması olarak değerlendirilmektedir. Pazar araştırma firması tarafından hazırlanan bu raporlarda her işletmeye, her bir arama için puanlar verilmektedir. Bu puanlar sene sonunda incelenerek işletmelerin yıllık bir değerlendirme puanı alması ile sonuçlanmaktadır. Öncelikle her ay iki defa gerçekleştirilen gizli aramalara ait raporları incelenmiştir. Gizli arama raporlarının üç farklı otele yönelik değerlendirme sonuçları Tablo 5’te belirtilmiştir. İncelenen raporlar aynı ay içerisinde üç farklı işletmeye de iki defa uygulanmış olan gizli aramaların ilk arama ve ikinci arama sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu raporlarda kontrol sorularının yanına olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri gösteren işaretler konulmaktadır. Tabloda “+” işareti ‘evet’ anlamında, “-“ işareti ise ‘hayır’ anlamında kullanılmıştır.

Tablo 5: Gizli Arama Raporları İncelemesi

|                                        | Sorular                                                                        | A İşletmesi  |              | B İşletmesi  |              | C İşletmesi  |              |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                        |                                                                                | 1<br>. Arama | 2<br>. Arama | 1<br>. Arama | 2<br>. Arama | 1<br>. Arama | 2<br>. Arama |
| İlk İletişim                           | Telefon uygun bir açılış cümlesi kullanarak açıldı mı?                         | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
|                                        | Görevli nazik bir biçimde nasıl yardımcı olabileceğini sordu mu?               | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
|                                        | Görevli uygun bir diksiyon kullanarak konuşuyor muydu?                         | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
| Personel Yaklaşımı                     | Telefon rezervasyon birimine aktarıldı mı?                                     | -            | +            | -            | -            | +            | +            |
|                                        | Rezervasyon görevlisi kendini tanıttı mı?                                      | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
|                                        | Görevli, görüşme sırasında nazik ve ilgili miydi?                              | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
|                                        | Görevli, size isminizi sorarak, tüm konuşma boyunca isminiz ile hitap etti mi? | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
| Bilgilendirme ve Rezervasyon İşlemleri | Görevli otele giriş ve çıkış tarihleri net olarak sordu mu?                    | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
|                                        | Görevli oda tipleri ve farklılıkları hakkında bilgi verdi mi?                  | +            | +            | -            | +            | +            | +            |
|                                        | Görevli oda tercihlerinizi veya beklentilerinizi uygun bir ifade ile sordu mu? | +            | +            | -            | +            | +            | +            |
|                                        | Görevli otele giriş yapacağınız saati sordu mu?                                | +            | +            | -            | +            | +            | +            |
|                                        | Otele ulaşım ile ilgili gerekli bilgi verildi mi?                              | -            | +            | +            | -            | +            | +            |
|                                        | Görevli rezervasyon iptal şartlarını açıkladı mı?                              | +            | +            | +            | -            | +            | +            |

|                           |                                                                                          |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Kapanış                   | Görevli iletişim bilgilerinizi (telefon ve e-mail adresi) talep etti mi?                 | + | + | + | + | + | + |
|                           | Görevli, görüşmenin sonunda yardımcı olabilecekleri bir konu olup olmadığını sordu mu?   | - | + | + | + | + | + |
|                           | Görevli, görüşme sonunda rezervasyon detaylarını (otele giriş - çıkış vb) tekrarladı mı? | - | + | - | - | + | + |
|                           | Görüşmenin sonunda sizlere, otellerini tercih ettiğiniz için teşekkür etti mi?           | + | - | - | + | + | + |
| Rezervasyon Sonrası İşlem | Rezervasyonunuzu gerçekleştirdikten sonra tarafınıza onay maili gönderildi mi?           | + | + | + | + | + | + |

Kaynak: Pazar araştırma firmasının düzenlemiş olduğu raporların incelenmesi sonucu, incelenen raporlardan uyarlanarak, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Gizli aramalar genel olarak personel yaklaşımını, personelin sahip olduğu bilgileri nasıl aktardığını ve standartları nasıl uyguladığını araştıran uygulamalardır. Bu araştırmada yalnızca personel değerlendirilmektedir. Şehir otellerinde rezervasyon birimi çalışanlarının, rezervasyon alma ve misafiri bilgilendirme aşamalarını değerlendiren bu uygulamada sorular, içeriklerine göre beş tema altında değerlendirilmiştir. Bunlar; ilk iletişim, personel yaklaşımı, bilgilendirme ve rezervasyon işlemleri, kapanış ve rezervasyon sonrası işlemdir. İlk üç soru, personelin telefonun diğer ucundaki kişi ile ilk etkileşimini değerlendirmektedir. Araştırmanın yapıldığı üç otelde de telefondaki ilk iletişim olumlu olarak not alınmıştır. Sonrasında yer alan dört soru ise personelin rezervasyon alma sürecinin başında telefondaki misafire yaklaşımını değerlendirmektedir. Personel yaklaşımının değerlendirildiği ilk soruda, telefonun

rezervasyon birimine aktarılıp aktarılmadığı araştırılmıştır. A işletmesinde ikinci aramada aktarılmış, B işletmesinde iki aramada da aktarılmamış, C işletmesinde ise iki aramada da aktarılmıştır. Bu soru işleyişi görmek amaçlı sorulan sorulardan biridir. Rezervasyon birimi yerine resepsiyon görevlileri tarafından rezervasyon alınabilmekte ve resepsiyon görevlileri gizli arama denetiminde değerlendirilebilmektedir. Personel yaklaşımı teması altında sorulan diğer üç soruda, değerlendirmeye giren üç farklı otel işletmesi de her arama için olumlu olarak değerlendirilmişlerdir.

Bilgilendirme ve rezervasyon temaları sorular incelendiğinde, üç işletmede de otele giriş ve çıkış tarihlerinin sorulması ile ilgili soru olumlu olarak değerlendirilmiştir. Görevlinin oda tipleri ile ilgili bilgi verip vermediğini, misafirin oda tercihinin sorup sormadığını ve misafirin otele giriş yapacağı saati sorup sormadığını araştırarak üç soruda da A ve C işletmeleri iki gizli aramada da olumlu değerlendirilirken, B işletmesi ilk gizli aramada olumsuz, ikincisinde olumlu olarak değerlendirilmiştir. Misafirin otele ulaşımını nasıl sağlayacağı (shuttle, otogar veya havaalanı transferi vb.) ile ilgili gerekli bilgilendirmelerin yapılıp yapılmadığını araştırarak soruda, A işletmesi ilk aramada olumsuz, ikinci aramada olumlu değerlendirilmiştir. B işletmesi ilk aramada olumlu, ikinci aramada olumsuz değerlendirilmiştir. C işletmesi ise, her iki aramada da olumlu değerlendirilmiştir. Bilgilendirme ve rezervasyon işlemleri teması altında sorulan son soru olan iptal şartları ile ilgili misafire bilgi verilip verilmediğini araştırarak soruda ise, A ve C işletmeleri iki aramada da olumlu olarak değerlendirilmiştir. B işletmesi ise, ilk aramada olumlu, ikinci aramada olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Rezervasyon işlemleri tamamlandıktan sonra görüşmenin son aşamasını inceleyen kapanış temalı sorularda, her üç işletmede de tüm aramalarda misafirlerin iletişim bilgilerinin eksiksiz olarak alındığı görülmüştür. Görüşmenin sonunda görevlinin, yardımcı olabileceği bir konu olup olmadığı ile ilgili, telefondaki misafire olan yaklaşımı; B ve C işletmelerinde iki aramada da olumlu olarak, A işletmesinde ise ilk aramada olumsuz, ikinci aramada olumlu olarak değerlendirilmiştir. Rezervasyon işlemi tamamlandıktan sonra, otele giriş ve çıkış tarihleri, tercih edilen oda tipi, otele giriş saati ve konaklama fiyatı gibi detayların tekrar edilip misafirden onay alınıp alınmadığını araştırarak soruda, A işletmesi ilk aramada olumsuz, ikinci aramada olumlu olarak değerlendirilmiştir. B işletmesi, iki aramada da olumsuz değerlendirilmiş, C işletmesi ise iki aramada da olumlu olarak değerlendirilmiştir. Tüm detayların tamamlanması sonrası rezervasyon işlemini gerçekleştiren görevlinin, telefondaki misafire otellerini tercih ettiği

için teşekkür edip etmediği ile ilgili, A işletmesi ilk aramada olumlu, ikinci aramada olumsuz, B işletmesi ilk aramada olumsuz, ikinci aramada olumlu, C işletmesi ise her iki aramada da olumlu olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirilen bu sorular sonrasında telefon görüşmesi sona ermektedir.

Gizli aramanın gerçekleştirildiği otelin hizmet standartlarında yer alan süre zarfı içerisinde (her işletme için farklı olabilir) görevlinin, rezervasyon gerçekleştiren misafire rezervasyonunun onaylandığına dair bir onay maili göndermesi gerekmektedir. Bu konu ile ilgili kontrol listesinde yer alan son değerlendirme aşamasında, her üç işletmede tüm gizli aramalarda olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Gizli müşteri uygulamalarında en kapsamlı denetim ise, gizli arama gerçekleştikten sonra rezervasyonu gerçekleştiren misafirin otele girişi ve konaklama aşamasını tüm detayları ile değerlendirmesidir. Bu aşamada yine belirli kontrol listelerine bağlı kalarak otelin fiziksel durumu ve sunulan hizmetin kalitesi araştırılır. Gizli aramaların gerçekleştirildiği üç farklı otel işletmesinin yine aynı dönemlerde gerçekleştirilen gizli misafir denetimi raporları incelenmiştir. Yapılan görüşmeler, incelenen gizli arama ve gizli misafir denetimi raporları ayrı ayrı aynı işletmelere aittir. İncelenen bu raporlarda belirli kontrol sorularına verilmiş olan olumlu ve olumsuz değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu raporların üç ayrı işletmede gerçekleştirilen denetimler sonucu derlenerek bir araya getirilmiş hali Tablo 6’da verilmiştir. Raporlarda değerlendirmeler; rezervasyon, check-in, genel alanlar, odalar, restoran ve check-out başlıkları altında düzenlenerek yapılmıştır. Tabloda “+” işareti ‘evet’ anlamında, “-“ işareti ise ‘hayır’ anlamında kullanılmıştır.

Tablo 6: Gizli Denetim Raporları Değerlendirme Sonuçları

| Kontrol Soruları                                                                               | A İşletmesi |         | B İşletmesi |         | C İşletmesi |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|
|                                                                                                | 1           | 2       | 1           | 2       | 1           | 2       |
|                                                                                                | Denetim     | Denetim | Denetim     | Denetim | Denetim     | Denetim |
| <b>Rezervasyon Aşaması</b>                                                                     |             |         |             |         |             |         |
| <i>* Gizli arama raporunda belirtilmiştir.</i>                                                 |             |         |             |         |             |         |
| <b>Check - In</b>                                                                              |             |         |             |         |             |         |
| Otele giriş yaparken resepsiyon görevlisi sizi sıcak bir şekilde ve gülümseyerek karşıladı mı? | +           | +       | +           | +       | +           | +       |
| Görevlinin konuşması düzgün ve samimi miydi?                                                   | +           | +       | +           | +       | +           | +       |
| Resepsiyon görevlisinin üniforması temiz ve özenli miydi?                                      | -           | +       | +           | +       | +           | +       |
| Görevli size isminiz ile hitap etti mi?                                                        | -           | +       | +           | -       | -           | +       |
| Görevli size tüm bilgilerinizin olduğu bir rezervasyon dökümanı imzalattı mı?                  | +           | +       | +           | +       | +           | +       |
| Check - In sırasında otelin tüm kullanım alanları ile ilgili bilgi verildi mi?                 | -           | +       | +           | +       | +           | +       |
| Rezervasyon aşamasında tercih etmiş olduğunuz oda tipi giriş esnasında teyit edildi mi?        | +           | +       | -           | -       | +           | -       |
| Konaklama ödemesinin nasıl gerçekleştirileceği teyit edildi mi?                                | -           | +       | -           | +       | +           | +       |
| Konaklayacak olduğunuz oda girişiniz esnasında hazır mıydı?                                    | +           | +       | +           | +       | +           | +       |
| Check - In işlemleri makul bir sürede gerçekleştirildi mi?                                     | +           | +       | +           | +       | +           | +       |

| Genel Alanlar                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Otelin girişi ve lobi alanı temiz ve düzenli miydi?                                                                                               | + | + | - | + | + | + |
| Otelin bahçesi ve dış oturma alanları temiz ve düzenli miydi?                                                                                     | - | - | + | + | + | + |
| Lobideki mobilyalar temiz ve özenle döşenmiş miydi?                                                                                               | + | - | + | + | + | + |
| Lobi alanında hoş bir müzik var mıydı?                                                                                                            | + | + | + | + | + | + |
| Lobi alanındaki tuvaletler temiz miydi?                                                                                                           | + | + | + | + | + | + |
| Odalar                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |   |
| Odaya ilk girişinizde odada ferah ve güzel bir koku var mıydı?                                                                                    | + | + | + | + | + | - |
| Odanın zemini temiz miydi?                                                                                                                        | + | + | + | + | + | + |
| Mobilyalar temiz ve düzenli miydi?                                                                                                                | + | + | + | + | + | + |
| Odanızda ütü ve ütü masası var mıydı?                                                                                                             | - | + | - | - | + | + |
| Odanızda dikiş seti vb. buklet eşyalar mevcut muydu?                                                                                              | + | + | + | + | + | + |
| Oda kapınızın arkasında acil durum planı mevcut muydu?                                                                                            | + | + | + | + | + | + |
| Oda içerisinde resepsiyon, oda servisi gibi birimlere ulaşabileceğiniz telefon dahili numaralarının yazılı olduğu bir bilgilendirme mevcut muydu? | + | + | + | + | + | + |
| Televizyon kanalları eksiksiz olarak mevcut muydu?                                                                                                | + | + | + | + | + | + |
| Oda içerisinde ki nevresimler temiz miydi?                                                                                                        | + | + | + | + | + | + |
| Banyo zemini temiz miydi?                                                                                                                         | + | + | + | + | - | + |
| Banyo içerisindeki havlular temiz miydi?                                                                                                          | + | + | + | + | + | + |

