

GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMASI: MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

MYSTERY CUSTOMER RESEARCH: AN APPLICATION IN THE FURNITURE SECTOR

Dr.Erkan ÖZDEMİR*
Yrd.Doç.Dr.Umut EROĞLU**

ÖZET

Müşteri odağı, günümüzün rekabetçi çevresinde gittikçe daha önemli olmaktadır. Bu noktada gizli müşteri araştırmaları işletmeler tarafından müşteri hizmetlerini geliştirmek ve değerlendirmek için bir araç olarak kullanılmaktadır. Gizli müşteri araştırması, hizmet sunumunda kullanılan süreçlerin, prosedürlerin ve müşteri hizmet deneyiminin kalitesini izlemek ve değerlendirmek amacıyla bir işletmenin müşterileri veya potansiyel müşterileri gibi davranan eğitilmiş araştırmacıların kullanılmasıdır. Gizli müşteri araştırması, müşterilerin algılarının derinlemesine incelenmesi için iyi bir araçtır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar müşteri tatmininin sağlanmasına da değer katmaktadır. Ayrıca gizli müşteri araştırması, niceliksel bilgiler yanında niteliksel bilgileri elde etmeye yönelik bir araç olarak da kullanılmaktadır. Gizli müşteri araştırması, amaçların belirlenmesi, değerlendirme formunun tasarlanması, gizli müşterilerin seçimi ve eğitimi, verilerin toplanması, değerlendirilmesi, analizi, raporlanması ve ihtiyaç duyulan eylemler konularında özel bir dikkat ile iyi bir şekilde tasarlanmalıdır. Bu çalışmanın amacı, gizli müşteri araştırması sürecini incelemek ve mobilya sektöründe yer alan bir işletmedeki gizli müşteri araştırması örneğini sunmak ve sonuçlarını göstermektir. Bu çalışma, gizli müşteri araştırması yöntemiyle ilgili akademik bir temel oluşturmanın yanı sıra uygulamacı ve araştırmacılar için de yararlı bir bilgi kaynağı olmaktadır.

ABSTRACT

A customer focus has become more and more important in today's competitive environment. In this point, mystery customer researches are used as a tool for evaluating and improving customer services from businesses. Mystery customer research uses trained researchers to act as customers or potential customers of an organisation with the intention of monitoring and

* Uludağ Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, İşletme Bölümü

assessing the quality of the customer service experience, and the processes and procedures used in the delivery of the service. Mystery customer research is a good instrument to create an in-depth insight in perception of customers. It adds value to customer satisfaction data coming from surveys. Mystery customer research can well be used as an instrument to gather qualitative as well as quantitative information. Mystery customer research has to be designed very well with specific attention to the following aspects: establishing the objectives, design of the evaluation form, selecting and training the mystery shoppers, data gathering, evaluating, analysing, reporting and the needed actions. The objective of this study was to examine the process of mystery customer research and a case study of mystery customer research within the context of a company in furniture sector was presented and results were shown. This study acts as a useful source of information for practitioners and researchers, while also establishing that there is a academic basis for this research method.

Gizli Müşteri, Gizli Alışverişçi, Gizli Müşteri Araştırması, Gizli Alışveriş, Araştırma, Hizmet Kalitesi
Mystery Customer, Mystery Shopper, Mystery Customer Research, Mystery Shopping, Research, Services Quality

1. GİRİŞ

Müşteri tatmininin sağlanması, müşteriye odaklanma, kalite yönetimi ve hizmet kalitesi gibi konular literatürde yaygın olarak ele alınmaktadır. Buna karşın, müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanmayı sağlayan ve hizmet kalitesinin ölçülmesi ve gerekli eylemlerin yerine getirilmesiyle ilgili olarak birçok işletme tarafından uygulanan gizli müşteri araştırmalarına yönelik akademik çalışmalar çok fazla değildir. Özellikle Türkçe literatürde Gizli Müşteri Araştırması (GMA) göz ardı edilmiş konulardan biridir.

Kalite yönetiminin ve çağdaş pazarlama anlayışının temel unsurlarından biri müşteri odaklı olmaktır. Son yıllarda kalite yönetimine yönelik ilginin artmasıyla birlikte müşteri tatminin önemi de yüksek önceliğe sahip olmuştur. Müşteri tatminin önemi konusunda akademisyenler arasında mutabakat bulunmaktadır. Çünkü tatmin olmuş müşteriler a) işletmeden daha fazla satın alırlar ve işletmeye sadık kalırlar, b) ilave ürün ve hizmetleri de satın alırlar, c) olumlu ağızdan ağza reklâmın yapılmasına destek olurlar, d) rakiplerin reklâmlarına daha az hassasiyet gösterirler, e) işletmeye daha çok öneri sunarlar ve f) işletmeyle mevcut bir ilişkiye sahip olduklarından ve bazı süreçler standardize edilmiş olduğundan daha az maliyetlidirler (Wiele vd., 2005: 533). Müşteri tatmininin sağlanmasında müşterilerle doğrudan ilişkili olan çalışanların davranışları ve kararları çok önemlidir. Çünkü müşterilerle temas halinde olan çalışanlar, hizmet sağlayıcılar olarak bir anlamda hizmet pazarlama elemanlarıdır. Dolayısıyla bu çalışanların müşterilerle etkileşimlerinin nasıl gerçekleştiği çoğu zaman hizmet sunumundaki yeteneklerinden çok daha önemli olabilmektedir (Bowers ve Martin, 2007:

90). Böyle bir ortamda hizmet sunma kalitesinin ölçümünde kullanılan yöntemlerden biri normal müşteriler gibi davranan iyi eğitilmiş kişilerin kullanımını içeren gizli müşteri araştırmalarıdır (Hesselink ve Wiele, 2003: 3).

Hizmet sunumunun kalitesinin, sunumda kullanılan prosedürlerin ve süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla, bir işletmenin müşterileri veya olası müşterileri gibi davranan eğitilmiş araştırmacıların kullanıldığı araştırmalara gizli müşteri araştırması denilmektedir. Aslında gizli müşteri araştırması yöntem olarak bir katılımlı gözlemdir (Calvert, 2005: 24). Bu anlamda gizli müşteri araştırmasında, araştırmacı ile gözlenen obje birbirini etkilemektedir. Katılımlı gözlemin bir şekli olan bu araştırma yöntemi, kültürel antropoloji alanından doğmuştur. Çünkü antropolojide genellikle yaşamın gizli gerçeklerini ortaya çıkarmak için araştırmacıların belli bir durumda kendilerinin de katıldığı yapılandırılmamış gözlem kullanılmaktadır. Uygulamada veya ticari hayatta katılımlı gözlem olarak isimlendirilen gizli müşteri araştırması, bir pazarlama araştırma tekniği olarak kullanılmaktadır. Bu yöntem, ilk şekli olan antropolojik araştırma yaklaşımından, yapılandırılmış ve sistematik bir formatı olan gözleme doğru değişim göstermektedir (Hudson vd., 2001: 150-151). Gizli müşteri araştırmasının temelini oluşturan katılımlı gözlem araştırmacıya, görüşme ve anket çalışmalarının potansiyel zayıflıklarının bazılarının üstesinden gelmede önemli fırsatlar sağlamaktadır. Örneğin, gerçek ve ifade edilen davranış arasında çoğu zaman farklar bulunmaktadır. Görüşmelerde ifade edilen düşünceler, görüşülen kişilerin gerçek davranışlarını yansıtmamaktadır. Çoğu zaman da gerçekler, sadece kendi doğal oluşları içerisinde ortaya çıkmakta ve görüşülen kişi, soru sorarak kolayca elde edilemeyecek bilgileri bilinçli olmadan vermektedir. Ayrıca görüşülen kişinin ifade etme yeteneği elde edilen bilginin miktarını ve kalitesini sınırlandırabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı araştırmacılar, aldıkları hizmet hakkında müşterilere veya araştırılan alandaki kişilere soru sormaktan ziyade gizli müşteri araştırmasıyla, kişilerden sunulan bir hizmetin soyut ve somut özellikleri ile beklentilerini öğrenebilirler. Gizli müşteri araştırmasında, gün içindeki normal şartlardaki hizmet performansı hakkında belirli bilgileri elde etmek ve ölçmek için yapılandırılmış bir kontrol listesi ve kodlar kullanılmaktadır (Wilson ve Gutmann, 1998: 286). 1980'li yılların başlarından itibaren tam olarak geliştiği görülen bu araştırma yönteminin, hizmet endüstrisinde hızlı bir şekilde kabul görmesiyle gizli müşteri araştırmaları, dünyada yaklaşık 1,5 milyar \$ değere ulaşmıştır (Calvert, 2005: 25).