|                                                                                    |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Banyoda yedek havlu bulunuyor muydu?                                               | + | + | + | + | + | + |
| Banyo havalandırma sistemi iyi çalışıyor muydu?                                    | + | + | + | + | + | + |
| <b>Restoran</b>                                                                    |   |   |   |   |   |   |
| Restoranda sürekli bir görevli bulunuyor muydu?                                    | - | - | - | + | + | + |
| Görevli güler yüzlü ve ilgili miydi?                                               | + | + | + | + | + | + |
| Restoran zemini ve masaları temiz miydi?                                           | + | + | + | + | + | + |
| Görevlinin üniforması düzgün müydü?                                                | + | + | - | + | + | + |
| Restoranda hoş bir müzik mevcut muydu?                                             | + | + | + | + | + | + |
| Görevli hemen menü takdimi gerçekleştirdi mi?                                      | + | + | - | + | + | + |
| Görevli 10 dakika içerisinde sipariş aldı mı?                                      | + | + | + | + | + | + |
| Görevli yemekler hakkında yeterli bilgiye (yemeklerin içerikleri vb.) sahip miydi? | - | + | - | + | + | - |
| Servis belirtilen sürede yapıldı mı?                                               | + | + | + | + | - | + |
| Tabaklar, çatal-bıçaklar ve bardak temiz miydi?                                    | + | + | + | + | + | + |
| Yemeklerin sunumu düzgün yapıldı mı?                                               | + | + | + | + | + | + |
| Yemeklerin lezzeti beklentinizi karşıladı mı?                                      | + | + | + | + | + | + |
| Görevli başka bir isteğiniz olup olmadığını sordu mu?                              | + | + | + | + | + | + |
| Görevli size yemeğinizin yanında bir içecek önerdi mi?                             | + | - | - | + | + | - |
| Yemek sonrası görevli size bir tatlı önerdi mi?                                    | - | + | + | - | - | + |

|                                                                  |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Sabah kahvaltı sırasında büfe düzgün ve temiz miydi?             | + | + | + | + | + | + |
| Restorandaki tüm masalar temiz ve düzenli miydi?                 | + | + | + | - | + | + |
| Yemeklerin lezzeti yeterli düzeyde miydi?                        | + | - | + | + | + | + |
| Restoranda yardımcı olmak için bekleyen görevliler mevcut muydu? | - | + | + | + | + | + |
| <b>Check - Out</b>                                               |   |   |   |   |   |   |
| Resepsiyondaki görevli sizi güler yüzle karşıladı mı?            | + | + | + | + | + | + |
| Görevli konaklamanızın nasıl geçtiğini sordu mu?                 | - | + | + | - | + | + |
| Görevli ekstra harcamanız olup olmadığını teyit etti mi?         | + | - | + | + | - | + |
| Tüm konaklama dökümünüz tarafınıza iletildi mi?                  | + | + | + | + | + | + |
| Ekstra harcamalar ile birlikte ödeme şekliniz teyit edildi mi?   | - | + | + | + | + | + |
| Tüm çıkış işlemleri makul bir sürede gerçekleşti mi?             | + | + | + | + | + | + |
| Görevli size iyi günler ve iyi yolculuklar diledi mi?            | + | + | + | + | + | + |

Kaynak: Pazar araştırma firmasının düzenlemiş olduğu raporların incelenmesi sonucu, incelenen raporlardan uyarlanarak, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Gerçekleştirilen gizli denetime ait bu raporda, gizli arama sırasında değerlendirilen rezervasyon aşaması da dâhil olmak üzere, toplamda 72 kontrol sorusu değerlendirilmiştir. Rezervasyon aşamasında gerçekleştirilen gizli arama denetiminin incelemesi ayrı bir şekilde yapılmıştır. Rezervasyon aşamasının dışında, gizli misafir otele geldikten sonra gerçekleşen gizli misafir denetimi sırasında 54 farklı kontrol sorusuna cevap aranmıştır. A, B ve C işletmelerinin hepsi, her iki denetimde de, 54 kontrol sorusu içerisinde 30 tanesinde olumlu olarak değerlendirilmiştir. Kalan 24 farklı soru için A, B ve C işletmelerinin gizli misafirler tarafından yapılan değerlendirmeleri incelenmiştir.

A işletmesi, birinci gizli denetim sırasında bu kontrol soruları içerisinde 12 tanesinde; ikinci denetimde ise altı tanesinde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Birinci denetimde olumsuz olarak değerlendirildiği durumların; dört tanesi check-in, bir tanesi genel alanlar, bir tanesi odalar, dört tanesi restoran ve iki tanesi de check-out başlıkları altında sorulan sorulardır. İkinci denetimde ise A işletmesi, check-in ve odalar kısımlarını değerlendiren soruların hepsinde olumlu olarak değerlendirilmiştir. Genel alanları değerlendiren sorular içerisinde iki, restoran hizmetini değerlendiren sorular içerisinde üç ve check-out sürecini değerlendiren sorular içerisinde de bir tanesinde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Yapılan bu değerlendirmede birinci ve ikinci denetimler karşılaştırıldığında; birinci denetimde olumsuz olarak değerlendirilen 10 soru, ikinci denetimde olumlu olarak değerlendirilmiş böylelikle uyarıların dikkate alındığı ve verilen hizmetin iyileşme gösterdiği kaydedilmiştir. Ancak farklı birim değerlendirmelerine ait dört soruda; birinci denetimde olumlu değerlendirilirken ikinci denetimde olumsuz değerlendirmeler yapılmıştır. Örneğin; birinci denetimde lobideki mobilyaların temiz ve özenli bir şekilde yerleştirilmiş olduğu kaydedilmiş, ancak ikinci denetimde aynı temizlik ve özen görülmemiştir. Gerçekleştirilen her denetim farklı gizli misafirler tarafından yapıldığı için her denetimde konuya olan yaklaşım farklılık gösterebilmektedir. Her misafirin özen anlayışı farklı olabilir ancak temizlik anlayışı çoğu kimsede aynıdır. Özellikle gizli misafirlerin temizlik kontrolü yaparken dikkatle kontrol ettikleri belli noktalar vardır. Örneğin, lobideki oturma alanlarının ve sehpaaların tozlu olmaması ya da sehpalarda bardak boşlarının olmaması bu noktalardandır. Farklı bir soruda ise, birinci denetimde check – out sırasında misafirin ekstra harcamalarının olup olmadığı görevli tarafından teyit edilmişken, ikinci denetimde teyit edilmemiştir. Bu durumda işletme, iyi olduğu hizmet sunumlarının bazılarında gerileme göstermiş olarak görülmektedir. A işletmesi iki farklı soruda ise her iki denetimde de olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Bu sorular otelin bahçe ve dış oturma alanlarının temizliğini ve düzenini ve restoranda sürekli olarak bir görevli bulunup bulunmadığını araştıran sorulardır.

B işletmesi, birinci gizli denetim sırasında bu kontrol soruları içerisinde dokuz tanesinde; ikinci denetimde ise altı tanesinde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Birinci denetimde olumsuz olarak değerlendirildiği durumların; iki tanesi check-in, bir tanesi genel alanlar, bir tanesi odalar, beş tanesi ise restoran başlıkları altında sorulan sorulardır. Check – out aşamasını araştıran soruların ise hepsinde olumlu olarak

değerlendirilmiştir. İkinci denetimde ise; check – in sürecini değerlendiren soruların iki tanesi, odaların durumunu değerlendiren soruların bir tanesi, restoran hizmetini değerlendiren soruların iki tanesi ve check – out sürecini değerlendiren soruların bir tanesi olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Ancak genel alanlar ile ilgili soruların hepsi olumlu olarak değerlendirilmiştir. Birinci ve ikinci denetimler karşılaştırıldığında; birinci denetimde olumsuz olarak değerlendirilen dokuz durumdan yedi tanesi ikinci denetimde olumlu olarak değerlendirilmiştir. Örneğin; restoran hizmetini araştıran sorular içerisinden beş tanesi birinci denetimde olumsuz iken ikinci denetimde olumlu olarak değişmiştir. Bu durum birinci denetim sonrası restoran personeline bir eğitim verildiği ve personelin belirtilen konularda gelişme gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Birinci denetimde olumlu olarak değerlendirilen dört farklı durum ise ikinci denetimde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Olumsuz değerlendirilen bu dört farklı durumdan iki tanesi restoran hizmetleri, bir tanesi check – out süreci ve bir tanesi de check – in süreci ile ilgilidir. Örneğin; birinci denetimde check – out sırasında misafire konaklamasının nasıl geçtiği sorusu sorulmuş ancak ikinci denetimde bu soru sorulmamıştır. B işletmesinde gerçekleştirilen birinci ve ikinci denetimlerin her ikisinde de olumsuz olarak değerlendirilen iki farklı soru bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi; otele giriş sırasında rezervasyon aşamasında misafirin tercih etmiş olduğu oda tipinin hangisi olduğunun teyit edilip edilmediği ile ilgili olan soru, bir diğeri ise odada ütü ve ütü masasının bulunup bulunmadığını araştıran sorudur.

C işletmesi, birinci gizli denetim sırasında kontrol soruları içerisinden beş tanesinde; ikinci denetimde ise dört tanesinde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Birinci denetimde olumsuz olarak değerlendirildiği durumların; bir tanesi check-in, bir tanesi odalar, iki tanesi restoran ve bir tanesi check – out başlıkları altında sorulan sorulardadır. C işletmesi birinci denetimde, genel alanlar ile ilgili araştırılan tüm durumlarda olumlu olarak değerlendirilmiştir. İkinci denetimde ise; check – in sürecini değerlendiren soruların bir, odaların durumunu değerlendiren soruların bir, restoran hizmetini değerlendiren soruların ise iki tanesinde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Check – out sürecini ve genel alanların durumunu değerlendiren tüm sorularda ise olumlu olarak değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen birinci ve ikinci gizli denetim karşılaştırıldığında; birinci denetimde olumsuz olarak değerlendirilen beş sorunun tamamının ikinci denetimde olumlu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin; birinci denetimde restoranda görevlinin yemek sonrası tatlı önerisinde bulunmadığı kaydedilirken, ikinci

denetim görevli yemek sonrası tatlı önerisinde bulunmuştur. Bir diğer değerlendirmede ise; birinci denetimde check- out sırasında resepsiyon görevlisinin misafirin ekstra harcaması olup olmadığını teyit etmediği belirtilirken; ikinci denetimde ekstra harcamaların teyit edildiği belirtilmiştir. C işletmesinin gizli denetim raporu incelemelerinde, birinci denetimde olumlu olarak değerlendirilen dört farklı soru ise ikinci denetimde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Bu sorulardan bir tanesi check – in aşamasını, bir tanesi odaların durumunu ve iki tanesi ise restoranda verilen hizmeti değerlendiren sorulardır. Örneğin; birinci denetimde restoranda alınan yemek sırasında görevli tarafında yemeğin yanında içecek önerisi yapılmış, ancak ikinci denetimde yapılmamıştır. Bir diğer durum ise; birinci denetimde check – in sırasında tercih edilen oda tipinin hangisi olduğu teyit edilmiş, ancak ikinci denetim sırasında bu teyit gerçekleştirilmemiştir. C işletmesinde, her iki denetimde de olumsuz olarak değerlendirilen bir soru bulunmamaktadır. Bu durum işletmenin mevcut eksiklikler ile ilgili almış olduğu geri bildirimleri ciddiye alarak değerlendirdiğini ve bu konularda daha dikkatli olduğunu göstermektedir.

A, B ve C işletmelerinin gizli denetim raporlarının incelenmesinde, üç işletmenin de tüm denetimlerde olumsuz değerlendirildiği ortak bir durum bulunmamaktadır. Üç işletmenin de en çok olumsuz değerlendirme aldığı sorular restoran hizmetleri başlığı altında değerlendirilen sorulardır. En az olumsuz değerlendirme alınan sorular ise genel alanlar başlığı altında sorulan sorulardır. Her üç işletmede de toplam değerlendirmeler bakıldığında, birinci denetimlerine oranla ikinci denetimlerde daha az olumsuz değerlendirme aldıkları görülmüştür. Gizli arama sırasında denetlenen rezervasyon aşaması sorularının, misafir otele girdikten sonra gerçekleşen gizli denetim soruları ile birleştirilip incelemesinde; A işletmesi birinci gizli denetimde 72 sorudan 56 tanesinde, ikinci denetimde ise 65 tanesinde olumlu değerlendirilmiştir. B işletmesi, birinci gizli denetimde sorulan sorulardan 57 tanesinde, ikinci denetimde ise 62 tanesinde olumlu değerlendirilmiştir. C işletmesi ise, birinci gizli denetimde sorulan sorulardan 67 tanesinde, ikinci denetimde ise 68 tanesinde olumlu değerlendirilmiştir. A, B ve C işletmelerinin birinci ve ikinci denetimlerde almış oldukları yüzdelik puanların ortalamalarına bakıldığında; birinci denetimdeki işletme başarı oranı % 83 olarak görülürken, ikinci denetimdeki işletme başarı oranı % 90 olarak kaydedilmiştir.

### 3.6. Bulgular

Gizli müşteri uygulamaların şehir otellerindeki hizmet kalitesine olan etkisini araştıran bu çalışmada, veri toplamak için öncelikle bu uygulamaların kullanıldığı üç farklı otel işletmesinin ilgili yöneticileri ile görüşülmüş, daha sonra da bu uygulamaların gerçekleşmesi sonrası ortaya konulan denetim raporları incelenmiştir. İncelemenin ilk aşamasında, yapılan görüşmelerden toplanan veriler ele alınmıştır. İşletmelerin hizmet kalitesi anlayışı hakkında sorular sorulmuş ve tüm işletmelerin verdikleri cevaplar ele alındığında “müşteri memnuniyeti sağlama odaklı” bir anlayışa sahip oldukları ve bu anlayışı geliştirmek üzere çalışmalar yaptıkları görülmüştür. Gizli müşteri uygulamalarının işletmelerce kullanım amaçları araştırılmış ve iki farklı bulguya rastlanmıştır. A ve B işletmeleri personellerini değerlendirmek amaçlı, C işletmesi ise marka standartlarının korunması amaçlı kullandığını belirtmiştir. A ve B işletmelerinin personellerinin misafirlere olan davranışlarını ve personelin sağladığı hizmetin artı ve eksilerini ölçmek için bu uygulamayı kullanmasının asıl sebebi yine müşteri memnuniyeti sağlamaktır. C işletmesinin ise marka standartlarının korumak için bu uygulamayı kullanıyor olması, otelin markasına güven duyan ve bu marka güveni sayesinde tereddütte kalmadan o otele konaklamak amaçlı gelen misafirlerin, “x” şehrinde gördüğü kalitenin ve standartların aynısını “y” şehrinde de görmek istemesidir. Markasının standartlarını eksiksiz yerine getiren bir otel işletmesi kuşkusuz müşteri bağlılığı yaratma konusunda bir adım önde olacaktır.

Gizli müşteri uygulamalarının, gerçekleştirildiği işletmelerde çalışan personeller üzerindeki etkisini araştırılmış, A, B ve C işletmeleri bu konuda farklı yaklaşımlar göstermiştir. Ancak bu yaklaşımlar bir çatı altında toplandığında; personellerin gizli müşteri olsun olmasın tüm misafirlere gizli müşteriymiş gibi standartlara uygun davrandığı ve bu davranışları kazanmaları yolunda eğitimlere başvurulduğu görülmüştür. Bu durumun personellerde stres yaratabildiği, ancak ağırlıklı olarak motivasyon sağladığı kaydedilmiştir. Görüşmelerin devamında, bu uygulamaların sonuçlarının işletmede alınacak hizmet aksiyonları konusunda yol gösterici olduğu ve çalışanların fark edemediği eksikliklerin giderilmesi konusunda son derece yardımcı olduğu görülmüştür. Üç işletme de gerçekleştirilen bu aksiyonlar sonucunda mevcut müşterilerinin, değişiklikleri fark ettiği ve memnuniyetlerini ilettiği belirlenmiştir. Bu uygulamaların işletmeye sağlamış olduğu en belirgin katkılar incelendiğinde; marka standartlarını koruma ve fark edilmemiş olan eksikliklerin ortaya çıkarılarak hizmeti iyileştirme

unsurları öne çıkmaktadır. Bu uygulamanın olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz bir gelişmeye sebep olup olmadığı araştırıldığında; her zaman olmasa dahi yoğun dönemlerde personelde stres yaratabildiği ve rezervasyon kanalı olarak nadir de olsa çevrimiçi kanalların kullanılabilirliği olması sebebiyle yeteri kadar detaylı değerlendirilememesi sorununun yaşanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. C işletmesi ise bu uygulamaların olumsuz bir yanının olmadığı konusunda kesin görüş bildirmiştir.

Yapılan görüşmelerin incelenmesi tamamlandıktan sonra, elde edilen bulguları desteklemek amacıyla, gerçekleştirilen gizli müşteri uygulamaları sonucunda hazırlanan raporlar incelenmiştir. Öncelikle, denetim gerçekleşmeden önce telefon yolu ile yapılan ve rezervasyon aşamasını değerlendiren gizli arama denetimlerinin sonuçları incelenmiştir. Gizli arama sırasında, personelin misafire olan yaklaşımı, gerekli bilgileri misafire iletilip iletilmediğini ve telefonda kurmuş olduğu iletişimi değerlendirilmektedir. Üç işletmede de personelin ilk iletişimi ve telefonun diğer ucundaki misafire olan yaklaşımı her iki aramada olumlu değerlendirilmiştir. Bilgilendirme ve rezervasyon temalı kontrol sorularının değerlendirilmesi işletmeler arasında çeşitlilik göstermiştir. Birinci ve ikinci aramalar karşılaştırıldığında ilk aramada olumsuz olan değerlendirmelerin çoğu ikinci aramada olumlu olarak değerlendirilirken, tam tersi olan olumludan olumsuza dönüşme durumları da mevcuttur. A işletmesi birinci gizli aramada olumsuz olarak değerlendirilen dört unsurun tamamını ikinci gizli aramada olumlu yönde değiştirmiş ve artı puan almıştır. Ancak “görevli, otellerini tercih ettiğiniz için size teşekkür etti mi?” sorusuna ilk aramada olumlu değerlendirme alırken, ikinci aramada olumsuz değerlendirilmiştir. Yapılan iki gizli aramanın sonuçlarına bakıldığında A işletmesi, ilk aramada dört unsorda olumsuz değerlendirilirken ikinci aramada yalnızca bir unsorda olumsuz değerlendirilmiştir. Bu sonuç işletmenin kesinlikle gelişme gösterdiğini ve eksikliklerini giderdiğini işaret etmektedir. B işletmesi ise birinci gizli aramada olumsuz olarak değerlendirilen altı unsurdan dört tanesini ikinci gizli aramada olumlu yönde değiştirmiştir. Ancak bilgilendirme ve rezervasyon işlemleri başlıklı değerlendirmeler sırasında iki farklı kontrol sorusunda birinci denetimde olumlu olan değerlendirmeler ikinci denetimde olumsuz olarak değişmiştir. İki kontrol sorusunda ise her iki denetimde de olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Ancak toplam puanlamaya bakıldığında B işletmesi, ilk aramada altı unsorda olumsuz değerlendirilirken ikinci aramada dört unsorda olumsuz değerlendirilmiştir. Burada yine iyi yönde bir gelişme mevcuttur. C işletmesi, gizli arama denetimlerinin her ikisinde de tüm sorularda olumlu

değerlendirilmiş ve tam puan almıştır. Bu değerlendirmelerin sonucunda A ve B işletmelerinin ikisinin de olumlu yönde gelişmeler gösterdiği, C işletmesinin ise istikrarlı olarak tam puan aldığı ve olumlu yönde değerlendirildiği kaydedilmiştir.

Gizli arama gerçekleştikten ve rezervasyon aşaması değerlendirildikten sonra otel içerisindeki genel durumu değerlendirmek amacıyla gizli misafir otele giriş yapar. Burada konaklama aşamasının değerlendirilme süreci başlamış olur. Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerin gizli arama raporlarından sonra konaklama sürecini değerlendiren gizli denetim raporları incelenmiştir. Bu raporlarda gizli arama dışında kalan ve konaklama sürecinde incelenen 54 kontrol sorusu bulunmaktadır. Bu sorularda 30 tanesinde A, B ve C işletmelerinin hepsi her iki aramada da olumlu değerlendirilmiştir. Kalan 24 soru için gizli misafirler tarafından yapılan değerlendirmeler aşağıda incelenmiştir.

A işletmesi, birinci gizli denetim sırasında bu kontrol soruları içerisinde 12 tanesinde; ikinci denetimde ise altı tanesinde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Her iki denetimin sonuçları yan yana getirildiğinde; birinci denetimde olumsuz olarak değerlendirilen 10 soru, ikinci denetimde olumlu olarak değerlendirilmiştir. Bu sonuçlar ışığında gizli denetimlerin raporlarının işletmeler tarafından dikkatle incelendiği ve gerekli değişikliklerin yapıldığı görülmektedir. Birinci denetimde olumlu değerlendirilen dört soruda ise; ikinci denetimde olumsuz değerlendirmeler yapılmıştır. Bu durum birinci değerlendirmedeki eksikliklerin giderilmesi üzerinde durulurken, diğer detaylarda dikkat eksikliği olduğu sonucuna işaretler. Birinci denetimde olumsuz olarak değerlendirilen iki soru ise ikinci denetimde yine olumsuz olarak değerlendirilmiştir. İkinciye olumsuz olarak değerlendirilen konular hakkında personelin eğitime ihtiyaç duyduğu sonucu çıkarılmaktadır.

B işletmesi, birinci gizli denetim sırasında kontrol soruları içerisinde dokuz tanesinde; ikinci denetimde ise altı tanesinde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Birinci ve ikinci denetimler karşılaştırıldığında; birinci denetimde olumsuz olarak değerlendirilen dokuz sorudan yedi tanesi ikinci denetimde olumlu olarak değerlendirilmiştir. B işletmesinde gerçekleştirilen birinci ve ikinci denetimlerin her ikisinde de olumsuz olarak değerlendirilen iki farklı soru bulunmaktadır. Her iki denetimde de olumsuz olarak değerlendirilen durumlarda personellere eksik oldukları konularda eğitim verilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylece bir sonraki

denetimde aynı konularda olumsuz değerlendirmeler yaşanmayacaktır. Genel bir pencereden bakıldığında işletmenin olumsuz olarak değerlendirildiği durumlar azalmıştır.

C işletmesi, birinci gizli denetim sırasında kontrol soruları içerisinde beş; ikinci denetimde ise dört tanesinde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. İki denetim raporu karşılaştırıldığında, birinci denetimde olumsuz olarak değerlendirilen beş sorunun hepsinin ikinci denetimde olumlu olarak değerlendirildiği görülmüştür. Bu durum diğer iki işletmede de olduğu gibi C işletmesinin de gizli denetim raporlarına verdiği önemi ve raporlar sonucu almış olduğu aksiyonların faydasını göstermektedir. Birinci denetimde olumlu olarak değerlendirilen dört farklı soru ise ikinci denetimde olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Bu durum ise A işletmesinde olduğu gibi birinci değerlendirmedeki eksikliklerin giderilmesi üzerinde durulurken, diğer detaylarda dikkat eksikliği olduğu sonucunu göstermektedir. C işletmesinde, her iki denetimde de olumsuz olarak değerlendirilen bir kontrol sorusu bulunmamaktadır. Bu durum ise işletmenin, gizli denetim raporlarının sonuçlarını doğru inceleyerek eksikliklerin giderilmesi konusunda son derece dikkatli olduğunu göstermektedir. Yapılan incelemeler sonucu üç işletmenin de gizli müşteri denetimi raporlarına önem vererek ve eksik görülen konularda çalışmalar yaparak hizmet kalitelerini arttırdıklarını göstermektedir. Üç işletmenin de iki gizli denetimden almış oldukları sonuçları değerlendirildiğinde başarı yüzdeleri Tablo 7’de verilmiştir. Tabloda birinci ve ikinci denetimlerde olumlu ve olumsuz değerlendirilen sorularının sayıları ve her iki denetimde de almış oldukları yüzdelik başarı puanları belirtilmiştir.

Tablo 7: Gizli Denetim Başarı Yüzdeleri

|                                                    | A İşletmesi   |               | B İşletmesi   |               | C İşletmesi   |               |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                    | 1.<br>Denetim | 2.<br>Denetim | 1.<br>Denetim | 2.<br>Denetim | 1.<br>Denetim | 2.<br>Denetim |
| <b>Soru Sayısı</b>                                 | 54            | 54            | 54            | 54            | 54            | 54            |
| <b>Olumsuz<br/>Değerlendirilen Soru<br/>Sayısı</b> | 12            | 6             | 9             | 6             | 5             | 4             |
| <b>Olumlu<br/>Değerlendirilen Soru<br/>Sayısı</b>  | 42            | 48            | 45            | 48            | 49            | 50            |
| <b>Başarı Yüzdesi</b>                              | 78%           | 89%           | 83%           | 89%           | 91%           | 93%           |

Kaynak: Araştırmada sırasında incelenen raporların sonuçları incelenerek yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 7’de gizli misafirin otele giriş yapması ile başlayan ve konaklama aşamasını kapsayan gizli denetim raporlarının sonuçları verilmiştir. A, B ve C işletmelerinin hepsi ikinci denetiminde birinci denetimlerine oranla daha olumlu değerlendirilmiş ve ikinci denetimlerinde daha az eksiklik tespit edilmiştir. Rapor sonucuna göre en fazla gelişme gösteren işletme, A işletmesidir. Bu durum gizli müşteri uygulamalarının araştırılan otellerin hizmet kalitesinde yaratmış olduğu olumlu etkiyi göstermektedir.

Gizli denetim öncesinde rezervasyon aşamasını denetlemek için gerçekleştirilen gizli aramalara ait raporların, gizli denetim raporları ile bir arada değerlendirilmesiyle; gizli müşteri denetiminin en başından sonuna kadar tek bir başarı puanına ulaşılmıştır. Bu puan işletmeler için tüm denetim sonunda elde edilen son puandır. Gizli denetim ile gizli arama kontrol sorularının bir arada incelenmesi sonucu ortaya çıkan yüzdeler genel başarı puanları Tablo 8’de verilmiştir. Bu tabloda da işletmelerin, birinci ve ikinci denetimler sırasında olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilen sorularının sayıları ve her iki denetimde de almış oldukları yüzdeler başarı puanları belirtilmiştir.

Tablo 8: Gizli Arama ve Gizli Müşteri Denetimi Başarı Yüzdeleri

|                                                    | A İşletmesi   |               | B İşletmesi   |               | C İşletmesi   |               |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                    | 1.<br>Denetim | 2.<br>Denetim | 1.<br>Denetim | 2.<br>Denetim | 1.<br>Denetim | 2.<br>Denetim |
| <b>Soru Sayısı</b>                                 | 72            | 72            | 72            | 72            | 72            | 72            |
| <b>Olumsuz<br/>Değerlendirilen Soru<br/>Sayısı</b> | 16            | 7             | 15            | 10            | 5             | 4             |
| <b>Olumlu<br/>Değerlendirilen Soru<br/>Sayısı</b>  | 56            | 65            | 57            | 62            | 67            | 68            |
| <b>Başarı Yüzdesi</b>                              | 78%           | 90%           | 79%           | 86%           | 93%           | 94%           |

Kaynak: Araştırmada sırasında incelenen raporların sonuçları incelenerek yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 8’de gizli aramalarında dâhil olduğu genel denetim sonuçları gösterilmektedir. Genel olarak denetimlere bakıldığında da üç işletmenin de birinci denetimlerinde daha fazla olumsuz değerlendirmeleri olduğu, ikinci denetimde ise bu olumsuz değerlendirmelerin azaldığı görülmektedir. Bu değerlendirmelerin sonucunda üç işletmenin de hizmet kalitesinde gelişmeler olduğu görülmektedir. Bu gelişmelere bakılarak gizli müşteri uygulamalarının şehir otellerindeki hizmet kalitesine olumlu bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Gizli müşteri uygulamaları, işletmelerin, önceden belirlenen standartların yerine getirilip getirilmediğini, personel davranışlarının beklenen yönde olup olmadığını ve işletmenin hizmet kalitesini ölçmek ve buna bağlı olarak işletmelerini geliştirmek amaçlı kullandıkları bir denetim yöntemidir. Bu uygulamalar dünya üzerinde pek çok sektörde farklı işletmeler tarafından kullanılmaktadır ve işletmenin genel durumu hakkında yöneticilere raporlar sağlayarak işletmenin geliştirilmesi konusunda yol gösterici rol oynamaktadır. Bu araştırma gizli müşteri uygulamalarının otel işletmeleri tarafından kullanımının önemini araştırmıştır. Gizli müşteri uygulamaları otel işletmelerinde çoğunlukla marka ve zincir oteller tarafından kullanılmaktadır. Ancak bu uygulamanın kullanılabilirliği hakkında şüpheleri olan ve hatta bu uygulamalardan haberi olmayan pek çok otel yöneticisi ve çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışma otelcilerin gizli müşteri uygulamaları ile ilgili şüphelerini ortadan kaldırmak ve uygulamanın süreçlerini tüm detayları ile gözler önüne sermek amacı ile yapılmıştır. Böylelikle otel yöneticileri ve personelleri uygulamanın süreçleri ve faydaları konusunda bir görüş kazanacak ve uygulamanın gerçekleştirilmesi sonucu işletmelerde olan değişimleri kesin veriler ile görebilecektir.

Gizli müşteri uygulamalarının yola çıktığı asıl görüş; işletmenin müşteri gözünde nasıl görüldüğünü işletmeye göstermektir. Bu uygulamanın asıl amacı işletmelerde müşteri memnuniyetini arttırmaktır. İşletme çalışanları her zaman eksikliklerini fark edemeyebilir. Bu uygulamalar o eksiklikleri tespit edip, işletmeye geribildirim yaparak iyileştirme önerileri sunar ve böylece işletmenin gelişmesine katkıda bulunur. Ancak bu uygulamalar yalnızca eksiklik tespiti için kullanılmamaktadır. İşletmenin olumlu gördükleri yanlarını takdir edip, bu yanları geliştirmeleri konusunda geri dönüşler yaparlar. Böylece işletmelerin müşteri memnuniyeti konusunda gelişim göstermesi beklenir. Gizli müşteri uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütebilmesi için işletmenin, tüm personeline gizli müşteri uygulamaları ile ilgili bilgi vermesi; denetim sonucunda hiçbir personelin kaygı duyması gerekmediğini ve hem işletmenin hem de personelin gelişimi için önemli bir adım olduğunu açıklaması gerekmektedir.