Bu çalışma gizli müşteri araştırması ile ilgili teorik altyapının ve bir işletme uygulama örneğinin incelenmesi şeklinde iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ilk olarak gizli müşteri araştırmasının kullanım alanları ile bu araştırma yöntemin yararları ve bu yönetime yönelik eleştiriler ele alınmaktadır. Daha sonra ise gizli müşteri araştırmasının sürecinde yer alan hazırlık, uygulama ve değerlendirme süreci ayrıntılı olarak incelenmektedir. İkinci kısımda ise, Türkiye'de mobilya sektöründe hizmet veren bir işletmede gerçekleştirilen gizli müşteri araştırması projesinin planlama ve hazırlık süreci, katılımlı gözlem ve görüşme yöntemiyle incelenmektedir. Gerek

literatür incelemesi gerekse de örnek işletme üzerindeki uygulama sürecine dayanan bu çalışma ile Türkçe işletme ve pazarlama literatüründe eksik olan önemli bir boşluğun doldurulması ve bu konuda çalışma yapmak isteyen yöneticiler ve akademisyenler için yararlı olunması amaçlanmıştır.

2. GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMASI

Geniş müşteri temeli olan büyük işletmeler müşteri tatmin araştırmaları, müşteri göstergeleri ve gizli müşteri araştırmaları gibi karmaşık teknikleri kullanarak, daha dar müşteri temeli olan küçük işletmeler ise biçimsel olmayan yüz yüze görüşme ve tartışma gibi daha az karmaşık yolları kullanarak müşterilerinin algılarını izlemektedirler (Argouslidis ve McLean, 2004: 1369). Müşteri tatmin araştırmalarından farklı olarak gizli müşteri araştırmasında bir hizmet karşılaşmasının çıktılarından ziyade hizmet süreci ölçülmektedir (Wilson, 1998a: 415). Gizli müşteri araştırmalarıyla sadece işletmenin kendisine yönelik değerlendirmeler yapılmamakta, işletmenin ürünlerinin, fiyatlarının ve diğer sunumlarının rakiplerin uygulamalarıyla karşılaştırılması da yapılabilmektedir (Shing ve Spence, 2002: 346).

Müşterilerin “deneyimini” ölçmeye yardımcı olan gizli müşteri araştırmasına yönelik farkındalık günden güne artmakta ve yöneticiler çalışanlarının davranışlarını ve müşterilerinin deneyimini ölçmenin ve değerlendirmenin yollarından biri olarak gizli müşteri araştırmalarını kullanmaktadır (Goodwin, 2006: 80). Gizli müşteri araştırmasının kullanıldığı başlıca sektörler ile işletme/kuruluş örnekleri şunlardır: (Wilson, 1998a: 415; Wilson, 1998b: 152)

- Finansal hizmetler: Bankalar, sigorta şirketleri ve emlak işletmeleri
- Eğlence/Seyahat: Seyahat acenteleri, turizm ofisleri, oteller, restoranlar, araba kiralama işletmeleri ve halka açık yerler (özellikle eğlence ve dinlenme yerleri)
- Taşıma/ulaştırma ile kamu hizmet kurumları: Hava alanları, yer altı trenleri (metro), demiryolları, hava yolları, elektrik, gaz ve su ile ilgili işletmeler ve kurumlar
- Motorlu araçlar ve ilgili sektörler: Motorlu araç işletmeleri, araba üreticileri, petrol istasyonları
- Perakendecilik: Bakkallar, bölümlü mağazalar, elektrik/elektronik ürünleri satan mağazalar, moda ürünleri satan işletmeler ile postacılık ve gönderi işletmeleri
- Devlet kurumları: Pasaport ofisleri ve vergi daireleri gibi kurumlar

Bir araştırma tekniği olan gizli müşteri araştırmalarının yukarıda belirtildiği gibi uygulandığı birçok sektör bulunmaktadır. Örneğin hazır yiyecek sektöründe bazıları Türkiye’de faaliyet gösteren Kentucky Fried Chicken (KFC), Domino’s Pizza, Burger King, Del Taco, Taco Bell ve

Arby's gibi işletmeler gizli müşteri araştırması programlarını kullanmaktadırlar (Erstad, 1998: 34). Gizli müşteri araştırmalarının popülerliği olmasına rağmen, şaşırtıcı bir şekilde akademik literatürde bu yöntemin az işlendiği görülmektedir. En çok ön hattaki faaliyetlerin değerlendirilmesinde gelişen literatür, özellikle algılanan hizmet kalitesi ve müşteri tatminini ölçmede gizli müşteri araştırmalarının kullanımına odaklanmıştır. (Finn ve Kayande, 1999: 196). Örneğin, Wilson İngiltere'deki 86 perakende ve perakende hizmet işletmesindeki pazarlama yöneticilerinin müşteri tatmini ölçümüne yönelik tutumlarını araştırdığı çalışmasında, yöneticilerin genel olarak sadece müşteri tatmin ölçümlerini kullanmanın zayıflıklarının farkında oldukları ve bundan dolayı müşteri tatmin araştırmalarının sonuçlarının değerini arttırmak için gizli alışveriş ve personel araştırmaları gibi araştırma yöntemlerini de kullandıkları ortaya koymuştur (Wilson, 2002: 213–248). Gosselt vd. (2007: 303) ise çalışmalarında, Hollanda'daki süpermarket ve likör mağazalarında yasal yaş sınırının altında kalanlara alkol satışını araştırmak için araştırmalarında gizli müşteri araştırmasını kullanmışlardır. Bir diğer araştırmada Thornley vd. (2006) 2003 yılında 4 aylık bir dönemde eczacıların astım hastalığına yönelik müdahalelerine (tavsiyede bulunma gibi) yönelik hizmetin boyutunu ölçmek için gizli müşteri araştırmalarından yararlanmışlardır. Gizli müşteri araştırmaları ABD'de ayrımcılığı araştırmada ve gelişmiş ülkelerde sağlık hizmetlerinin kalitesini değerlendirmede de kullanılmıştır (Norris, 2004: 746). Wilson ve Gutmann (1998: 285) ise çalışmalarında, ulaştırma ortamının geliştirilmesiyle ilişkili yatırım kararlarına bir girdi olarak Londra yer altı treniyle ilgili olarak gizli müşteri araştırması yapmışlardır.

Türkiye'de ise gizli müşteri araştırması, literatür ve uygulama anlamında Hemedoğlu ve arkadaşları (2008) tarafından ele alınmıştır. Bu çalışmada ele alınan gizli müşteri araştırmasının uygulaması, İstanbul Ulaşım AŞ'nde yapılmış ve gizli müşteri araştırması toplu taşımacılık sektöründe bir performans ölçüm aracı olarak kullanılmıştır.

Birçok araştırma yönteminde olduğu gibi gizli müşteri araştırmasının da çeşitli üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Müşteri tatmin araştırmaları ve diğer geri besleme sistemleri geniş bir şekilde hizmet unsurları konusunda bilgi sağlamalarına karşın, özellikle toplam performans üzerinde çalışanların tutumlarının, eylemlerinin ve özelliklerinin etkisiyle ilgili olarak, toplam hizmet deneyimi konusunda sağladıkları bilgiler sınırlıdır (McGregor, 2005: 1). Dolayısıyla gizli müşteri araştırmalarının en önemli üstünlüğü, hizmet sunan çalışanların tutumları veya bilgisi ya da ifade ettiği davranışlarından ziyade önceden konulan kriterlere göre sağlanan hizmetin kalitesini ölçebilme özelliğinin olmasıdır. (Norris, 2004: 746). Gizli müşteri araştırması sonuçlarından elde edilen bilgiler sonucunda problem alanlarına yönelerek ve operasyonların verimlilik düzeyleri artırılarak, temas personelinin müşteriler tarafından değerlendirilen hizmet özellikleri üzerinde daha fazla zaman harcamalarına olanak sağlanabilmektedir (Erstad, 1998: 37).

Gizli müşteri araştırmasının en zayıf yönü ise test edilen örneğin büyük olmamasıdır. Ayrıca gizli müşteri araştırmasının, personelin bir hizmeti sağlayamadığı kötü bir gününde gerçekleşebilmesi de bu yöntemin diğer bir zayıf yönünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla bir hatta iki gözlem istatistikî olarak kullanılacak geçerli bir örneği oluşturamayabilir. Bu zayıflığı aşmak için birçok gizli müşteri araştırması çalışmasını yürüten London Transport adlı işletmenin gerçekleştirdiği gibi müşteri tatmin araştırmalarının sonuçları ile işletmenin gizli müşteri araştırmasının sonuçları karşılaştırılabilir. Örneğin bu işletme bunun için regresyon analizini kullanmış ve analizin sonucunda elde edilen skorlar arasında önemli bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Gizli müşteri araştırmasının doğruluğu da (güvenilirliği ve geçerliliği) bilinmemektedir. Ancak, araştırma uygun şekilde tasarlanır ve uygulanırsa, diğer araştırmaların sahip olduğu kadar bir güvenilirlik ve geçerlilik sağlanabilir. Gizli müşteri araştırmasının zayıf yönlerinin oluşmasının nedenlerinden biri de araştırmanın gizli müşteri olacak kişilerin kapasite ve bilişsel süreciyle yakından ilişkili olmasıdır. Üstelik bu, farklı gizli araştırmacıların kullanılması nedeniyle kaçınılmaz olarak çeşitlilik göstermektedir. Araştırmacının bilişsel yeteneğiyle ilgili bazı özellikler araştırmanın doğruluğu etkilemektedir. Verilen eğitimler bile bilgi veya deneyimlerdeki bireysel farklılıkları elimine etmeyebilir. Ayrıca değerlendirme formunun formatı da gizli müşterinin deneyimlerini kaydetmesini etkileyebilmektedir (Calvert, 2005: 27–28). Gizli müşteri değerlendirmecisi tarafından bilginin kodlanması, depolanması ve hatırlanması ile birleşen çeşitli faktörler de sonuçların doğruluğunu etkileyebilmektedir. Bu nedenle gizli müşteri araştırmalarının tasarımında değerlendiriciler arasındaki bireysel farklılıkların dikkate alınması gerekmektedir (Morrison vd., 1997: 351-356).

Gizli müşteri araştırmaları özellikle ticari hayatta popüler olmasına rağmen, bazı işletmeler değerlendirmelerinin doğruluğu sağlayacak sıkı ilkelerin olmaması nedeniyle ortaya çıkabilecek potansiyel sorunlar nedeniyle bu yöntemi kullanmaktan kaçınmaktadırlar. MRS ve ESOMAR tarafından tanıtılan davranış kodlarına rağmen, bazı teknik konular yoruma ve suüstimale açık olarak hala varlığını sürdürmektedir (Morrison vd., 1997: 350). Bu konuda MSPA Europe tarafından ortaya konan “Gizli Müşteri Kuralları” ise bu uygulamanın düzgün işlemesi için iyi bir başlangıçtır. Türkçeye çevrilmiş olarak www.mysteryshop.org/europe adresinde de bulunan bu kurallar bu çalışmanın sonundaki Ek 1’de yer almaktadır.

3. GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMASININ UYGULANMA SÜRECİ

İşletmelerin gizli müşteri araştırmalarını kullanmaları bir program dâhilinde ve çeşitli aşamalar şeklinde gerçekleşmektedir. Genel olarak gizli müşteri araştırmalarının uygulanması sürecinde şunlar bulunur: (Hesselink ve Wiele, 2003: 3–4)

- Tanınmayan kişiler gizli müşteri olarak kullanılır,
- Gizli müşteri, iyi bir eğitim alır ve değerlendirme için önceden belirlenen bir kontrol listesi kullanır,
- Gizli müşteri normal bir müşteri gibi davranır,
- Hizmet noktasını ziyaret ettikten sonra, kontrol listesini doldurur ve değerlendirme raporunu yazar,
- Değerlendirme raporu ve kontrol listesindeki puanlar geri bildirim için kullanılır,
- Geri bildirim, geliştirilmesi gereken konulara ve eylemlere yöneliktir.

İşletmelerin gizli müşteri araştırmalarında gerçekleştirecekleri uygulamaların izleyeceği süreç ve izlenecek adımlar aşağıdaki Şekil 1’de yer almaktadır. Altı adımda gösterilen gizli müşteri araştırması süreci, bu çalışmada planlama ve hazırlık, uygulama ve değerlendirme şeklinde üç ana bölümde ele alınmaktadır.

3.1. Planlama ve Hazırlık Aşaması

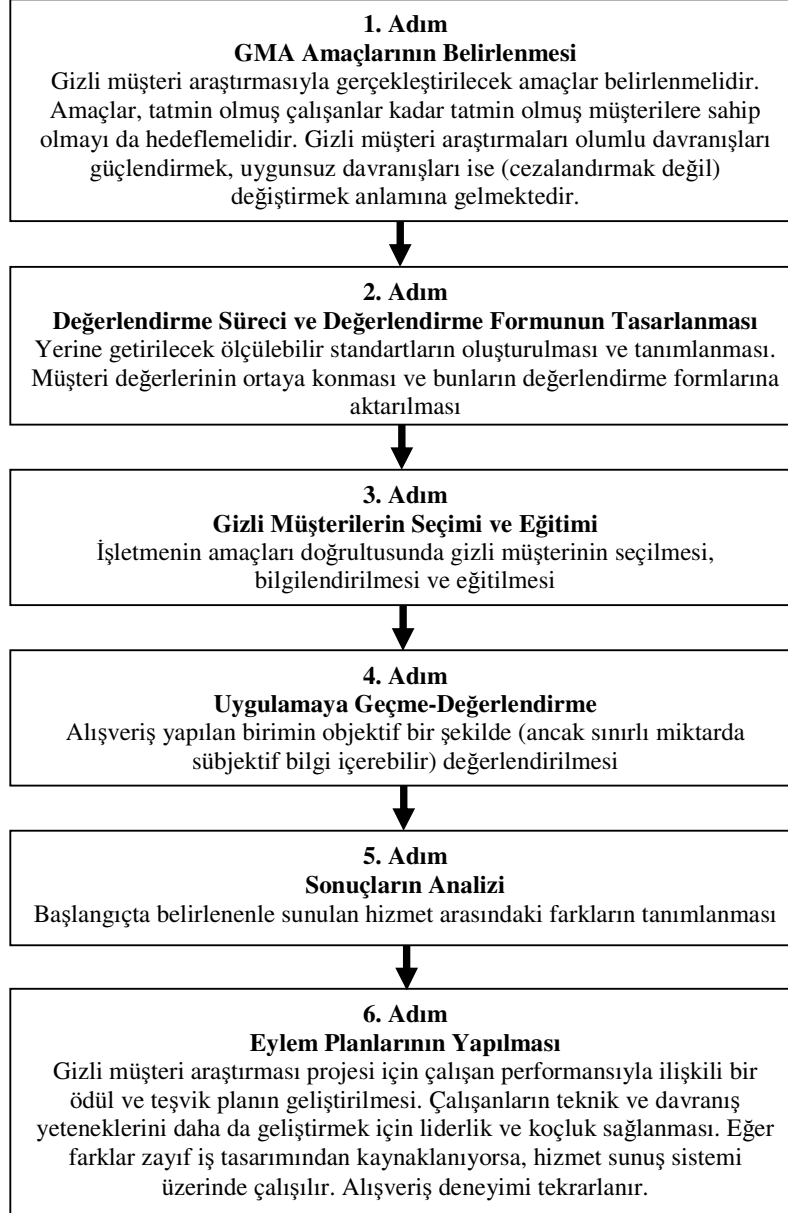
Gizli müşteri araştırması sürecinin hazırlık aşaması amaçların belirlenmesi, değerlendirme formun tasarlanması ve gizli müşteri olacak kişilerin seçilmesi ve eğitilmesi alt adımlarından oluşmaktadır.

3.1.1. Amaçların Belirlenmesi

İyi yönelimli bir gizli müşteri araştırmasında amaçların oluşturulması, yönetimin ve çalışanların etkileşimiyle başlamaktadır. Çalışanlar gizli müşteri araştırmasının kendilerini cezalandırmak için değil, olumlu davranışların geliştirilmesini sağlamak için olduğunu bu şekilde öğrenebilirler (Erstad, 1998: 34). Gizli müşteri araştırmaları çeşitli amaçlara sahiptir. Çoğu zaman amaç, müşterilere sunulan hizmetin kalitesini ölçmektir. Bu durumda gizli müşteri araştırmaları belirli standartlara, ilkelere veya talebe uymaya odaklanır ya da bir ölçek üzerinde hizmetin kalite durumuna yönelik olur. Eğer gizli müşteriler sadece işletmenin hizmet bölgelerini değil, rakiplerin hizmet bölgelerini de ziyaret ediyorlarsa, o zaman işletmenin faaliyetleri ile rakiplerin faaliyetleri kıyaslanabilir. Gizli müşteri araştırmalarının diğer amaçları eğitim programlarının etkinliğini ölçmek ve çalışanların tüm müşterilere aynı davranıp davranmadıklarını veya ayrımcılık yapıp yapmadıklarını ortaya çıkarmaktır (Wiele vd., 2005: 534). Gizli müşteri araştırmaları sadece müşteriler ile temas halinde olan ön hattaki çalışanları değil, üst düzey yönetimi de araştırmayı amaçlamaktadır.

Dolayısıyla üst yönetimi izlemek için de gizli müşteri araştırmaları kullanılabilir (Erstad, 1998: 34).