Bu çalışmada gizli müşteri uygulamalarından faydalanan işletmelerden A işletmesinde bir yönetici ve iki personel ile, B ve C işletmelerinde ise birer yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve ardından belirli periyotlarla geçirdikleri denetimlerin raporları incelenmiştir. Bu görüşmeler gizli müşteri uygulamalarını kullanan işletmelerdeki yöneticilerin ve çalışanların bu uygulamalara olan bakış açılarını tespit etmek ve değerlendirmek amaçlı; rapor incelemeleri ise görüşmeler sırasında elde edilen veriler ile birlikte uygulamanın işletmelerde uygulanışı ve sağladığı etkileri birebir yazılı kaynaklardan incelemek ve değerlendirmek amaçlı yapılmıştır. Yapılan bu görüşmeler ve rapor/doküman incelemelerinin sonuçları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir;

- Araştırmanın gerçekleştirildiği üç işletmenin de hizmet kalitesi anlayışlarının müşteri memnuniyetini arttırmaya dayalı olduğunu belirlenmiştir.
- Görüşmelerin gerçekleştirildiği üç farklı işletmenin gizli müşteri uygulamalarını kullanma amaçları, hizmet kalitesini, personel davranışlarını ve marka standartlarının uygulanmasını değerlendirmektir. Burada işletmelerin bu uygulamaları tek bir amaç ile değil çeşitli amaçlarla kullandıkları görülmüştür.
- Uygulamadaki kontrol sorularının işletmenin standartlarına uygun hazırlanıyor olması sebebi ile işletme standartlarının korunması amacı, işletme yöneticileri açısından ön plana çıkmıştır.
- Yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda gizli müşteri uygulamaları kullanımının üç işletmeden ikisinde personel motivasyonunu arttırmaya yönelik etkilerinin olduğu belirlenmiştir.
- Görüşme gerçekleştirilen otel yöneticileri, gizli müşteri uygulamalarının uygulanıyor olması sonucunda otel personelinin, her an bir gizli denetim olabileceği bilinci ile tüm misafirlerine gizli müşteri gibi hizmet sunduklarını belirtmişlerdir. Böylelikle tüm misafirlere kurumsal standartlarda üst düzey hizmet vermek için gayret edildiğini, bu durumun hizmet kalitelerinin yükselmesine yol açtığını ve misafir bağlılığı yaratma konusunda doğrudan faydalı olduğu konusunda hemfikirdir.
- Personele yeterli eğitim verilmiş olduğu halde yoğun sezon dönemlerinde bu uygulamaların gerçekleşebilecek olması düşüncesi personelde stres yaratabilmektedir. Bu durum olumsuz bir etki olarak sınıflandırılmaktadır.
- Rezervasyon aşamasının değerlendirilmesinde, araştırmaya katılan işletmelerden yalnızca bir tanesinde görülen çevrimiçi kanallardan rezervasyon gerçekleştirilme

durumu doğru değerlendirme yapılması açısından olumsuz bir durum olarak kaydedilmiştir.

- Raporlar sonucunda görülen eksiklikler konusunda personellere sık sık eğitim verildiği görülmüştür. Bunun sonucunda, gizli müşteri uygulamalarından faydalanan işletmelerde çalışan personelin, alanında daha eğitimli ve bilgili konuma geldiği ikinci denetim sonuçlarıyla tespit edilmiştir.
- Yapılan görüşmelerde, üç işletmede de gizli denetim raporları sonucunda işletmenin yapmış olduğu değişikliklerin, mevcut müşterilerinin memnuniyetini arttırdığı görülmüştür.
- Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerin tamamı gizli müşteri uygulamalarının hizmet kalitelerini geliştirmeleri konusunda katkı sağladığı konusunda hemfikirdir.
- Görüşülen işletmelerin tamamı, işletmelerde yaşanan “işletme körlüğü” sebebi ile gözlerinden kaçan hizmet ve sunum eksiklikleri olduğunu, ancak gizli müşteri uygulamalarının devreye girmesi ile göremedikleri her konuya hakim olarak önlem aldıkları görülmüştür.
- Gerçekleştirilen denetimler sonucunda üç işletmenin de bir önceki denetimlerine göre daha az eksiklikleri olduğu görülmüştür. Bu durum olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.
- Gerçekleştirilen denetimlere ait tüm raporların incelenmesi sonucunda A işletmesi ilk denetimde %78 başarılı olarak değerlendirilirken; rapor sonucuna göre alınan aksiyonlar sayesinde ikinci denetimde %90 başarılı olarak görülmüştür.
- B işletmesi ilk denetimde %79 başarılı olarak değerlendirilirken; rapor sonucuna göre alınan aksiyonlar sayesinde ikinci denetimde %86 başarılı olarak görülmüştür.
- C işletmesi ilk denetimde %93 başarılı olarak değerlendirilirken; rapor sonucuna göre alınan aksiyonlar sayesinde ikinci denetimde %94 başarılı olarak görülmüştür.

Bu çalışma, Yıldırğan vd.’nin (2016) gerçekleştirmiş olduğu “Müşteri İlişkileri Yönetimi Kapsamında Gizli Müşteri Alışverişi: Zincir Otel Örneği.” çalışmasında ulaşılan gizli müşteri uygulamalarının personel motivasyonunu sağlama konusunda önemli bir faktör olduğu bulgusunu desteklemektedir. Gizli müşteri uygulamalarının, işletmede müşteri bağlılığı oluşmasını sağlarken aynı zamanda rakip işletmelere karşı

rekabet avantajı da sağlaması yönünde katkı sağladığı konusunda ise Beck ve Miao'nun (2003) çalışmasını desteklemektedir. Gizli müşteri uygulamalarının kullanıldığı işletmelerde hizmet kalitesinin buna bağlı olarak artması sonucu ile de Hesselink ve Van der Wiele'nin (2003) çalışması desteklenmiştir.

Diğer çalışmalardan farklı olarak ise bu çalışmada; belirli periyodlarla uygulanan iki ayrı gizli denetimin sonuçları karşılaştırılmış ve uygulamanın kullanımının yaratmış olduğu fark denetim raporları ile ortaya konmuştur. Böylelikle işletmelerin yaşamış olduğu gelişim, başarı oranları ile belirtilmiş ve iki denetim arasındaki fark ile kanıtlanmıştır.

Şehir otelinde gerçekleştirilen bir uygulama olarak gizli arama denetimi incelenmiş ve fiziksel olarak aynı ortamda bulunmadan, telefonla veya çevrimiçi sistemlerden personelin değerlendirilmesi ele alınmıştır. Çevrimiçi sistemlerden gerçekleştirilen denetimlerin doğru değerlendirme konusunda işletmeyi zor durumda bıraktığı görülmüştür.

Bu çalışma ile işletme yöneticilerinin iki denetim arasındaki farkı görmesi sağlanmış ve bu uygulamaların işletmelerde kullanılmasının sağlamış olduğu fayda gözle görünür hale gelmiştir. Bu faydaların rapor incelemeleri ışığında tarafsız olarak yansıtılması sonucunda, gizli müşteri uygulamalarının sektörde daha yaygın kullanımının başlaması hedeflenmektedir.

Yapılan tüm incelemelerin sonucunda genel bir değerlendirme yapılmış ve gizli müşteri uygulamalarının şehir otellerindeki hizmet kalitesine olan etkisi olumlu olarak bulunmuştur.

Çoğunlukla marka ve zincir otellerin faydalandığı bu uygulamaların tüm otelcilik sektöründe kullanılması; genel açıdan sektörün gelişmesine ve hizmet standartlarının artmasına sebep olacaktır. Gizli müşteri uygulamalarının gerçekleştirilmesi maliyetli bir durumdur ancak kullanıldığı takdirde sebep olacağı giderler; gerçekleşecek müşteri memnuniyeti sebebi ile yaratacağı bağlılık sonucunda gözden çıkarılabilir olmalıdır. Bu uygulamanın kullanılmadığı otel işletmelerinde, misafirlere yeterli ölçüde geri bildirim alınmadığı sürece; işletme eksikliklerinin fark edilmesi ve gerekli aksiyonlar alınması konusunda uygulamanın kullanıldığı işletmelere oranla bir adım geriden gelecektir. Konaklayan gerçek misafirlerin her zaman olumlu veya olumsuz görüşlerini

bildirmedikleri ve olumsuz bir durum yaşadıklarında, aynı işletmede tekrar konaklamayarak işletmeden uzaklaştıkları bilinen gerçektir. Bu sebeple tüm otel işletmelerinin gizli müşteri uygulamalarının işletmelerine sağlayacağı katkılar konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu bilgilendirme, pazar araştırması firmaları tarafından uygulamanın tüm süreçleri konusunda eğitimler düzenlenerek yapılmalıdır. Bu eğitimlere gizli müşteri uygulamalarını hali hazırda kullanan ve işletme gelişimine olan katkısını görmüş olan işletmelerin yetkilileri de davet edilebilir. Böylece bu uygulamalara olan yaklaşım daha olumlu olacaktır.

İşletme yöneticileri gizli müşteri uygulamaları başlamadan önce personele uygulamaların nasıl olacağının bilgisini vermektedirler. Ayrıca bu uygulamaların işletmeye sağlayacağı katkılar ile ilgili de bilgilendirme yapılmalı, böylece personelin bu uygulamaya önyargısız yaklaşması ve daha gerçekleşmeden benimsemesi sağlanmalıdır.

Gizli müşteri uygulamaları hakkında işletmelere gerekli bilgilendirmenin yapıp ulaşılabilecek en yüksek sayıda otele ulaşılması ve uygulamayı kullanmaya başlayan otellerin uygulama öncesi ve sonrası olarak hizmet karşılaştırmasının yapılması ayrı bir çalışmanın konusu olabilir. Böylece işletmelerin gizli müşteri uygulamalarına farklı bir pencereden bakması sağlanmış olur ve sektörde hizmet veren otellerin kalite standardı gelişmiş olur. Bu durumun da genel açıdan sektörün gelişmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Gizli müşteri uygulamalarından faydalanan bir otelin, iki ile dört yıl arasında gerçekleştirilen tüm gizli denetimlerinin sonuçlarının karşılaştırılarak değerlendirmesi ve uzun vadede tüm sürecin izlenmesi de bir başka çalışmanın konusu olabilir. Böylece yapılan araştırmada bu uygulamanın uzun süreli faydaları değerlendirilir ve işletme yöneticilerine uygulama ile ilgili daha ayrıntılı bir şekilde yol gösterebilir.

## KAYNAKÇA

Allison, P., Severt, D., & Dickson, D. (2010). A Conceptual Model for Mystery Shopping Motivations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(6), 629-657.

Almac, D. (2017). Gizli Müşteri Uygulamaları. <https://prezi.com/aconsvdxiqh2/gizli-musteri-uygulamalar/> (21.11.2018).

Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y., & Sert, S. (2012). İşletme Körlüğü, Silo Sendromu Ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zeka. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.

AQ Services International. (2017). The History of Mystery Shopping, <https://www.aq-services.com/history-mystery-shopping/> (26.10.2018).

AQ Services International. (2018). How We Select, Screen and Train Our Mystery Shoppers. <https://www.aq-services.com/mysteryshoppers/> (14.12.2018).

Arısoy, D. Ş. (2017). Sağlık Hizmetlerine Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1079-1102.

Aytekin, A. (2015). Nitel Araştırma Teknikleri. Bartın Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi. Power Point Sunumu, <https://slideplayer.biz.tr/slide/2954365/> (26.03.2019).

Barker, N. (2018). How Mystery Shopping Companies Improve The Customer Experience. <https://stellapulse.com/2018/09/18/how-mystery-shopping-companies-improve-the-customer-experience/> (18.11.2018).

Bayat, M. & Baydaş, A. & Atlı, C. (2015). Hizmet Sektörünün Kavramsal Tanımı ve Ulusal Ekonomilerdeki Önemi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (9), 59-88.

Bayrak, E. (2017). Gizli Müşteri Uygulamaları. <https://tr.linkedin.com/pulse/gizli-musteri-uygulamalar-emin-bayrak> (04.11.2018).

Beck, J., & Miao, L. (2003). Mystery Shopping In Lodging Properties As A Measurement Of Service Quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(1-2), 1-21.

Best Mark (2015). Skills And Characteristics of Good Mystery Shoppers. [http://www.bestmark.com/news/Shoppers/articles/Skills\\_and\\_characteristics\\_of\\_good\\_mystery\\_shoppers/40066633.aspx](http://www.bestmark.com/news/Shoppers/articles/Skills_and_characteristics_of_good_mystery_shoppers/40066633.aspx) (09.11.2018).

BestMark (2018). Creating an Effective Mystery Shopping Program Best Practices. Best Practice Guide. [https://www.bestmark.com/Research/BestMark\\_Guide\\_Creating\\_An\\_Effective\\_Mystery\\_Shopping\\_Program.pdf](https://www.bestmark.com/Research/BestMark_Guide_Creating_An_Effective_Mystery_Shopping_Program.pdf) (30.11.2018).

Boyce, C., & Neale, P. (2006). Using Mystery Clients: A Guide To Using Mystery Clients For Evaluation Input. *Pathfinder International Tool Series, Monitoring And Evaluation – 3*

Bradbury, M. D. & Milford, R. L. (2002). Measuring Customer Service In Georgia's Local Governments: The Mystery Shopper Program. *State and Local Review*, 35(3), 2016-213.

Calvert, P. (2005). It's A Mystery: Mystery Shopping In New Zealand's Public Libraries. *Library Review*, 54(1), 24-35.

Chen, R. J., & Barrows, C. W. (2015). Developing A Mystery Shopping Measure To Operate A Sustainable Restaurant Business: The Power Of Integrating With Corporate Executive Members' Feedback. *Sustainability*, 7(9), 12279-12294.

Czepiec, H. (1983). The Mystery Shopper Technique as an Experiential Exercise To Teach Undergraduate Marketing Principles. *Journal of Marketing Education*, 5(1), 33-36.

Dahlgaard-Park, S. M. (Ed.). (2015). The SAGE Encyclopedia of Quality and The Service Economy. *SAGE Publications*.

Dalgıç, A. (2013). Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Antalya'da Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama (*Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*).

Dawson, J., & Hillier, J. (1995). Competitor Mystery Shopping: Methodological Considerations and Implications for the MRS Code of Conduct. *Market Research Society. Journal.*, 37(4), 1–10.

Devlet Planlama Teşkilatı (2000). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005). *Hizmet Ticaretinin Serbestleştirilmesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, 53

Douglas, A., Douglas, J., & Davies, J. (2007). The Impact of Mystery Customers On Employees. *10. Uluslararası Kalite Yönetimi ve Organizasyonel Gelişim Konferansında Sunulan Bildiri*. Helsingborg, İsveç.

Douglas, J., & Douglas, A. (2015). Mystery Shoppers: An Evaluation of Their Use As Service Performance Monitors. *The TQM Journal*, Vol. 27 (6), 705-715.

Erstad, M. (1998). Mystery Shopping Programmes And Human Resource Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 34–38.

Esomar (2005). Gizli Müşteri Çalışmaları. Esomar Dünya Araştırma Kodları ve Kılavuzu. [https://tuad.org.tr/upload/dosyalar/ESOMAR\\_GizliMusteriArastirmalari.pdf](https://tuad.org.tr/upload/dosyalar/ESOMAR_GizliMusteriArastirmalari.pdf) (20.11.2018).

Esomar (2006). Esomar “Gölge Müşteri” Rehberi. Gab 2009 Yönetim Sistemi Uygulama Kılavuzu: Kılavuz 2, *Esomar Kodları Çevirileri*. [https://tuad.org.tr/upload/dosyalar/KILAVUZ2\\_Rev01.pdf](https://tuad.org.tr/upload/dosyalar/KILAVUZ2_Rev01.pdf) (04.11.2018).

Finn, A. (2001). Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores. *Journal of Service Research*, 3(4), 310-320.

Finn, A., & Kayandé, U. (1999). Unmasking A Phantom: A Psychometric Assessment Of Mystery Shopping 2. *Journal Of Retailing*, 75(2), 195-217.

Gövdere, B. (2009). Türkiye’de Hizmetler Sektöründe Doğrudan Yabancı Yatırımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 53-68.

Gümüş, S. (2012). Hizmet Kalitesinin Hizmet Performansına Etkisi: Bir Hastanede Uygulama. *Hiperlink Yayınevi*, İstanbul.

Herbst, U., Barisch, S., & Voeth, M. (2007). Mystery Shopping as a Tool for Advanced Interaction Quality in Business Relationships—an Exploratory Study. 23. *Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Konferansında Sunulan Bildiri*, <https://www.impgroup.org/uploads/papers/5874.pdf> (09.11.2018).

Hesselink, M. and Van der Wiele, A. (2003). Mystery Shopping: In-depth Measurement of Customer Satisfaction, *ERIM Report Series Research in Management*, ERS-2003-20-ORG.

Intouch Insight Inc. (2017). The Mystery Shopping Process. <https://www.intouchinsight.com/blog/mystery-shopping-process/> (27.10.2018).

İnci, B., & Bostancı, S. H. (2018). Yerel Yönetimlerde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanılabilirliği Üzerine Bir Değerlendirme. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(14), 188-197.

Jankal, R., & Jankalová, M. (2011). Mystery Shopping, The Tool of Employee Communication Skills Evaluation. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 12(1), 45-49.

Keys Danışmanlık. (2016). Gizli Müşteri Araştırması. [http://www.keys.com.tr/\\_content/raporlar/gma.pdf](http://www.keys.com.tr/_content/raporlar/gma.pdf) (27.10.2018).

Kotler, P. (2015). Kotler ve pazarlama. (Çev. Ayşe Özayağcılar), *Aura Yayıncılık*, İstanbul.

Larse, E. (2016). Mystery Shopping Best Practices - Questionnaire Design. <https://www.slideshare.net/elarse/mystery-shopping-best-practices-questionnaire->

design?qid=40afc966-6f32-4408-89b6-e680e4efa26e&v=&b=&from\_search=3  
(30.11.2018).

Mercurio, N. & Flesta, J. (2017). Designing a ‘Smarter’ Mystery Shopping Program - Seven Steps to Success. *Ipsos Loyalty*.  
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-07/IpsosLoyalty\\_DesigningSmarterMysteryShoppingProgam.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-07/IpsosLoyalty_DesigningSmarterMysteryShoppingProgam.pdf) (29.11.2018).

Michelson, M. (2004). Taking The Mystery Out of Mystery Shopping. Mystery Shopping Providers Association. Power Point Sunumu.  
<https://slideplayer.com/slide/2499769/> (18.11.2018).

Morrison, L. J., Colman, A. M., & Preston, C. C. (1997). Mystery Customer Research: Cognitive Processes Affecting Accuracy. *Market Research Society Journal*., 39(2), 1-12.

Mucuk, İ. (2012). Pazarlama İlkeleri, *Türkmen Kitabevi Yayınları*, İstanbul.

Murat, G. & Çelik, N. (2012). Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(6), 1-20.

Mystery Shopper Magazine (2015). The Concise Guide to Mystery Shopping; The Basics of Being a Very Successful Mystery Shopper.  
[http://www.mysteryshoppermagazine.com/wp-content/uploads/2015/10/the\\_concise\\_guide\\_to\\_mystery\\_shopping.pdf](http://www.mysteryshoppermagazine.com/wp-content/uploads/2015/10/the_concise_guide_to_mystery_shopping.pdf) (04.11.2018).

Okumuş, A. & Duygun, A. (2008). Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesi ile Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(2), 17–38

Onaran, B., Atıl Bulut, Z., & Özmen, A. (2013). Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Business & Economics Research Journal*, 4(2).

Organ, A. ve Soydaş, M. E. (2012). Yerli Turistlerin Hizmet Kalitesi ve Tekrar Ziyaret Niyetlerine Yönelik Tutumları: Karahayıt'ta Bir Uygulama, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, 63-72

Öter, Z., Olay, N.A., Kömürcü, S. (2015). Gizli Müşteri Uygulamaları. *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar (Ed: Burhan Kılıç, Zafer Öter)*, Beta Yayıncılık, 380-385.

Özdemir, E., & Eroğlu, U. (2009). Gizli Müşteri Araştırması: Mobilya Sektöründe Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 357-381.

Özguven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2),651 – 682.

Özilhan, D. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1).

Özsağır, A. & Akın, A. (2012). Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri Ve Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (41), 311-331.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework For Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.

Reality Based Group (2018). A Quick Start Guide to Mystery Shopping Programs. <https://www.realitybasedgroup.com/wp-content/uploads/2016/07/MysteryShoppingQuickStartEbook.pdf> (07.11.2018).

Rehman, S., & Velsamy, A. (2013). Mystery Shopping–The Miracle Tool in Business Research. *International Journal of Research in Commerce, IT & Management*, Vol. 3(01),101-103.

Sayım, F. & Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematiik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 245-262.

Sevimli, S. (2006). Hizmet Sektöründe Kalite Ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama, *(Yüksek Lisans Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü)*.

Shengelbayeva, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Kiriş (Antalya) Örneği, *(Yüksek Lisans Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü)*.

Singh, P., & Verma, G. (2014). Mystery Shopping: Measurement Tool For Customer İntelligence Management. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(6), 101-104.

Stucker, C. (2004). The Mystery Shopper's Manual: How to Get Paid to Shop in Your Favorite Stores, Eat in Your Favorite Restaurants and More. *Special Interests Publishing*. Texas.

Süreç Danışmanlık (2018). Gizli (Gölge) Müşteri Ölçüm Ve İzleme Hizmetleri. <http://www.surec.com.tr/pages.asp?id=48&own=5> (20.11.2018).

Taşkın, S. (2012). Performans Değerleme Aracı Olarak Gizli Müşteri Uygulamaları ve Yönetimi; 4 ve 5 Yıldızlı Otel işletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *(Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü)*.

Temizel, G. & Garda, B. (2017). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Kavramı Ve Hizmet Kalitesinin Ölçülmesinde Kullanılan Modeller. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (14), 161-171.

The Market Research Society (2011). MRS Guidelines for Mystery Shopping Research. <https://www.mrs.org.uk/pdf/2014-09-01%20Mystery%20Shopping%20Research%20Guidelines.pdf> (04.11.2018).

Thompson, L. (2018). Mystery Shopper Training and Certification. <https://work.chron.com/mystery-shopper-training-certification-10450.html> (10.11.2018).

Travelling Mystery Guest. (2015). Reception Checklist. <https://travellingmysteryguest.wordpress.com/2015/05/04/reception-checklist/> (01.12.2018).

Turner, H. (2012). Mystery shopping. *Market Research Handbook*, 333-346.

Van Der Wiele, & Hesselink, M., & Iwaarden, J. V. (2005). Mystery Shopping: A Tool To Develop Insight Into Customer Service Provision. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 529-541.

Wilson, A. M. (1998a). The Use Of Mystery Shopping In The Measurement Of Service Delivery. *Service Industries Journal*, 18(3), 148-163.

Wilson, A. M. (1998b). The Role Of Mystery Shopping In The Measurement Of Service Performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 414-420.

Wilson, A. M. (2001). Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance. *Psychology and Marketing*, 18(7), 721-734.

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).

Yıldırım, A. & Şimşek H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Seçkin Yayıncılık*, Ankara.

Yıldız, E., & Kılıç, B. (2017). Yöneticilerin Perspektifinden Yiyecek İçecek İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamaları. *Journal Of Tourism and Gastronomy Studies* 5/Special issue2,322-332.

Yıldız, M. (2011). Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/Kalite ve Ürün Yönetimi Bilim Dalı).

Yuschenko, A. (2013). Mystery Shopping As An Effective Tool Of Improving A Service. *Kyiv National University of Technologies and Design*.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations. *Simon And Schuster*.

EKLER

## **EK - 1. A işletmesi 1. Görüşme Notları**

**S.1.** İşletmenizdeki hizmet kalitesini nasıl yorumlarsınız?

**C.1.** Misafir memnuniyetine önem veren, önceliği hizmet kalitesi sağlamak olan bir otelde çalışıyorum. Otelimizdeki hizmet kalitesi misafir taleplerini göz önüne alarak memnuniyet yaratmak ve bu bağlamda müşteri sadakati kazanmak üzerine kuruludur.

**S.2.** İşe başladığınız süreden bu yana işletmenizdeki mevcut hizmet kalitesinde gelişmeler yaşandı mı? Yaşandıysa hizmet kalitenizin gelişimini nasıl değerlendirirsiniz?

**C.2.** Olumlu yönde gelişmeler oldu, olumsuz yönde bir değişiklik yaşamadık. Sürekli yenilenen ve güncellenen bir işletmede çalışıyoruz. Bu sebeple her departman kendi alanında çeşitli eğitimler alıyor ve bu eğitimler sonucunda konu ile ilgili uygulamalar yapılıyor. Aynı hizmeti vererek yıllarca alanınızda en iyi olmanız çok zor. Bu yüzden yeni trendlere ve değişen taleplere göre sürekli kendimizi yenilemeye çalışıyoruz. Bu da bizim hizmet kalitemize yansıyor ve misafirlerin bize karşı olan güvenini ve sadakatini artırıyor.

**S.3.** Gizli müşteri uygulamalarının otelinizde kullanmanızın temel amacı nedir?

**C.3.** Temel amacı öncelikle personelin misafire karşı olan davranışlarının ölçülmesidir. Personelin kendisini geliştirmesi ve belli standartlara uygun bu görüşmelerin sağlanması. Her otelin kendi kuralları ve prosedürleri vardır ve çalışanların bunlara uyması gerekir. O prosedürlere uyup uymadığımızı belirlemek yada kurallara uyma ve prosedür izleme konusunda nerede olduğumuzu, uygulamanın % kaç doğru yapıldığını belirlemek amaçlı yapılmaktadır.

**S.4.** Peki belirlenen temel amacınız dışında da gizli müşteri uygulamalarını farklı amaçlar için de kullanıyor musunuz?

**C.4.** Aynı zamanda kullandığımız başka bir amaç olarak da nerede olduğumuzu bilmektir diyebiliriz. Hangi yönlerde eksikiz, hangi yönlerde doğru ilerliyoruz veya artılarımız neler? İyiysek% kaç iyiyiz? Eksikliklerimiz varsa bunları nasıl giderebiliriz? Bunları görmek amacı ile de kullanıyoruz.

**S.5.** Gizli müşteri ziyareti ve gizli aramalar hangi sıklıkla yapılmaktadır?

**C.5.** Gizli müşteri ziyareti yılda 2 kere yapılır. Gizli arama her ay 2 kere oluyor.

**S.6.** Personellerin her an bir gizli müşteri gelebileceği veya arama gerçekleştirebileceğini bilmesinin verilen hizmet üzerindeki etkisini nasıl yorumlarsınız?

**C.6.** Gizli müşteri olsa da olmasa da bu denetim stresini yaşamamak için her misafire aynı standartlarda “doğru şekilde” hizmet sağlamak gereklidir. Personelin, bir denetim gerçekleşeceğini bilmesi ve bunu kanıksayıp, gizli müşteri var mı diye düşünmeden tüm müşterilerine gizli müşteriyim gibi özenli davranması konusunda etki sağlamaktadır. Böylece karşısındaki gizli müşteriye tam puanını alır, değilse de müşteri memnuniyetini sağlamış olur

**S.7.** Peki her an bir gizli müşteri gelebileceği durumunun personel üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

**C.7.** İster istemez biraz daha stresli bir ortam oluşuyor. Ancak arayan kişi gizli müşteri olabilir dikkatli konuşmalıyım veya gizli ziyaret olabilir ona göre davranmalıyım şeklinde bir yol izlersek yanlış yapmış oluruz. Daha gergin ve gerçeklikten uzak bir davranış sergilersek bu karşı tarafa da yansiyabilir. Gizli müşteri veya değil, biz rahat davranmazsak müşteri de rahat olamaz ve yapmacık bir hava sezebilir. O sebeple bu durumu standart haline getirmemiz gerekmektedir. Personelin daha donanımlı ve oluşan stresle baş edebiliyor olması gereklidir.

**S.8.** Otelinizde bir hizmet aksiyonu almayı planladığınız zamanlarda gizli müşteri uygulamaları sonuçlarını nasıl kullanıyorsunuz?

**C.8.** Gizli müşteriler belirli sorular ile otele giriş yapıyor. Bu sorularda belirtilen maddelerle ilgili yapılan yorumlarda olumsuzluk varsa, zaten otel hizmetlerinde bir eksiklik var demektir. O eksiklikler giderilmek zorundadır. Ancak ellerindeki sorular dışında dikkatini çeken durumları da raporlarına ekleyebiliyorlar. Bu durumlar yüzünden olumsuz bir puanlama yapmazlar ancak değerlendirme kısmında uyarıda bulunabilirler. Bu uyarıları da yönetimimiz başta olmak üzere tüm personel dikkate alır ve eksiklikler giderilmeye çalışılır.

**S.9.** Gizli müşteri araştırma sonuçlarına bağlı olarak otelinizde yaptığınız bir hizmet değişikliği veya eklediğiniz bir hizmet oldu mu? varsa nelerdir?

**C.9.** Otelimiz 7 yıllık bir otel. Tadilattan geçmesi gereken veya onarılması gereken fiziksel durumlar olabiliyor. Örneğin restoranın parkelerinin eskimesi ve bakımlı görünmemesi konusunda geçtiğimiz aylarda yapılan bir denetimde olumsuz bir yorum

aldık. Merkezimizle de gerekli görüşmeler yapıldıktan ve bir bütçe ayarlandıktan sonra bu ay içerisinde restoranımızı yenileme kararı alındı. Normal misafirler bu konulara çok dikkat etmeyebiliyor ya da bize iletmiyorlar. Aslında bu uyarılar bizim için birer dönüt konumunda ve bizim için oldukça önemli. Gizli müşteri raporu elimize ulaştığında her departman kendisi ile ilgili notları alıp eksiklik varsa düzeltmek için çalışmalar yapıyor. Personel açısından da bu durum yine aynı şekilde ilerliyor. Bir eğitim eksiği varsa gerekli eğitimler tamamlanıyor. Odalarda temizlik veya teknik konularda bir sıkıntı yaşanmış ise bu sıkıntıların sebepleri araştırılıyor. Ya da ön büro da bir olumsuzluk yaşandıysa gerekli görüşmeler yapılıyor. Örneğin bir dönem otelimizdeki havluların çok sert olduğu ile ilgili iki farklı gizli müşteriden uyarı aldık. Bunun sonucunda da havlularımızı tamamen yeniledik.