Őekil 1: Gizli Műşteri Arařtırmasındaki Adımlar



Kaynak: Erstad, 1998: 35

İşletmeler gizli müşteri araştırmalarının kullanımına yönelik farklı amaçlara sahip olabilirler. Süreci geliştirmek, personelin davranışlarını geliştirmek ve benzer işletmelerle kıyaslamalar yapmak, bu yöntemin kullanılmasındaki en yaygın üç nedeni oluşturmaktadır. İlk olarak gizli müşteri araştırmaları, yöneticilerin hizmet sunum sürecinin önemli unsurlarını izlemelerine ve süreci geliştirmek için kaynakların tahsis edilip edilmeyeceğine yardımcı olacak bir teşhis/tanı aracı olarak kullanılabilir. İkinci olarak, bu yöntem personel değerlendirmesi için de kullanılabilir. Buna göre gizli müşteri araştırmaları, çalışan katılımını teşvik etme, olumlu bir motivasyonel çevre oluşturma, takım ruhunu yaratma, eğitim ihtiyaçlarını tanımlama, geri bildirim sağlama ve ödülleri performansla ilişkilendirme gibi insan kaynakları politikalarının başarısını arttırmak için kullanılmaktadır. Üçüncü olarak, belki de gizli müşteri araştırmalarının kullanılmasının en az ifade edilen nedeni, işletmelerin hizmet performanslarını rakiplerinkileri ile kıyaslamaktır. Örneğin, gizli müşteriler olanakları, hizmeti, fiyatları ve duyurulmayan indirimleri değerlendirmek için gizli bir şekilde alışveriş yapmaktadırlar. Ancak bu uygulamada bazı etik sorunlar ortaya çıkmaktadır (Calvert, 2005: 26–27).

Gizli müşteri araştırmalarının uygulanması sürecindeki ilk adımda araştırmanın amaçları belirlenir. Bu noktada amaçlar şeffaf olmalı ve bu amaçlar, kullanılacak kontrol listesi için girdi olmalıdır. Kontrol listesi, süreçte yer alan başarısızlık noktalarına dikkat çekmeli ve daha önceki müşteri temasları ve araştırmalarında yapılan şikâyetlere dayandırılarak geliştirilmelidir. Hizmetin kalitesiyle ilgili konular işletme tarafından belirlenmeli ve bunlar işletmenin pazardaki stratejik konumuyla ilişkili olmalıdır. Birçok durumda ise en iyisi, bir bölgenin belli bir dönemde daha fazla gizli müşteri ziyaretine tabi tutulması ve ziyaretlerin farklı çalışma saatlerinde yapılmasıdır. Böylece belirli durumların etkisini azaltılacak ve geliştirmeyi sağlayacak doğru ölçümler yapılabilecektir (Hesselink ve Wiele, 2003: 4).

3.1.2. Değerlendirme Formunun Tasarlanması

Müşterilerle temasta bulunan çalışanlardan elde edilecek bilgiler gizli müşteri araştırması değerlendirme formunun geliştirilmesinde kullanılabilir. Ön hatta yer alan çalışanlardan bu bilgiyi elde etmenin en iyi yolu çalışanların müşterilerle ilgili izlenimlerini ve tecrübelerini ve hizmetin yerine getirilme sistemini bireysel olarak tartışmak veya odak grubu şeklinde onlarla toplantı yapmaktır. Bu görüşmelerden elde edilen sonuçlar daha sonra çalışanların müşterilere yönelik olarak önemli gördükleri özelliklerin listesini hazırlamada kullanılmaktadır. Çalışanlardan öğrenilen ilgili özellikler tanımlandıktan sonra, müşteri odak grup değerlendirmelerinden, müşteri tatmin araştırmalarından ve yorum/şikâyet kartlarından bilgiler de değerlendirmek için toplanır. Bu araştırma yöntemlerinin sonuçlarının birleştirilmesi sonucunda müşteri tatminiyle ilgili resmin bütünü ortaya konulabilir. Elde edilecek çıktılar soruları oluşturmada kullanılır ve belirlenen ölçütler gizli müşteri ziyaretleri sırasında değerlendirilir. Bu noktada önemli olan konu, çalışanların değerlendirme araçlarını görmeleri ve

gizli müşteri ziyaretlerinden önce karşılaşmaları beklenen standartları bilmeleridir (Erstad, 1998: 34–35).

Gizli müşteri araştırmasında kullanılacak sorular kapalı ve açık uçlu sorular şeklinde sorulabilir. Örneğin “Çalışan yardımsever miydi?” sorusu sunulan hizmetler hakkında somut ya da açık bir bilgiler sağlayamayabilir. Daha fazla bilgi elde etmek için “Çalışan, ürün veya hizmeti nasıl tanımladı?” şeklinde bir soru sorulabilir. Bu, noktada daha ayrıntılı sorular da sorulabilir. Günümüzde işletmeler ölçülebilir faaliyetleri belirleyebilmek için daha objektif soru formları kullanmaktadırlar. Bunun için soru formları anlaşılır olmalı ve çabuk doldurulmaya imkân sağlamalıdır. Gizli müşteri araştırması değerlendirmeleri, bir kontrol listesi formatında da olabilir. Bunun için hizmet puanlama ve performans indeksi kullanılabilir. Hizmet puanlama, belirlenen hizmet standartları üzerinden onlu bir ölçek üzerinde puan verilmesini içermektedir. Performans indeksi ise, daha objektiftir ve puanlar belirli bir eylem veya nitelik için verilmektedir. Örneğin, gülümsemeli bir karşılaşmanın dört puan değerinde, çalışanın iyi giyimli olmasının ise iki puan değerinde olması gibi. Değerlendirilecek hizmet standartları çalışanlara göre tanımlanmış olmalı ve bu standartlar gizli müşteriler tarafından kolayca ölçülebilmelidir (Erstad, 1998: 35). Ayrıca gizli müşteri araştırması soru formları güvenilir olmalıdır. Bir araştırmanın güvenilirliği, farklı araştırmacılar tarafından yapılmasına karşın, benzer sonuçları sağlayabilmesidir. Eğer gizli müşteri araştırmasının sonuçları, çalışanların araştırma sonuçlarına göre ödüllendirilmesi gibi önemli amaçlar için kullanılacaksa bu konu daha önemli olur. Gizli müşteri araştırmasının güvenilirliği, objektif ölçüm araçlarının kullanılması, gizli müşteri olacak kişilerin dikkatli seçilmesi ve eğitilmesiyle artırılabilir. Bu nedenle kullanıcılar ve araştırma kuruluşları, yüksek derecede yapılandırılmış soru formları kullanarak subjektifliği azaltmaya çalışmaktadırlar (Wilson, 2001, 726).

Hizmet işletmelerindeki yöneticiler nispeten statik kalan müşteri tatmin düzeylerine odaklanırlar. Ancak bunlar hangi performansın değerlendirildiği ve çalışanların ödüllendirilmesinde neyin esas alınacağına yönelik faydalı bir karşılaştırma sağlamazlar. Eğer bir işletmede hizmet standartları oluşturuluyor ve bu standartlara göre yönetim ve müşteri beklentileri belirleniyorsa, bu standartlarla ilişkili olarak performansın ölçümüne de ihtiyaç olacaktır. Bu noktada gizli müşteri araştırması algılardan ziyade gerçekleri toplamaya yardımcı olacak ölçümleri sağlamaktadır. Bu gerçekler aşağıda belirtilen konularda olabilir: (Wilson, 1998a: 415; Wilson, 1998b: 153).

- Cevaplanmadan önce telefon kaç kez çalmaktadır?
- Bekleyenlerin oluşturduğu kuyruk ne kadar uzunluktadır?
- Müşteriler nasıl karşılanmaktadır?

Bu konular daha karmaşık hizmet karşılaşmaları şeklinde de belirlenebilir. Bu karşılaşmaların temel ve karmaşık olarak her iki şekli de, başarılı bir gizli müşteri araştırması için önceden olması zorunlu olan

standartlar olarak oluşturulur. İşletmeler genel olarak gizli müşteri araştırmalarında 10 ila 40 hizmet standardını ölçmektedirler (Wilson, 1998a: 415).

3.1.3. Gizli Müşterilerin Seçilmesi ve Eğitilmesi

İşletmelerin cevaplamaları gereken sorulardan biri gizli müşteri araştırması için bir pazar araştırma şirketiyle çalışılıp çalışılmayacağı ya da araştırmanın işletmedeki ilgili bölümler tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği ile ilgilidir. Doğal olarak işletme içinden araştırmanın yapılması ilk bakışta daha ucuz olarak görünmektedir. Ancak eğer işletmede bu tür bir araştırma daha önce hiç yapılmamışsa, bu konu yoğun bir personel eğitimini gerektireceğinden, sağlanabilecek maliyet tasarrufları da ortadan kalkacaktır. Araştırmanın kapsamına göre ortaya çıkacak maliyetler de çeşitlilik göstermektedir. Bir dış gizli müşteriye beş dakikalık bir araştırma için yaklaşık 10\$ ödenirken, kitap uzunluğundaki raporlar için 400 \$ ödenebilmektedir (Calvert, 2005: 25). İşletme içinden olan gizli müşteriler genellikle işletmenin yönetim merkezinden gelen kalite kontrol uzmanlarıdır. Daha düşük maliyetli olması dışında işletme içinden bir kişinin gizli müşteri olarak seçilmesinin üstünlüğü, bu kişinin işletmenin amaçlarını ve müşterilerini iyi biliyor olmasıdır. İşletme içinden kişilerin kullanılmasının olumsuz yönleri; işletmede çalışan bazı kişiler tarafından gizli müşteri araştırmasının deşifre edilmesi, gizli müşteri olan kişinin tanınma olasılığının güçlü olması ve olumlu ya da olumsuz olası ön yargılar sayılabilir. İşletme dışından kişiler gizli müşteri olarak geçici bir şekilde istihdam edildiğinde bu kişilere sürekli bir ücret verilmemektedir. Bu ise daha düşük maliyetlere neden olmaktadır. İş yükleri nedeniyle uzun süre gizli müşteri olarak kullanılamayacağından, günümüzün büyük ölçekli işletmeleri dış gizli müşterilere yönelmektedirler. İşletme dışından kişilerin gizli müşteri olarak kullanılması da bazı dezavantajlara sahiptir. Örneğin işletme dışındaki kişilerden gizli müşteri değerlendirmelerinin sağlanması için bu kişilerin eğitilmesi gereklidir. Ayrıca gizli müşterilerin yüksek işgören devir hızı, gizli müşteri araştırması sonuçlarının kalitesini de etkilemektedir (Erstad, 1998: 35–36).

Gizli müşteriler sistematik gözlemciler olarak ve sıradan müşterilerin dikkat etmediği hizmet kalitesinin önemli yönlerine dikkat etmek için eğitilmektedirler (Norris, 2004: 746). Gizli müşterilerin bağımsız, ciddi, objektif ve bilinmeyen kişiler olması gerekmektedir. Gizli müşteri araştırması, belirli bir alışveriş bölgesinde normal bir çalışma günündeki durumun güvenilir bir resmini ortaya çıkarabilmelidir. Gizli müşteri araştırması, bir hizmet geliştirme uygulaması olarak çalışanlara bildirilmesi gerekmesine karşın, gizli müşteri araştırmasının yapılacağı gün ve zaman konusunda bölgeyi uyarma veya diğer duyuruların yapılması gerekmemektedir (Hesselink ve Wiele, 2003: 4). Gizli müşteri olacak kişilerin kişiliğiyle ilişkili seçim çok önemlidir. Çünkü birçok durum, gizli müşterilerin hizmet karşılaşmasında saldırgan veya savunmacı bir yaklaşımdan ziyade tarafsız kalmasını gerektirmektedir. Veri toplama eğitimi, bilginin akılda tutulması ve kaydedilmesi kadar, gözlemlenen

hizmetin unsurların tanımlanmasına da odaklanmaktadır. Bilginin akılda tutulması ve kaydedilmesi çok önemli olduğundan, gizli müşteri olacak kişiler hafıza testine tabi tutulurlar ve bu konuda eğitim alırlar (Wilson, 2001, 727-728).

3.2. Uygulama Aşaması

Zihninde gizli müşteri araştırmasıyla ilgili ziyaret amaçları, elinde bir değerlendirme kontrol listesi veya daha sübjektif bir bilgi toplama formu ve gerekli eğitimlerle donatılmış işletme içinden veya dışından seçilen gizli müşteri ziyareti gerçekleştirmeye hazırdır (Erstad, 1998: 36). Gizli müşteri araştırmasında, işletmenin ön hattında yer alan faaliyetleri tanımayan eğitilmiş bir gizli müşteri tarafından değerlendirilmektedir. Gizli müşteri olağan bir müşteri görünümünde değerlendirilecek mağazaya girer ve normal müşteri etkileşimleriyle meşgul olduktan hemen sonra hizmetin çeşitli yönlerini ve mağazadaki alışveriş çevresini detaylı olarak raporuna yazar (Finn ve Kayande, 1999: 196).

İşletmelerin çoğu gizli müşteri araştırması ziyaretlerinin 30 dakikadan daha az olmasını tercih etmektedir. Birçok işletme ise 10 dakikalık ziyaretleri yeterli bulmaktadır. Ziyaretlerin bu sürelerden daha uzun olması durumunda, gizli müşteri araştırmasının gerçek bir alışverişten daha uzun olduğu hissi uyanacağından, işletmeler bunu kabul etmemektedirler (Calvert, 2005: 27). Gizli müşteri araştırmasının süresi yanında ne kadar sıklıkla gerçekleştirileceği de önemli bir konudur. Örneğin Hazır Yiyecek Zinciri Arby's işletmesinin mağazaları ayda yaklaşık iki kez, KFC'nin şubeleri aylık olarak ziyaret edilmektedir. Ancak bir gizli müşteri ziyareti tekrar tekrar yapılırsa, çalışanlar gizli müşteri araştırmasının daha fazla farkında olacaklar ve duyarlı davranacaklardır (Erstad, 1998: 36). Bazı işletmeler, çalışanlarına gelecekteki bazı zamanlarda onları gizli müşterilerin ziyaret edeceği konusunda bilgi vermelerine karşın, bu ziyaretlerin tam olarak ne zaman gerçekleşeceğini söylememektedirler. Buradaki varsayım, eğer çalışanlar gözleneceklerini bilirlerse, davranışlarını buna göre düzenleyecekleri ve bunun da olağan olmayan bir durum olduğudur. Bu nedenle işletmeler gizli müşteri ziyaretlerinin ne kadar sıklıkla gerçekleşeceğine ve gizli müşterinin değerlendirmek için neler soracağına karar vermektedirler. Ancak belirsizlik ön hatta hizmet sunan personel üzerinde baskı oluşturabilmektedir (Calvert, 2005: 25).

Gizli müşteri araştırması, işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesi kadar, çalışanların performansı ve dürüstlüğü ölçmeye de yardımcı olmaktadır. İşletmeler müşterilerin işletmeye nasıl baktıklarını da bilmek istemektedirler. Bu amaçla çalışanlarını gizlice değerlendirmek için, gizli müşteriler göndererek problem alanlarını ortaya çıkarmaya yardımcı olacak bilgileri sağlamaktadırlar (Clark, 2002: 18). Gizli müşteri araştırmasından elde edilen bilgiler önceden belirlenen amaçlar ve standartlarla karşılaştırılmaktadır (Erstad, 1998: 36).

3.3. Değerlendirme Aşaması

3.3.1. Analiz

Gizli müşteri araştırması, müşterilerin algılarına yönelik derinlemesine bir bakış açısı oluşturmak için yararlı bir araçtır. Bu yöntem müşteri tatmin araştırmalarından elde edilen verilere de değer katmaktadır. Gizli müşteri araştırmaları niceliksel veriler yanında niteliksel verileri elde etmek için de kullanılmaktadır (Wiele vd., 2005: 537). Gizli müşteri ziyaretlerinden elde edilen sonuçların sadece tek bir ziyaretle değil, önceki gizli müşteri ziyaretlerinin kayıtlarıyla birlikte analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü beş dakikalık tek bir gizli müşteri araştırmasının sonucu, çalışanın performansının değerlendirilmesi için kullanılmamalıdır. Gizli müşteri araştırmalarının sonuçları, müşteri etkileşim değerlendirmeleri, yönetim raporları, çağrı telefonları ve müşteri tatmin araştırmaları gibi diğer kaynaklardan elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmalıdır. Eğer farklı kaynaklardan elde edilen sonuçlar aynı ise, dikkat edilmesi gereken bir problem vardır/yoktur denilebilir (Erstad, 1998: 36).

Gizli müşteriler tarafından toplanan veriler ölçek, kontrol listesi ve açık uçlu cevaplar şeklinde raporlanır. Daha sonra sonuçlar, belirli bir mağazanın veya şubenin ve buralardaki çalışanların performansını karşılaştırmak, zaman içinde bu mağazaların veya şubelerin performansını izlemek ve geliştirmelere ihtiyaç duyulan alanları tanımlamak için kullanılmaktadır. Gizli müşterilerin yaptıkları araştırmaların sonuçları artan bir şekilde önemli rakiplerin performansı ile kıyaslamalarda, hatta performans standartları oluşan diğer endüstri sektörlerindeki mağazalarla kıyaslamalarda da kullanılmaktadır (Finn ve Kayande, 1999: 196).