**S.10.** Bir gizli müşteri denetimi sonrasında sonuçlara göre almış olduğunuz bir aksiyonun, mevcut müşterilerinizin memnuniyetinde bir etki yarattığını düşünüyor musunuz? öyle ise en büyük etkisi nedir?

**C.10.** Kesinlikle. Sürekli konaklayan misafirlerimizin oranı oldukça yüksek ve onlar uzun zamandır konakladıkları için değişiklikleri fark ettiler. En büyük etkisi zaten sürekli konaklayan misafirlerin kendimizi geliştirmek konusundaki çabamızı görmesi ve dikkatleri sayesinde değişiklikleri fark etmesi.

**S.11.** Yapılan aksiyonlar sonucunda müşterilerinizden memnuniyet üzerine geri dönüşler aldınız mı? aldıysanız bunlar nelerdir ve sizleri nasıl etkiledi?

**C.11.** Evet. Örneğin havluları değiştirdiğimizde, otelden çıkış yaparken yeni havluların çok güzel olduğunu belirtip teşekkür eden misafirlerimiz oldu. Mesela restoranı değiştirdiğimiz zamanda da misafirlerimizin özellikle gelip memnuniyet bildirdikleri oldu. Bu durum böylece zaten otelimizden memnun olan misafirlerin memnuniyetinin artmasına sebep oluyor.

**S.12.** Şehir otellerinde gizli müşteri uygulamalarının kullanılmasını faydalı buluyor musunuz?

**C.12.** Evet. Marka otellerin çoğunda gizli müşteri ve gizli denetim gerçekleşiyor. Marka oteller kendi isimlerini korumak ve kendilerini geliştirmek için bu uygulamalara önem veriyor. Aslında insanlarda oluşan, “ farklı bir şehre gittiğimde x marka otelde kalırım kafam rahat eder bir sürprizle karşılaşmam” düşüncesinin sebeplerinden biri de budur.

Gizli denetimler oldukça biz otel çalışanları olarak hizmet kalitemizi sürekli bir üst seviyeye çıkarmaya çalışıyoruz. Sıkılmak veya boş ver böyle olsun demek gibi durumumuz olmuyor ve böylece marka standartlarımız tam uygulanmış oluyor ve kalitemiz hiç düşmüyor.

**S.13.** Yapılan denetimler sonucunda gizli müşteri uygulamalarının sizin işletmenize sağladığı en önemli faydası nedir?

**C.13.** Otelde herhangi bir eksiklik olduğunda hemen fark ediliyor ve hemen düzeltebiliyoruz. Sürekli kendimizi daha fazla geliştirmek için neler yapabiliriz düşüncesi oluyor. Bu düşüncenin sebebi de zaten hizmet kalitemizi daha fazla yükseltmektir. Denetimlerin sonuçlarını dikkate aldığımızda zaten hizmet kalitemizdeki artışı görüyoruz. İnanın ki müşterilerimiz de bu durumu fark ediyor. Gizli müşteri denetimlerinin yapıldığı bir otelle, hiç yapılmayan bir otelin hizmet kaliteleri bence çok farklıdır. Bulduğumuz şehirde hem bu uygulamanın olduğu hem de olmadığı otellerde kalan müşteriler zaten bizleri tercih ediyorlar. Çünkü kalite farkımız görülüyor ve bu da bize rakiplere karşı avantaj sağlıyor. Bu sebeple de birçok zincir otel bu uygulamaları kullanır.

**S.14.** Gizli müşteri uygulamalarını kullanmanızın otelinizde yarattığı olumsuz bir etki var mıdır? varsa nelerdir?

**C.14.** Olumsuz demeyelim ama personel ne kadar bilgili de olsa, üzerinde bir heyecan ya da panik yaratabiliyor. Acaba tam puan alabilir miyim veya bir eksiğimiz var mıdır gibi düşüncelere yol açabiliyor. Bir de yoğun dönemde denetime denk gelmesi durumu da var. Yoğunluk olduğu dönemlerde acaba denetim de olabilir mi stresi yaşanıyor. Örneğin, otelin açılışından 2 yıl sonraydı. Otel tamamen doluydu. Hem banket hem de firma toplantısı vardı. Ayrıca otelimizin merkez yönetiminin toplantısı vardı. Markamızın tüm otellerinin müdürlerinin toplantısı yapılıyordu ve tüm odalar doluydu. Çok yoğun bir gün geçiriyorduk. O akşam da gizli misafir otele gelmiş. Hiç kimse farkında değil tabii doğal olarak. Otelin tüm alanlarını gezmiş ve personelleri kontrol etmiş. Yoğunluktan dolayı işleri yetiştirmeye çalışırken standartları tamamen yerine getirememiştik. Otel içerisinde de bu kadar yoğunluk ilk defa olmuştu. Ertesi gün gizli misafir çıkış yaparken ön büroya denetim yaptığını belirttiğinde herkes şok olmuştu. En yoğun anda hazırlıksız yakalanmıştık. Tabii birçok uyarı aldık. Nasıl denk geliyor bilemiyorum ama gizli

denetim genelde en yoğun dönemlere denk geliyor. Bu yüzden yoğun dönemlerde hep bu stres oluyor. Bunun dışında olumsuz olabilecek herhangi bir etkisi yok.

## **EK - 2. A işletmesi 2. Görüşme Notları**

### **S.1. İşletmenizdeki hizmet kalitesini nasıl yorumlarsınız?**

**C.1.** Minimum kadro ile maksimum hizmet veriyor çalıştığımız otel. Çalışanların misafir ile ilgilenme ve özverili hizmet verme performansı oldukça üst düzeyde ve bu konu ile ilgili misafirlerimizden de olumlu açıdan çok fazla geri dönüş alıyoruz. Misafirlerimiz tarafından yapılan değerlendirme anketleri sonucunda şu anda hizmet kalitemiz 5 üzerinden 4 seviyesindedir. Ancak otelimiz kötü bir şekilde yönetiliyor olsaydı bu kadar olumlu geri dönüşler alamazdık. Bu da iyi bir yönetimin ne kadar önemli olduğunu gösteriyor.

### **S.2. İşe başladığınız süreden bu yana işletmenizdeki mevcut hizmet kalitesinde gelişmeler yaşandı mı? Yaşandıysa hizmet kalitenizin gelişimini nasıl değerlendirirsiniz?**

**C.2.** İşe başladığım ilk zamanlarda genel müdürümüz ile online kanalların yönetimi ve misafir memnuniyetini artırma konularında özel bir çalışma yaptık. Misafirlerin tam taleplerini öğrenmek ve bu taleplere elimizden geldiği kadar cevap verme konusunda çok sıkı çalıştık. Yapmış olduğumuz bu çalışmalar otelimizin puanlarını da oldukça yükseltti. Otelimizde konaklayan misafirlerin yorum yapma sayısını ikiye katladık ve bu gelen yorumların büyük bir çoğunluğu olumlu yorumlardır. Bununla paralel olarak otel içerisindeki birçok şey değişti. Misafirlerle birebir iletişim halinde olan personeller hizmet kalitesi ile ilgili birçok yorum aldı ve biz bu yorumlar üzerinde çalışmalar yapmaya başladık. Otelimizde tadilatlar yaptık ve personelin özverili çalışmasının yanı sıra görsel açıdan da otelimizin kalitesini yükselttik.

### **S.3. Gizli müşteri uygulamalarının otelinizde kullanmanızın temel amacı nedir?**

**C.3.** Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi için kullanılıyor. Direkt personeli değerlendiren bir durum yok ve bu konuda bir yaptırım da yok. Gizli aramalarda personelin ismi geçiyor ancak gizli denetimlerde personellerin ismi geçmiyor. Ancak bunun amacı da yine hizmeti değerlendirmek. Hizmet doğru şekilde veriliyor mu? kitaba bağlı kalınıyor mu? gibi konular araştırılıyor. Bu sebeple genel amaç aslında tamamen hizmeti değerlendirmek.

### **S.4. Peki belirlenen temel amacınız dışında da gizli müşteri uygulamalarını farklı amaçlar için de kullanıyor musunuz?**

**C4.** Tabii hizmeti değerlendirdikten sonra olan eksiklikleri görüyoruz. Sonrasında da bu eksiklikleri tamamlamaya çalışıyoruz. Böylece hizmet kalitesi hep istenen seviyede kalabiliyor.

**S.5.** Gizli müşteri ziyareti ve gizli aramalar hangi sıklıkla yapılmaktadır?

**C.5.** Gizli müşteri ziyaretleri yılda 2 defa, gizli arama her ay 2 kere oluyor.

**S.6.** Personellerin her an bir gizli müşteri gelebileceği veya arama gerçekleştirebileceğini bilmesinin verilen hizmet üzerindeki etkisini nasıl yorumlarsınız?

**C.6.** Etkisi olduğunu düşünüyorum. Gizli müşterinin gelebileceğini bilmek aslında bütün ekibi daha derli toplu tutuyor. Her an bir gizli müşterinin gelebilecek olması demek o anda oteldeki misafirlerden birinin de gizli müşteri olabilmesi demek. Bu yüzden hep iyi hizmet vermek zorundayız ve bu hizmetin standartlara uyması gerekiyor. Çünkü gelen gizli müşteri bu standartlar üzerinden denetim yapıyor.

**S.7.** Peki her an bir gizli müşteri gelebileceği durumunun personel üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

**C.7.** Biliyoruz ki belli bir dönemde tarihini bilmediğimiz bir denetim sürecimiz var. Bu yüzden ekibin kendini salmaması ve hep din  bir şekilde aynı özveri ile çalışması konusunda destekliyor. Böylece hizmet kalitesinde düşüş asla olmuyor. Sürekli kalitenin arttırılması konusunda dinamik bir çalışma oluyor. Bu yüzden personel üzerinde olumlu etkisi var diyebilirim.

**S.8.** Otelinizde bir hizmet aksiyonu almayı planladığınız zamanlarda gizli müşteri uygulamaları sonuçlarını nasıl kullanıyorsunuz?

**C.8.** Olumsuz bir sonuç çıktığı zaman tabi ki de o konuda bir hizmet aksiyonu alıyoruz. Özellikle denetim sonuçlarında belirtilen bir eksiklik varsa hemen düzeltmek için çalışıyoruz. Çünkü bu eksiklikleri gizli müşteri görüyorsa konaklayan herkes de görüyor demektir. Ancak bir aksiyon alma planımız olduğunda gizli müşteri sonuçlarını özellikle incelemiyoruz. Yalnızca raporda belirtilen olumsuzlukların hemen düzelterip eksiklikleri gidermeye çalışıyoruz.

**S.9.** Gizli müşteri araştırma sonuçlarına bağlı olarak otelinizde yaptığınız bir hizmet değişikliği veya eklediğiniz bir hizmet oldu mu? varsa nelerdir?

**C.9.** Restoranda çalışan garsonlar isimliklerini çok düzenli bir şekilde takmıyorlardı. Biz bunun çok farkında değildik. Ancak denetimlerde bu konuya özellikle dikkat ediliyor. Kriterlerde belirtilen ancak yapılmayan bu gibi eksiklik fark edildiğinde düzeltme yönünde çalışmalar yapıyoruz. Bu durum ile ilgili olarak ta gerekli çalışmayı düzenledik. Hatta bu uyarı üzerine yalnızca garsonların değil tüm ekibin isimlikleri sürekli takılı olarak hizmet vermesi konusunda bir kural getirildi ve artık bu sorun otelimizde yok.

**S.10.** Bir gizli müşteri denetimi sonrasında sonuçlara göre almış olduğunuz bir aksiyonun, mevcut müşterilerinizin memnuniyetinde bir etki yarattığını düşünüyor musunuz? öyle ise en büyük etkisi nedir?

**C.10..** Kesinlikle. Sonuçta alınan aksiyonlar bir eksiklik üzerinden gidiyor ve bunu mevcut müşterilerde görüyor. Örneğin bahsettiğim isimlik durumundan sonra misafirler de personele isimleri ile hitap etmeye ve daha fazla iletişim kurmaya başladı. Sanırım isimlerini görmek gerçekten önemliymiş. Bu dönemden sonra personelle misafirin daha fazla etkileşim içinde olduğunu söyleyebilirim.

**S.11.** Yapılan aksiyonlar sonucunda müşterilerinizden memnuniyet üzerine geri dönüşler aldınız mı? aldıysanız bunlar nelerdir ve sizleri nasıl etkiledi?

**C.11.** Son zamanlarda direk olarak değil ancak endirek geri dönüşler alıyoruz. Yine aynı isimlik konusunda bahsedeceğim. İsimlik muhabbeti ile ilgili olarak mevcut müşterilerden direk bir geri dönüş almadık ancak isimlikler takılmaya başladıktan sonra misafir, gönderilen anketlerde personelin ismini vererek teşekkür etmeye başladı. Bu da personelin motivasyonunu olumlu etkiledi.

**S.12.** Şehir otellerinde gizli müşteri uygulamalarının kullanılmasını faydalı buluyor musunuz?

**C.12.** Otelin eksikliklerini giderme konusunda bize destek sağlıyor. Kesinlikle bu açıdan faydalı buluyorum.

**S.13.** Yapılan denetimler sonucunda gizli müşteri uygulamalarının sizin işletmenize sağladığı en önemli faydası nedir?

**C.13.** En önemli faydası bence personeli dinamik tutması. Her an bir denetimle karşılaşabileceğini düşünerek performansından ve verdiği hizmetin kalitesinden ödün vermeden çalışıyor.

**S.14.** Gizli müşteri uygulamalarını kullanmanızın otelinizde yarattığı olumsuz bir etki var mıdır? varsa nelerdir?

**C.14.** Olumsuz bir durum kesinlikle yok. Yalnız gizli müşteri geldiğinde biz aslında bunu biliyoruz. Gizli müşteri geldiği zaman bir noktadan sonra anlayabiliyoruz. Ancak bunu anlayabilmek otellerin %100 doğru hizmeti verebilme durumunu engelleyebilir. Personel gerilebilir veya heyecanlanabilir. Biz ekip olarak daha öncede bahsettiğim gibi tamamen özveri ile çalıştığımız için bizi olumsuz olarak etkilemiyor. Ancak bu şekilde çalışmayan işletmeler elbette ki vardır. Böyle işletmeler için olumsuzluk oluşturabilir. Bu durumların olmaması için gizli müşteri eğitimlerinin çok daha iyi verilmesi lazım. Örneğin, gizli aramada yok ancak gizli denetim ile ilgili komik bir anım var. Gizli misafir daha giriş yaparken biz onun gizli misafir olduğunu hareketlerinden anladık. Ancak kendisine belli etmedik. Daha iyi eğitim verilmesi gerekiyor dediğim nokta aslında burada başlıyor. Otele giriş esnasında çok aleni bir şekilde tek tek tüm personelleri ve etrafı dikkatle süzmesinden ve tavırlarından anlamıştık. Keşke hiç anlayamasak bu durumu ve daha sağlıklı bir denetim geçirebilsek. Daha profesyonel kişilerin bu işi yapması lazım. Tabi her seferinde anlayamıyoruz. Sanırım o gelen kişi daha yeniydi.