3.3.2. Geri Bildirim ve Düzeltici Eylemler

Bireysel gizli müşteri ziyaretlerinin sonuçları sadece tepe yönetime değil, müşterilerle teması olan personele de sunulmalıdır. Ancak sonuçların sunumu olumlu bir üslup kullanılarak yapılmalıdır. Ayrıca tüketiciler ve tedarikçiler de gizli müşteri araştırmasından sonra yapılan değişiklikler konusunda bilgilendirilebilir. Gizli müşteri araştırması programı ziyaret serileriyle tamamlandıkça sonuçlar kaydedilir, izlenir ve geliştirmelere yönelik gerekli eylemler yerine getirilir. Gizli müşteri araştırması raporu üst yönetime gönderilmelidir (Erstad, 1998: 36).

Gizli müşteri araştırmasının raporlanmasındaki en iyi yaklaşım, subjektif ve objektif bilgilerin birleştirilerek sunulmasıdır. Ziyaretten sonra bölge yönetimine olabildiğince çabuk bir şekilde gizli müşteri araştırması sonuçlarının geri bildirim yapılmalıdır (Hesselink ve Wiele, 2003: 4). Çünkü hemen gerçekleştirilen geri bildirim, müşterilerle etkileşimi olan çalışanların dikkatini çekmektedir. Dolayısıyla bu tür bir eylem, gizli müşteri araştırmasına konu olacak çalışanların hangi davranışların ödüllendirildiğini doğrudan görmesinde güçlü bir motivasyonel araç olarak da hizmet etmektedir. Gizli müşteri araştırmasının sonuçları çalışanlar için ikramiyeler, ödüller veya diğer teşviklerle ilişkili olmalıdır. Bunlar bireysel veya takım temelli olabilir. Ön hattaki çalışanlar, herhangi bir potansiyel kısıtın

tanımlanmasında yardımcı olabilmektedirler. Yönetim, eksiklikleri gidermek ve geliştirmeleri sağlamak için gerekli teknik desteği ve eğitimleri yerine getirmelidir. Ayrıca sonuçların çalışanlara iletilmesi için en uygun biçimin bulunması da yönetimin önemli bir sorumluluğudur. Örneğin Burger King’de gizli müşteri araştırmasının sonuçları, çalışanların ve müşterilerin görmesi için restorandaki bülten tahtalarına asılmaktadır. Gizli müşteri araştırmasında yer alan bazı perakendeciler ise sonuçları, mağazalarının yanı sıra ulusal olarak da yayınlamaktadırlar. Gizli müşteri ziyaretlerinden elde edilen sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirmek için birebir görüşmeler de kullanılabilir. Gizli müşteri araştırmasının sonuçlarını çalışanlara iletmeye yönelik bir diğer yaklaşım ise, araştırma raporunda personeli bireysel olarak tanımlamamak, bir diğer ifadeyle sonuçları kişiselleştirmemektir. Eğer çalışanlar işlerini kaybetme endişesi duyarlarsa, müşterilere sundukları hizmete de yoğunlaşamayacaklardır. Değerlendirmeleri kişiselleştirmemek ve takım ruhunu oluşturmak için sonuçlar mağaza veya şube bazında sunulabilir ve hangi alanların düzeltilmeye ihtiyaç duyduğu ve düzeltmek için nelerin yapıldığı kişiselleştirilmeden ifade edilebilir (Erstad, 1998: 37).

4. GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMASI İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Gizli müşteri araştırmasıyla ilgili gerçekleştirilen araştırmanın temel amacı, gizli müşteri araştırmasındaki hazırlık ve planlama sürecindeki çalışmalarını mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve şubeleri bulunan bir işletme üzerinde değerlendirmektir. Yöneticilerin bu süreç içerisinde vermiş oldukları kararların ve tercihlerin arkasında yatan düşüncelerin ortaya konması ve GMA’nın planlama ve hazırlık süreçlerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için gerekli olan önemli unsurların belirlenmesi bu uygulama çalışmasının alt amaçlarını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışma mobilya sektöründe faaliyette bulunan bir işletme özelinde yürütülen GMA’sının planlama ve hazırlık süreci ile ilgili gözlem ve görüşme sonuçlarını içermektedir. Söz konusu işletme, ellinin üzerinde ülkeye yayılan ve ülkemizde beş yüzün üzerinde satış noktasına sahip büyük bir aile işletmesidir. Oturma gruplarından yemek odalarına, genç ve çocuk mobilyalarından tamamlayıcı aksesuarlara, yatak odalarından, medikal yatak üretimine kadar pek çok farklı ürünle mobilya sektöründe faaliyetlerini sürdürmektedir.

İşletmede yürütülmüş olan GMA’nın planlama ve hazırlık faaliyetleri, çalışmanın teorik kısmında yer alan GMA adımları dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda GMA amaçlarının belirlenmesi, değerlendirme formunun tasarlanması, gizli müşteri senaryolarının belirlenmesi, gizli müşterilerin seçim kriterlerinin ortaya konarak gizli

müşteri olacak kişilerin seçimi ve onlara verilecek eğitimlerin planlaması ile gizli müşteri mağaza ziyaretlerinin planlanmasına ilişkin işletmenin uygulamaları değerlendirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı, işletmede GMA planlama ve hazırlık sürecine ilişkin çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, uygulamaya henüz başlanmaması nedeniyle bu sürecin devamı olan uygulama ve analiz aşamalarına yönelik bir değerlendirmenin gerçekleştirilememiş olmasıdır.

Araştırmanın diğer önemli bir sınırlılığı ise, GMA'larının hazırlık süreci içinde katılımları gerekli görülen diğer paydaşların görüşlerinin yer almamasıdır. Araştırmada gözlemlenen ve görüşleri alınan yöneticiler, GMA'sı çalışmalarında doğrudan yetkiye ve sorumluluğa sahip yöneticilerden oluşmaktadır. Bu durumun nedeni yöneticilerin hazırlık sürecine bu paydaşları dâhil etmeme yönündeki tercihleri olmuştur.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada temel olarak birincil araştırma tekniği olan gözlem ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın yazarları işletmenin GMA'sı proje ekibi içinde yer almış ve yöneticileri doğal ortamlarında gözlemlemişlerdir. Bunların yanı sıra ikincil veri araştırma tekniği olarak, işletmenin hizmet sunumuna ilişkin prosedürleri ile ilgili belgeler ve diğer dokümanlar da incelenmiştir.

4.5. İşletmenin GMA Planlama ve Hazırlık Sürecindeki Faaliyetleri ve Elde Edilen Bulgular

4.5.1. Gizli Müşteri Araştırması Yapılması Kararının Alınması

İşletmenin pazarlama faaliyetlerinden sorumlu yöneticileri, mağazalarının ve personelinin ürün ve hizmetlerin müşterilere sunum şekillerini değerlendirmek ve hizmet kalitesinin artırmak için müşteri memnuniyet araştırmalarının yeterli olmadığı kanısına ulaşmışlardır. Ürün ve hizmetlerin müşteriye sunumunda belirlenmiş standartların tümünün müşteri memnuniyet anketlerine yansıtılmasında yaşanan güçlükler nedeniyle yöneticiler farklı bir yöntem arayışına girmişlerdir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde söz konusu güçlüklerle ilişkin belirtilen ifadeler şunlardır:

- Müşteri memnuniyet anketlerinin yapıldığı ve değerlendirildiği dönemlerde işletmenin satış politikalarının ve kampanyalarının sık değişmesi
- İşletmenin hizmet sunumuna ilişkin (hizmet sunum süreci ile personelin tutum ve davranışları) gereklerin tümüne yönelik soruların memnuniyet anketlerine yansıtılması durumunda, anketteki soru sayısının gerekenden çok fazla olması

Bahsedilen bu güçlükler nedeniyle işletme yöneticileri, müşteri memnuniyet anketlerinin yanı sıra GMA'nın yapılmasının, sunulan hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde yararlı olacağını düşünmektedirler.

Yöneticilerle yapılan görüşmeler esnasında, yöneticilerin GMA'ı verilerini aynı zamanda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için bir girdi olarak kullanabileceklerini ve bunun bilincinde olan çalışanların da hizmet standartlarına uymak için daha dikkatli olmaya çalışacaklarını algıladıkları gözlemlenmiştir.

4.5.2. GMA Hakkında Bilgilendirme Toplantıları

GMA'nın planlanması ve uygulanmasından sorumlu yöneticiler, GMA araştırmasının kullanım alanları, tasarımı, uygulanması ve analizi konusunda projeye akademik bilgi desteği sağlayan akademisyen ekip üyeleri tarafından yapılan toplantılarla bilgilendirilmiştir.

4.5.3. GMA Amaçlarının Belirlenmesi

İşletme yöneticileri GMA'nın amacını, "İşletmenin mağazalarında, mağaza ve çalışanlarının hizmetlerinin sunumuna ilişkin olarak, işletme yönetimi tarafından belirlenmiş politika standartlara uygunluğunun araştırılması" olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların tutum ve davranışlarındaki ve mağaza ortamındaki eksikliklerinin ve olumsuzlukların neler olduğunun tespit edilmesi, sonuçların ilgililerle paylaşılması, gerekli iyileştirme faaliyetlerinin ilgili çalışanların katılımıyla planlanması, uygulanması ve sonuçlarının takip edilmesine ilişkin bir eylem planının hazırlanılmasına da karar verilmiştir.

Çalışmanın teorik kısmında belirtilen GMA'na güdeleyen amaçlar doğrultusunda, işletmenin amaçları incelendiğinde, işletme için ön plana çıkan amaçları birincil ve ikincil şeklinde ele alınabilir. Bu doğrultuda GMA ile ilgili literatürde yer alan bazı amaçların işletme tarafından amaçlanmadığı veya düşünülmediği de görülmektedir. GMA'ndaki amaç ifadelerinin işletmenin GMA'na yönelik amaç ifadeleri ile karşılaştırması aşağıdaki Tablo 1'de görülmektedir. İşletmenin amaçlarına ilişkin bu değerlendirmenin oluşturulmasında, yöneticilerin GMA'nın amacını belirtmek için kullandıkları ifadeler, görüşmelerden elde edilen izlenimler ve oluşturulan GMA'sı değerlendirme formunun soru içeriği dikkate alınmıştır.

Aşağıdaki Tablo 1'de görüldüğü gibi, işletme yöneticilerinin ön plana çıkan amaçları, işletmenin hizmet sunum sürecini ve hizmet sunan personelin performansını değerlendirmektir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde de GMA'nın iyileştirmeye açık alanların belirlenmesinden çok, belirlenmiş olan hizmet süreçlerine uyulup uyulmadığının öğrenilmesi ve personelin performanslarının değerlendirilmesi üzerine odaklanıldığı görülmüştür. İyileştirmeye açık alanların belirlenerek, iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin planlanmasının ise ikinci planda kaldığı görülmektedir.

Tablo 1: Gizli Müşteri Araştırmalarında Ön Plana Çıkan Amaçlar ile İşletmenin Gizli Müşteri Araştırması Yapma Amaçlarının Karşılaştırılması

Gizli Müşteri Araştırması Yapma Amaçları	İşletmenin Gizli Müşteri Araştırması Yapma Amacının Önceliği		
	Birincil Amaçlar	İkincil Amaçlar	Amaç olarak Düşünülmeyenler
Hizmet sunan personelin performansını ölçmek	x		
Hizmet sunum sürecini değerlendirmek	x		
Sunulan hizmet kalitesini ölçmek		x	
Hizmet sunan personelin tutum ve davranışlarını geliştirmek		x	
Hizmet sunan personelin eğitim ihtiyacını belirlemek		x	
Personelin motivasyonunu arttırmak		x	
Sunulan hizmeti rakiplerin hizmetleriyle karşılaştırmak			x
Personele verilen eğitimlerin etkinliğini ölçmek			x
Ödülleri performansla ilişkilendirmek			x

4.5.4. GMA Değerlendirme Kriterlerinin ve Değerlendirme Formunun Tasarlanması

Değerlendirme kriterleri belirlenirken işletmenin müşterilerle ilişkilerini düzenleyen politika, prosedür ve talimatlar gözden geçirilmiş, hizmet sunum süreci ve standartları belirlenmiş, araştırmanın uygulanacağı dönem içerisinde işletmenin kampanya koşulları ve tanıtımları incelenmiştir. Ayrıca kriterlerin geliştirilmesinde müşteri memnuniyeti araştırması sonuçları ve müşteri şikâyetleri de dikkate alınmıştır. Bu çerçevede gizli müşteri araştırmasında değerlendirilecek ana kriterler ve bu kriterlerin alt açılımları aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Gizli Müşteri Araştırması Değerlendirme Kriterleri

<p>MAĞAZA ÇALIŞANLARININ TUTUM VE DAVRANIŞLARI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mağazaya girildiğinde ilk karşılanma, - Çalışanın müşteriye kendisini tanıtması, - Çalışanların müşteriye karşı tutumu, - Çalışanların güler yüzlü olmaları, - Mağazadaki görevlilerin ad ve soyadın yazılı olduğu yaka kartlarını müşterinin görebileceği şekilde takmaları, - Müşteriye mağazanın gezdirilmesi, - Müşterinin etkin bir şekilde dinlenilmesi ve talebinin doğru anlaşılması, - Ürün, hizmet, kampanyalar ve şirket hakkında bilgisi ve bilgilendirmesi, - Satış ve ikna becerisi, - İkram yapılması (çay, kahve vb.) - Siparişleri doğru alınması, - Teslimat bilgisinin verilmesi, - Personelin kılık kıyafetinin düzgün olması, - Müşterinin uğurlanması,
<p>MAĞAZA ORTAMI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Müşterinin mağazada kendisini güvenli ve huzurlu hissetmesi, - Mağazanın konumu ve mağazaya ulaşım kolaylığı, - Işıklandırma durumu, - Havalandırma durumu, - Isıtma veya soğutma durumu, - Mağaza içinin düzenlenmesi, - Mağaza içi yerleşimin durumu, - Mağaza içi temizlik, - Müşteriyi bilgilendirmeye yönelik kat yerleşim planı, - Otopark durumu
<p>KAMPANYA VE DİĞER TANITIMLAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mağaza içindeki kampanya, fiyat vb. bilgilerin uygun yerlerde olması - Taksit ve peşin alım bilgilerin doğru sunulması - Ödeme koşullarıyla ilgili seçeneklerinin sunulması - Kampanya dışı bir seçeneğin verilip verilmediğinin değerlendirilmesi

Kriterler belirlendikten sonra yöneticiler, gizli müşterilerin puan vermelerini için onlu bir ölçeğin kullanılması yönünde akademisyen proje ekip üyelerinin önerilerini kabul etmişler ve bu yönde bir görüş birliği sağlanmıştır. Yöneticiler performans puan endeksi kullanma önerisini ise tercih etmemişlerdir. Bunun nedeni performans puanlarının belirlenmesi konusunda tüm ilgililerin katılımını esas alan bir çalışmanın yapılması

gerektiğine inanmaları olmuştur. Ancak yöneticiler, böyle bir çalışmanın uzun zaman alacağı ve sınırlı olan bütçelerinin böyle bir çalışmanın maliyetlerini karşılayamayacağını belirtmişlerdir. Değerlendirme formunun tasarlanması sırasında yöneticiler, GMA’nda gizli müşterilerin vermiş oldukları puanların gerekçelerini ya da gözlemlerini açıklayabilecekleri kısımlara yer verilmesi gerektiği konusunda mutabakata varmışlardır. Bu görüşler sonucunda, gizli müşterilerin değerlendirme yapacakları kriterlere ilişkin ölçek aşağıdaki tablo 3’de görüldüğü gibi olmuştur.

Tablo 3: Kriterlerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Ölçek

Mağazaya girildiğinde ilk karşılanma	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
AÇIKLAMA:	

Değerlendirme formunda, değerlendirmeyi yapan gizli müşteriler ilişkin bilgiler, ziyaret tarihi ve zamanı, değerlendirilen mağaza ve değerlendirilen çalışana ilişkin bilgiler ve ziyarette kullanılan senaryo bilgisinin doldurulacağı alanlar oluşturularak, değerlendirme formu tasarım çalışmaları tamamlanmıştır.

4.5.5. Gizli Müşteri Senaryolarının Belirlenmesi

GMA yapılacak mağazaların müşteri profilleri dikkate alınarak üç tür senaryo belirlenmiştir. Buna göre GMA için alışveriş senaryoları; evlilik hazırlığında bulunan bir çiftin alışveriş yapması, bir üniversite öğrencisinin alışveriş yapması ve evindeki mobilyaları yenilemeyi düşünen aile fertlerinin alışveriş yapması şeklinde olup, gizli müşterilerin bu rolleri oynayarak mağazaları ziyaret etmeleri planlanmıştır. Ayrıca gizli müşterilerin ziyaretlerini ilk kez alışveriş yapacak müşteri, daha önce alışveriş yapmış ve memnun kalmış müşteri ile daha önce alışveriş yapmış ve sorun yaşamış müşteri rollerinden birini seçerek, gizli müşterilerin senaryodaki rollerini yerine getirmeleri planlanmıştır.

4.5.6. Gizli Müşterilerin Bulunması, Seçilmesi ve Eğitim Süreçlerinin Planlanması

Gizli müşteri araştırma sürecinin tasarımında yöneticilerin en çok zorlandığı aşama gizli müşterilerin kim olacağını belirlenmesi konusunda olmuştur. Yöneticiler öncelikle deneyimli ve bu işi meslek edinmiş profesyonel kişilerin gizli müşteri olarak araştırmada kullanılmasını düşünmüştür. Ancak görev alacak tüm gizli müşterilerin deneyimli ve uzman profesyonellerden oluşması durumunda gizli müşteri araştırma maliyetlerinin çok artması, yöneticileri alternatif bir yol arayışına yöneltmiştir. Bunun sonucunda yöneticiler, araştırmanın uygulanacağı mağazaların bulunduğu yerlerdeki vatandaşlardan seçilecek, eğitilecek ve profesyonel gizli müşterilerin rehberliğinde çalışacak bir ekip oluşturma kararını almıştır.