### **EK - 3. A işletmesi 3. Görüşme Notları**

**S.1.** İşletmenizdeki hizmet kalitesini nasıl yorumlarsınız?

**C.1.** Öncelikle misafir memnuniyetine dayalıdır. Misafire abartılı hizmetler sunmadan bile güler yüzlülükle memnuniyet sağlayabilirsiniz. Hizmet kalitesinin son teknoloji donanımlarla veya çok farklı bir dekorla değil, güler yüzlülükle alakalı olduğunu düşünüyorum. Konakladığınız otellerde birçok sorunla karşılaşabiliyorsunuz ancak orada çalışan personelin mahcubiyeti, ilgisi ve güler yüzlülüğü o sıkıntıları görmezden gelmenize ya da affedici şekilde yaklaşmanıza sebep oluyor. Bu sebeple işletmemiz tamamen misafir memnuniyetine dayalı bir hizmet kalitesine sahiptir.

**S.2.** İşe başladığınız süreden bu yana işletmenizdeki mevcut hizmet kalitesinde gelişmeler yaşandı mı? Yaşandıysa hizmet kalitenizin gelişimini nasıl değerlendirirsiniz?

**C.2.** Otel açıldığında birçok eksiklerimiz vardı. Zaman geçtikçe bu eksikliklerin giderilmesi için çaba gösterdik. Yıllar geçtikçe işletmeye yaşanmaya başladı ve daha fazla renovasyon yaptık. Yapısal olarak yapılan bazı hataların fark edilmesiyle bu hatalar giderip düzeltmek için çalıştık. Her geçen gün daha iyiye gitmeye çalışıyoruz.

**S.3.** Gizli müşteri uygulamalarının otelinizde kullanmanızın temel amacı nedir?

**C.3.** Aslında daha çok verdiğimiz hizmeti ölçmek amaçlı kullanıyoruz. Misafirin kim olduğundan ziyade bizden neler istediği ve neler alabildiği çok önemlidir. Verdiğimiz hizmetle misafirin taleplerini karşılayabiliyor olmamız önemli.

**S.4.** Peki belirlenen temel amacınız dışında da gizli müşteri uygulamalarını farklı amaçlar için de kullanıyor musunuz?

**C.4.** Bizim göremediğimiz işletme körlüğü dediğimiz olayı hepimiz zamanla yaşıyoruz. Misafir gözüyle bakıldığında olumsuz görünen durumları biz bazen normal oymuş gibi görebiliyoruz. Ancak gizli misafirler bu durumları son derece dikkate alıyorlar ve sundukları rapor doğrultusunda eksiklikleri gidermek bizler için çok iyi oluyor. Hem iyi olduğumuz hem de eksik olduğumuz yönleri bize gösteriyorlar. İşletmenin eksik yönünün olmaması konusunda bize destek oluyorlar.

**S.5.** Gizli müşteri ziyareti ve gizli aramalar hangi sıklıkla yapılmaktadır?

**C.5.** Gizli müşteri ziyareti yılda 2 kere yapılır. Gizli arama her ay 2 kere oluyor.

**S.6.** Personellerin her an bir gizli müşteri gelebileceği veya arama gerçekleştirebileceğini bilmesinin verilen hizmet üzerindeki etkisini nasıl yorumlarsınız?

**C.6.** Her misafire gizli müşteriymiş gibi ilgi göstermek gerekiyor. Anca böyle yaptığımız zaman bir standart yakalamış oluyoruz. Personel artık bu tempoya alışmış durumda. Her misafire gizli müşteri gibi yaklaşmazsak bu durum kurumsal kimlikten ve kaliteden uzaklaşmamız anlamına geliyor. Bu da bizim isteyeceğimiz en son şey.

**S.7.** Peki her an bir gizli müşteri gelebileceği durumunun personel üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

**C.7.** Şöyle ki; işler rutin bir şekilde devam ettiğinde denetlenmemiz farklı, her müşteriye gizli müşteri gözüyle bakıp öyle hizmet sunmamız daha farklı oluyor. Daha heyecanlı oluyoruz daha fazla hataya sebebiyet veriyoruz. Müdürlerin personele yaklaşımı bazı denetim dönemlerinde daha farklı olabiliyor. Hem yönetici hem personel stresli olabiliyor.

**S.8.** Otelinizde bir hizmet aksiyonu almayı planladığınız zamanlarda gizli müşteri uygulamaları sonuçlarını nasıl kullanıyorsunuz?

**C.8.** Mutlaka değerlendiriliyor. Gizli müşterinin negatif gördüğü konuların üzerinde iyileştirmeye gitmek konusunda daha hızlı kararlar veriliyor ve daha etkili oluyor. Raporda eksiklikler birebir belirtildiği için onların üzerine yoğunlaşarak önce bunları gidermeye çalışıyoruz. Çünkü şeffaf bir yaklaşım olduğunu biliyoruz.

**S.9.** Gizli müşteri araştırma sonuçlarına bağlı olarak otelinizde yaptığınız bir hizmet değişikliği veya eklediğiniz bir hizmet oldu mu? varsa nelerdir?

**C.9.** Eksikliklerin giderilmesinden sonra tekrar aynı şeylerin yaşanmaması için personellere verilen eğitimler arttırıldı. Personel kendi eksik yönünü görüp o konuda kendini geliştiriyor ve daha donanımlı oluyor. Böylece personelin aynı hatayı tekrarlaması engelleniyor. Personelin eğitimindeki eksiklikler belirlenmiş olduğu için daha kısa sürede çözüme kavuşturuluyor.

**S.10.** Bir gizli müşteri denetimi sonrasında sonuçlara göre almış olduğunuz bir aksiyonun, mevcut müşterilerinizin memnuniyetinde bir etki yarattığını düşünüyor musunuz? öyle ise en büyük etkisi nedir?

**C.10.** Mutlaka tabi ki de. Gizli müşterinin gördüğü göz ile normal misafirin gördüğü göz arasında bir fark olduğunu düşünmüyorum. Bizden biraz daha farklı ve gelişmiş bir hizmet alması mevcut sürekli gelen müşteride daha fazla memnuniyet yaratıyor. Bu durumu değiştirmeniz çok daha iyi olmuş gibi yorumlar hep aldık. Bu şekilde yorumlar almak ve misafirlerin gösterdiğimiz çabayı görmesi bizim için doğru yolda olduğumuzu gösteriyor. Bence en büyük etkisi bu.

**S.11.** Yapılan aksiyonlar sonucunda müşterilerinizden memnuniyet üzerine geri dönüşler aldınız mı? aldıysanız bunlar nelerdir ve sizleri nasıl etkiledi?

**C.11.** Şöyle bir örnek verebilirim, mesela misafirin olduğu saatlerde biz gündüzleri enerji konusunda tasarruf etmeyi düşünürken, ısıtma ve soğutma anlamında söylüyorum, cihazları dinlendirmek ve birazda tasarruf etmek adına bazen daha uzun aralıklarla cihazları kapatıp ortam sıcaklığını değiştiriyorduk. Denetimler sırasında odalar çok sıcaktı veya çok soğuktı ifadeleri kullanıldıktan sonra daha dikkatli olmaya çalıştık. Misafirlerimiz olduğu sürece daha hassas davranmaya başladık. Memnuniyet sağlamak için kışın ısıtmaları ve yazın soğutmaları daha uzun sürelerle açık bıraktık. Böylece tasarrufu biraz daha ikinci plana attık. Ancak misafirlerimizin memnuniyetini arttırmış olduk. Isıtma ve soğutma ile ilgili daha sonra şikayet almadık.

**S.12.** Şehir otellerinde gizli müşteri uygulamalarının kullanılmasını faydalı buluyor musunuz?

**C.12.** Tabii ki de. Ben bir işletme çalışanı olarak mutlaka işletme körlüğü yaşıyorum. Ama fark edemediğimiz konularda gizli müşterilerden aldığımız yorumlar oldukça yön verici oluyor. Bu sayede pek çok eksikliğimizi giderdik.

**S.13.** Yapılan denetimler sonucunda gizli müşteri uygulamalarının sizin işletmenize sağladığı en önemli faydası nedir?

**C.13.** Ne kadar az eksik o kadar az şikayet durumu yaşıyoruz aslında. Eksikliklerimizi giderdikçe misafir taleplerine daha kolay cevap verdiğimizizi düşünüyorum. Bu da misafir memnuniyetini artırıyor. En önemli faydası da bu. Çünkü bizim en büyük isteğimiz misafirlerin memnuniyetini sağlamak. Konaklamalarının çok iyi geçtiğini ve her şeyin çok güzel olduğunu söylemeleri memnuniyet sağlama konusunda çok çalıştığımızın bir göstergesi.

**S.14.** Gizli müşteri uygulamalarını kullanmanızın otelinizde yarattığı olumsuz bir etki var mıdır? varsa nelerdir?

**C.14.** Aslında olumsuz bir yanı yok. Ancak daha öncede bahsetmiş olduğumuz enerji tasarrufu konusunda; misafirlerin memnuniyetinin sağlanması ve gizli denetimlerdeki eleştiriler sebebi ile eskisi kadar tasarrufa gidemiyoruz. Misafir memnuniyeti sağlamak ve denetimlerde enerji problemi yaşamamak adına, daha çok tüketim yapıyoruz. Bu tüketimlerin yine otele olumlu geri dönüşlerinin de daha iyi olduğunu düşünüyorum. Buradan memnun ayrılan her misafirin bize daha fazla misafir getirdiğini düşünüyorum.

#### **EK - 4. B İşletmesi Görüşme Notları**

**S.1.** İşletmenizdeki hizmet kalitesini nasıl yorumlarsınız?

**C.1.** Her geçen yıl hizmet kalitemizi arttırmak için oldukça çaba sarf ediyoruz. Her yıl bir önceki yılın üzerine koyarak ilerliyoruz diyebilirim. Her yıl bir önceki misafir memnuniyetinin daha da üzerinde memnuniyet sağlayamaya çalışmak için her zaman yapılan uygulamaların daha da geliştirilerek devam etmesi olarak özetlenebilir.

**S.2.** İşe başladığınız süreden bu yana işletmenizdeki mevcut hizmet kalitesinde gelişmeler yaşandı mı? Yaşandıysa hizmet kalitenizin gelişimini nasıl değerlendirirsiniz?

**C.2.** Otelin ilk açılışında marka standartlarını tam olarak oturtmakta bazı sıkıntılar yaşadık. Bu sıkıntıların çoğu inşaatın kalan veya eski otelden kalan sıkıntılardı. Otelimiz farklı bir otel devralınarak açıldı. Bu sebeple sorunlar varken devralmış olduk. Ancak geçen zamanlarda standartları yavaş yavaş oturtarak birçok ilerleme kaydettik. Örneğin marka prosedürünün gereği olan bazı alanları kurmak biraz zaman aldı. Marka standartları konusunda sürekli verilen eğitimlerle, standartların oturtulması için açılıştan bu yana hizmet kalitesinde zamanla artışlar oldu. Zaten markanın oluşturduğu profesyonel standartları tamamen oturttuğunuzda, güçlü bir hizmet kaliteniz oluyor. Sonrasında ise süreklilik sağlayıp hizmetlerde artış yapmak kalıyor.

**S.3.** Gizli müşteri uygulamalarının otelinizde kullanmanızın temel amacı nedir?

**C.3.** Bizim kullanmaktaki temel amacımız personeli değerlendirmek. Personelin güler yüzlü olması ve doğru şekilde hitap etmesi gibi konular bizler için oldukça önemli. Misafire doğru sorular sorulmalı ve doğru bir yaklaşım sergilenmeli. En dikkat ettiğimiz konular bu gibi beşeri konulardır.

**S.4.** Peki belirlenen temel amacınız dışında da gizli müşteri uygulamalarını farklı amaçlar için de kullanıyor musunuz?

**C.4.** Tabii ki yani temel amacı personeli değerlendirmek ama bir yandan da raporların sonucunda personel kaynaklı veya fiziksel kaynaklı eksikliklerimizi görüyoruz. Her iki açıdan da bu eksiklikleri görüp gidermek için çabalıyoruz.

**S.5.** Gizli müşteri ziyareti ve gizli aramalar hangi sıklıkla yapılmaktadır?

**C.5.** Gizli arama her ay 2 defa, gizli denetim ise yılda 2 defa oluyor..

**S.6.** Personellerin her an bir gizli müşteri gelebileceği veya arama gerçekleştirebileceğini bilmesinin verilen hizmet üzerindeki etkisini nasıl yorumlarsınız?

**C.6.** Her misafire sanki gizli misafirmiş gibi davranılması konusunda eğitimler veriyoruz. Nasıl konuşulmalı, nasıl hitap etmeli veya nelere dikkat edilmeli gibi konularda çok titiz bir eğitim veriyoruz. Bu verilen eğitim mevcut misafire karşı olan davranışları da etkiliyor.

**S.7.** Peki her an bir gizli müşteri gelebileceği durumunun personel üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

**C.7.** Bu gizli denetimleri bir puanlama stresi olarak görmekten kaçınıp, kalite artırma yöntemi olarak görüp bu konuda motivasyon veriyoruz. Personel de daha iyi puan alabilmek ve daha fazla takdir görmek için motive şekilde daha yüksek performans göstererek çalışıyorlar.

**S.8.** Otelinizde bir hizmet aksiyonu almayı planladığınız zamanlarda gizli müşteri uygulamaları sonuçlarını nasıl kullanıyorsunuz?

**C.8.** Eğitim planlamaları yaparken denetimlerde ortaya çıkan eksik olduğumuz alanlar konusunda özellikle dikkatli davranıyoruz. Eksiklikleri olan departmanlar olduğunda onların eksik oldukları konularda eğitim almalarını sağlıyoruz. Bu eğitimler sonucunda hem personel daha bilgili oluyor hem de yapmış oldukları yanlışlıkları düzeltiyorlar.

**S.9.** Gizli müşteri araştırma sonuçlarına bağlı olarak otelinizde yaptığınız bir hizmet değişikliği veya eklediğiniz bir hizmet oldu mu? varsa nelerdir?

**C.9.** Bir gizli misafirimiz spa merkezinin temizliği ile ilgili uyarılarda bulunmuştu. Bunun üzerine bu konudaki gerekli değişiklikleri gerçekleştirdik. Ön büro ekibine misafir ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirirken dikkat etmeleri gereken konular hakkında bilgilendirmeler yapıyorduk. Bir konuda gizli misafirden gelen bir eleştiri olmuştu. Bunun üzerine bu ufak bilgilendirmelerdense geniş bir eğitim programı oluşturup eğitim verdik. İnşaat zamanında farklı bir otel markasından alıp oteli dönüştürdüğümüz için her odamızda ütü ve ütü masası(dolaba monte halde) maalesef yok. Markanın standardında olan bazı yapısal değişiklikler yine inşaat sebebiyle otelimizde bulunmuyordu. Bu konuda denetimler sırasında sıkıntılar yaşadık ve olumsuz değerlendirmeler aldık. Bunun üzerine belirli bütçelerle marka standardına uygun düzenlemeleri yaptık. Böylece kendi

markamızın gerektirdiği şekle dönüştürmeye başladık. Bu da kalite seviyemizin artmasına sebep oldu.

**S.10.** Bir gizli müşteri denetimi sonrasında sonuçlara göre almış olduğunuz bir aksiyonun, mevcut müşterilerinizin memnuniyetinde bir etki yarattığını düşünüyor musunuz? öyle ise en büyük etkisi nedir?

**C.10..** Kesinlikle. Denetimler sonucu yaptığımız değişikliklerden sonra misafirlerimizin daha önce rahatsız oldukları ama bize bildirmedikleri konular olduğunu fark ettik. Çünkü yaptığımız değişikliklerden memnun olduklarını belirttiler. En büyük etkisi bence misafirlerin, onların memnuniyetini düşündüğümüzü bilmesi.

**S.11.** Yapılan aksiyonlar sonucunda müşterilerinizden memnuniyet üzerine geri dönüşler aldınız mı? aldıysanız bunlar nelerdir ve sizleri nasıl etkiledi?

**C.11.** Otelde bulunan, bir önceki otelden kalan minibarların eskiliği konusunda ve minibar fiyatları konusunda şikayetler aldık denetimler sırasında. Bunun üzerine minibarların bir kısmı değiştirildi ve diğer kısmı onarıldı. Minibar içerikleri ve fiyatlandırmaları konusunda bir toplantı düzenleyip revizeler gerçekleştirdik. Bunun üzerine sürekli konaklayan misafirlerden de “zamanı gelmişti çok iyi olmuş” gibi olumlu tepkiler aldık

**S.12.** Şehir otellerinde gizli müşteri uygulamalarının kullanılmasını faydalı buluyor musunuz?

**C.12.** Evet. Özellikle işletmenin eksik yönlerinin iyileştirilmesinde ve böylece kalitenin artması konusunda oldukça faydalı buluyoruz.

**S.13.** Yapılan denetimler sonucunda gizli müşteri uygulamalarının sizin işletmenize sağladığı en önemli faydası nedir?

**C.13.** Tüm misafirlere artık gizli müşteri gözüyle bakılıyor ve eksik yön bulmamaları için çaba sarf ediliyor. Bu sebeple eksiklikleri en aza çekmeye çalışıyoruz. Eksiklikleri giderildikçe de misafir memnuniyetimiz artıyor ve bununla beraber memnun kaldıkları için otele bağlılıkları da artıyor. Sürekli konaklayan misafirlerin sayısının böylelikle arttığını düşünüyorum.

**S.14.** Gizli müşteri uygulamalarını kullanmanızın otelinizde yarattığı olumsuz bir etki var mıdır? varsa nelerdir?

**C.14.** Çok nadir de olsa bazen gizli müşteri rezervasyonları internet üzerinden de gerçekleşebiliyor. Bir kere başımıza gelmişti. Bu durum rezervasyon sürecinin değerlendirilmesi konusunda bazı olumsuzluklar yaratabiliyor. Çünkü birebir bir görüşme sağlanamıyor ve düşük puan verilebiliyor. Otelimiz çok eski bir otel değil. Henüz 2 yıllık bir oteliz ve kemik kadro bir personelimiz yok. Personellerin sürekli değişmesi sebebi ile gizli denetimlere ve dikkat edilmesi gereken standartlara çok hakim olmayan personellerimiz de var. Bu durum denetimlerde biraz sıkıntı yaşamamıza sebep oluyor. Ancak bunun dışında bir sıkıntı yaşamadık. Gizli müşterinin geldiğini fark edemediğimiz için belirli bir sorundan bahsetmek te pek mümkün değil bizler için.

## **EK - 4. C işletmesi Görüşme Notları**

### **Sorular ve Cevaplar**

**S.1.** İşletmenizdeki hizmet kalitesini nasıl yorumlarsınız?

**C.1.** Misafir memnuniyetinin çok önemli olduğu bir işletmeyiz. Otelimizde misafir memnuniyetini geliştirmek için farklı projelere ve inovasyonlara açık bir sistemimiz var. Teknolojik gelişmelere ayak uyduruyoruz ve güncel trendlerle hizmet sunmaya çalışıyoruz.

**S.2.** İşe başladığınız süreden bu yana işletmenizdeki mevcut hizmet kalitesinde gelişmeler yaşandı mı? Yaşandıysa hizmet kalitenizin gelişimini nasıl değerlendirirsiniz?

**C.2.** Sosyal medya ve trip advisor gibi internet üzerinden yorumların yapıldığı platformları dikkatli olarak takip ediyoruz. Memnuniyet oranlarında otelin açılışından bu yana sürekli bir yükselme yaşanıyor. Bu konuda da elimizden geleni yapıyoruz. Her misafirin taleplerine göre kişiselleştirilmiş hizmet vermeye çalışıyoruz.. Özellikle sürekli konaklayan misafirlerimize ve ünlü konuklara kişiselleştirilmiş hizmet veriyoruz. Örneğin Merve Özbey'i ağırladığımızda tam da kadınlar gününe denk gelmişti ona bir kadınlar günü sürprizi hazırladık. Cem Adrian kaldığında odasına köpeği ile çekilmiş fotoğraflarını koyduk. Yani hizmet kalitemizi arttırdıktan sonra hizmetlerimizi de arttırmaya başladık. Verdiğimiz hizmetleri aldığımız dönütlere göre geliştiriyoruz ve özelleştiriyoruz. Böylelikle memnuniyetleri arttırmaya çalışıyoruz.

**S.3.** Gizli müşteri uygulamalarının otelinizde kullanmanızın temel amacı nedir?

**C.3.** Marka standartlarının ne kadar uygulandığını kontrol etmek için kullanıyoruz. Standartların ne kadar ve nasıl uygulandığı bizim için çok önemli. Standartlara uygun olmayan bir durum olduğunda hemen tespit edip düzeltmemiz için bize yardımcı oluyor.

**S.4.** Peki belirlenen temel amacınız dışında da gizli müşteri uygulamalarını farklı amaçlar için de kullanıyor musunuz?

**C.4.** Sürekli konaklama gerçekleştiren misafirlerin taleplerini dikkat ettikleri noktaları biliyoruz. Ancak otele ilk defa gelip konaklayıp giden misafirlerin deneyimlerini bilemiyoruz. Her misafir olumlu veya olumsuz geri dönüşler yapmıyor. Bu sebeple gizli müşteri uygulamaları normal misafirlerin bize iletmediği ayrıntıları öğrenmemizi sağlıyor. Biz de böylelikle eksi ve artı olan yönlerimizi öğreniyoruz. Eksiklikleri

gidermeye çalışıyoruz. Artı yönleri düşürmemeye hatta arttırmaya çalışıyoruz. 12 yılda 24 tane gizli misafir ağırladık ve her uyarıda kendimizi geliştirdik.

**S.5.** Gizli müşteri ziyareti ve gizli aramalar hangi sıklıkla yapılmaktadır?

**C.5.** Gizli müşteri ziyareti yılda 2 kere yapılır. Gizli arama her ay 2 kere oluyor.

**S.6.** Personellerin her an bir gizli müşteri gelebileceği veya arama gerçekleştirebileceğini bilmesinin verilen hizmet üzerindeki etkisini nasıl yorumlarsınız?

**C.6.** Biz her zaman belirli standartlardan daha fazlasını yapmaya çalışıyoruz. Kimin gizli misafir olduğunu bilemediğimiz için her misafire gizli misafirmiş gibi davranıyoruz. Her ayrıntı ile ilgileniyoruz. Bu durum artık bizim standardımız oldu. Bu sebeple hizmet kalitemizde doğal olarak yüksek seviyede oluyor. Hizmet kalitesini üst seviyede tutmamız konusunda olumlu etkisi var diyebilirim.

**S.7.** Peki her an bir gizli müşteri gelebileceği durumunun personel üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

**C.7.** Gizli müşteri denetimleri dikkat gerektiren bir durum ve hazır olmak artık bizim rutinimiz haline dönüştü. Bu sebeple personelde herhangi olumsuz etki yaratmıyor. Tam tersine personelin kendisini geliştirmesi ve yüksek puanlar alması konusunda onu motive ediyor.

**S.8.** Otelinizde bir hizmet aksiyonu almayı planladığınız zamanlarda gizli müşteri uygulamaları sonuçlarını nasıl kullanıyorsunuz?

**C.8.** Gizli misafir denetiminin raporunun elimize ulaşması ile birlikte eksi ve artı yönleri bir toplantı yaparak değerlendiriyoruz. Bir sonraki gizli denetimde aynı konularda uyarı almamak bizler için çok önemli. Bu sebeple eksi görülen yönler üzerinde çalışmalar gerçekleştiriyoruz ve en kısa zamanda iyileştiriyoruz. Aynı zamanda gizli misafirlerin yapmış oldukları uyarılar almayı düşündüğümüz aksiyonlar konusunda bizlere fikir verici olabiliyor. Çok memnun olmadığımız ve değiştirmek istediğimiz bir hizmet üzerine çalışırken, bir gizli misafirin o konu üzerinde “şöyle olsa daha kullanışlı olur veya şu hizmet verilse daha iyi olur” gibi yorumları bize yol gösterici olabiliyor. Böylece hizmetlerimizde yapacağımız değişikliklerde bu önerilerle ilerliyoruz ya da bu önerilere göre değişiklik yapıyoruz.

**S.9.** Gizli müşteri araştırma sonuçlarına bağlı olarak otelinizde yaptığınız bir hizmet değişikliği veya eklediğiniz bir hizmet oldu mu? varsa nelerdir?

**C.9.** Değiştirmemiz mümkün olmayan fiziksel koşullar dışında, eksik bulunan her konuda hemen bir eğitim planlaması yapıyoruz ve bu eksikliklerin giderilmesi için çalışıyoruz. Örneğin, temizlik konusunda, bir gizli müşteriden, belli uyarılar ve şikayetler almıştık. Bunun üzerine HK departmanına bir eğitim düzenledik ve temizlik rutinlerinde değişikliklere gittik. Amacımız aynı şikayeti almamak adına odaların en ücra noktalarının bile tertemiz olmasıydı. Temizlik rutinleri ve uygulamaları değiştirdik. Böylece temizlik kalitesini en üst seviyeye çıkarmış olduk.

**S.10.** Bir gizli müşteri denetimi sonrasında sonuçlara göre almış olduğunuz bir aksiyonun, mevcut müşterilerinizin memnuniyetinde bir etki yarattığını düşünüyor musunuz? öyle ise en büyük etkisi nedir?

**C.10..** Kesinlikle. Özellikle sürekli konaklayan misafirler değişiklikleri fark ediyorlar ve olumlu bir gelişme olarak gördükleri için memnuniyetleri artıyor. En büyük etkisi memnuniyetlerin artması oluyor.

**S.11.** Yapılan aksiyonlar sonucunda müşterilerinizden memnuniyet üzerine geri dönüşler aldınız mı? aldıysanız bunlar nelerdir ve sizleri nasıl etkiledi?

**C.11.** Sürekli konaklayan misafirler otelin her zaman gördükleri durumuna alışık oldukları için standart konaklamalarını gerçekleştirip ayrılıyorlar ve pek fazla dönüt vermiyorlar. Ancak denetime gelen gizli misafirin fark edip uyarılarda bulunduğu bazı konular üzerine değişiklikler yaptığımızda sürekli konaklayan misafirlerden olumlu geri dönüşler aldık. Çok memnun kaldıklarını belirttiler. Örneğin restoranda servis konusunda bazı sıkıntılar yaşanmıştı. Misafirlerin alıştıkları bazı servis personeli davranışları gizli misafir tarafından eleştirildi. Bunun üzerine servis departmanına ekstra bir eğitim verildi. Bu eğitim sonucunda bazı davranış eksiklikleri giderildi ve tüm misafirlerden olumlu geri dönüşler aldık. Daha önce şikayet etmemiş olsalar da değişiklik karşısında memnuniyetleri artmış oldu.

**S.12.** Şehir otellerinde gizli müşteri uygulamalarının kullanılmasını faydalı buluyor musunuz?

**C.12.** Kesinlikle. Gizli misafirler mevcut misafirlerin aynasıdır. Mevcut misafirlerin söylemeye vakit bulamadığı veya söylemek için çaba sarf etmediği konular hakkında

bizlere bilgi veriyorlar. Memnuniyetsizliğini belirtmeyip bir daha da otele gelmeyecek bir misafirin yaşadığı durumu fark edemeyebiliriz. Ama gizli müşteriler sayesinde eksiklikleri fark edip hemen aksiyon alabiliyoruz. Gizli misafirlerin görüşleri sayesinde, mevcut misafirlerin beklentileri ve memnuniyetleri konusunda daha fazla fikir sahibi oluyoruz. Mevcut müşteriye elde tutma ve buna bağlı olarak tavsiye yolu ile daha fazla müşteri kazanma konusunda oldukça yardımcı oluyor.

**S.13.** Yapılan denetimler sonucunda gizli müşteri uygulamalarının sizin işletmenize sağladığı en önemli faydası nedir?

**C.13.** En büyük faydası mevcut misafirlerin memnuniyetinin artmasıdır. Sürekli konaklama gerçekleştiren misafirlerimiz hizmetimizdeki değişiklikleri ve kalitemizi artırma çabalarımızı görüyorlar. Böylece memnuniyetleri ile beraber sadakatleri de artıyor. Böylece hem misafir sadakatini arttırmış oluyoruz. Böylece uzun vadede sadık misafirler yaratarak işletmeye fayda sağlamış oluyoruz.

**S.14.** Gizli müşteri uygulamalarını kullanmanızın otelinizde yarattığı olumsuz bir etki var mıdır? varsa nelerdir?

**C.14.** Kesinlikle yok.

## ÖZ GEÇMİŞ

### KİMLİK BİLGİLERİ

**Adı Soyadı** : Cansel DOYRAN  
**Doğum Yeri** : Çorlu/TEKİRDAĞ  
**Doğum Tarihi** : 07.09.1992  
**E-posta** : cdoyrann@gmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Lise** : Çorlu Kız Teknik Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi  
**Lisans** : Pamukkale Üniversitesi Turizm Fakültesi – Konaklama İşletmeciliği  
**Yüksek Lisans** : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği  
Ana Bilim Dalı  
**Yabancı Dil ve Düzeyi:** İngilizce/Orta