Gizli müşterilerin bulunmasında yöneticiler, kendi referans kaynaklarından yararlanacaklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu tercihlerinde; gizli müşterilerin kimliklerinin öğrenilmesini engellemek istemesi ve maliyetlerin düşürülmesi yönündeki çabaların etkili olduğu görülmüştür. Gizli müşterilerin seçilmesinde proje ekibinin tüm üyelerinin katılımını esas alan “komisyon görüşme” yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

GMA Proje ekibi, seçilen gizli müşterilerin saha ziyaretlerini gerçekleştirmeden önce 14 saatlik bir eğitimden geçirilmesine karar vermiştir. Eğitim programının genel içeriğinin ise aşağıdaki konulardan oluşması planlanmıştır:

- İşletmenin tanıtımı
- İşletmenin hizmet sunum süreci ve uygulamaları hakkında bilgilendirme
- Gizli müşteri araştırmasının yapılma nedenleri
- Gizli müşteri araştırmaları ile ilgili temel bilgiler
- Gizli müşterilerin olması gereken tutum ve davranışları
- Değerlendirme formlarının doldurulması
- Senaryoların uygulanmasına yönelik çalışmalar
- Pilot uygulama

4.5.7. Gizli Müşterilerin Saha Ziyaretlerinin Planlanması

İşletme yöneticileri gizli müşterilerin saha ziyaretlerini gerçekleştireceği yedi adet mağazasını belirlemiştir. Gizli müşterilerin mağaza ziyaret saatlerinin, müşteri yoğunluğunun olduğu gün ve saatlerde ve tüm personel ile gizli müşteri görüşmeleri yapılana kadar tekrarlanması gerektiğine karar verilmiştir. Bu çerçevede her mağazaya en az dokuz gizli müşteri ziyaretin yapılması planlanmıştır. Bu planlamalar ışığında tüm mağazalara yönelik gizli müşteri ziyaretlerinin 15 gün içinde tamamlanacağı öngörülmüştür.

5. SONUÇ

Hizmet pazarlamasında, müşteriler ile hizmeti sunan personel arasındaki etkileşim çok önemlidir. Eğer personel işini çok iyi yaparsa, müşterilerle olan etkileşimin kalitesi de artacaktır. Müşteri-çalışan etkileşimin kalitesi, müşteri tatmini üzerinde olduğu kadar, sunulan hizmetin değeri ve algılanan kalite üzerinde de önemli bir etkiye sahip olacaktır. İşletmeler, çalışanları müşteri gibi ve müşterileri de çalışan gibi kullanarak, bir diğer ifadeyle gizli müşteri araştırmaları yaparak, bu etkileşimi geliştirebilirler. Müşteri ve çalışan etkileşimin geliştirilmesi sonucunda

müşteri sadakatinin, pazar payının ve karlılığın artması gibi olumlu sonuçlar elde edilebilir.

Gizli müşteri araştırması programları, çalışanlar hakkında casusluk yapmak değil, müşteri hizmetini geliştirmeye hizmet eden bir yönetim aracı olarak iyi hazırlanmış bir plandır. Gizli müşteri araştırması iyi uygulandığında elde edilecek sonuçlar, müşteri ve çalışan tatmin düzeylerinin artmasına yol açacaktır. En önemli fayda ise, işletmelerin hizmet sunum süreci üzerinde olacaktır. Ayrıca elde edilen bilgiler sonucunda gerçekleştirilecek geliştirmeler, müşterilere ve hizmet sağlayan çalışanlara yararlı olacaktır. Eğer çalışanlar gizli müşteri araştırma programlarının başlangıcından itibaren haberdar olurlar, sonuçları öğrenebilirler ve bunlara ilave olarak geri besleme düzgün işler, hizmetin devamı için ödüller ve teşvikler sağlanır ve hizmet sağlarken takım çalışmasının önemi anlaşılırsa, gizli müşteri araştırması programları çalışanlar için olumlu bir motivasyonel araç haline gelebilir.

Ülkemizde gizli müşteri araştırmaları ile ilgili Türkçe literatürdeki yayın sayısı oldukça azdır. Buna karşın özellikle hizmet sektöründeki işletmelerin gizli müşteri araştırmasına olan ilgisi ve bu araştırmayı kullanmaya yönelik tercihlerindeki artış rahatlıkla gözlemlenebilmektedir. Dolayısıyla ülkemizde akademisyenlerin gizli müşteri araştırması ile ilgili literatürü nicelik ve nitelik açısından geliştirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Gizli müşteri araştırması yöntemi ile ilgili araştırmalar, gizli müşteri araştırmalarının hizmet sürecini geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve çalışanların eğitiminde bu yöntemin nasıl kullanılabilirliği konularında yapılabilir. Ayrıca gizli müşteri araştırmalarında karşılaşılan sorunlar ile gizli müşteri araştırmasının etik yönü de araştırılabilir diğer konulardır.

KAYNAKÇA

1. Argouslidis, P.C. and McLean, F. (2004), "Service Elimination Decision-Making: The Identification of Financial Services as Candidates for Elimination", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 11/12, pp. 1355-1381.
2. Bowers, M.R. and Martin, C.L. (2007), "Trading Places Redux: Employees As Customers, Customers As Employees", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 88-98.
3. Calvert, P. (2005), "It's a Mystery: Mystery Shopping in New Zealand's Public Libraries", *Library Review*, Vol. 54, No. 1, pp. 24-35.
4. Clark, P. (2002), "Mystery Shopping as a Way to Earn Cash", *Web-Watch*, July/August, pp. 18-19.
5. Erstad, M. (1998), "Mystery Shopping Programmes and Human Resource Management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 34-38.

6. Finn A. and Kayande, U. (1999), “Unmasking a Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping”, *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 2, pp. 195–217.
7. Goodwin, E. (2006), “Shopping for a Mystery Shopper”, *Restaurant Hospitality*, August, pp. 80-82.
8. Gosselt, J.F.; Hoof, J.J.V.; Jong, M.D.T.D. and Prinsen, S. (2007), “Mystery Shopping and Alcohol Sales: Do Supermarkets and Liquor Stores Sell Alcohol to Underage Customers?”, *Journal of Adolescent Health*, Vol. 41, pp. 302–308.
9. Hemedoğlu, E.; Durman, İ. ve Kurt, T. (2008), “Toplu Taşımacılık Sektöründe Performans Ölçüm Aracı Olarak Gizli Müşteri Araştırmaları”, *İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kentiçi Raylı Sistemler Teknik, Eğitim, Kültür Bülteni*, Nisan-Mayıs-Haziran, Sayı 9, ss. 2–11.
10. Hesselink, M. and Wiele, T.V.D. (2003), “Mystery Shopping: In-depth Measurement of Customer Satisfaction” Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management and Rotterdam School of Economics, Rotterdam, ERIM Report Series Reference Number: ERS-2003-020-ORG, March, pp. 1-12.
11. Hudson, S.; Snaith, T.; Miller, G.A. and Hudson, P. (2001), “Distribution Channels in the Travel Industry: Using Mystery Shoppers to Understand the Influence of Travel Agency Recommendations”, *Journal of Travel Research*, Vol. 40, pp. 148-154.
12. McGregor, F. (2005), “Exploring the Mystery of Service Satisfaction”, Academic Services Division – Papers, Proceedings of the 6th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Durham, England, 22-25 August, pp. 1-8.
13. Morrison, L. J.; Colman, A.M. and Preston, C.C. (1997), “Mystery Customer Research: Cognitive Processes Affecting Accuracy”, *Journal of Market Research Society*, Vol. 39, No. 2, pp. 349-361.
14. Norris, P. (2004), “Reasons Why Mystery Shopping is a Useful and Justifiable Research Method”, *The Pharmaceutical Journal*, Vol. 272, No. 12, pp. 746-747.
15. Shing, M.N.K. and Spence, L.J. (2002), “Investigating The Limits of Competitive Intelligence Gathering: Is Mystery Shopping Ethical?”, *Business Ethics: A European Review*, Vol.11, No. 4, pp. 343-353.
16. Thornley, T.; Gray, N.; Anderson, C. and Eastham, S. (2006), “A study to investigate the extent of delivery of an intervention in asthma, in a UK national community pharmacy chain, using mystery customers”, *Patient Education and Counseling*, Vol. 60, pp. 246–252.

17. Wiele, T.V.D.; Hesselink, M. and Iwaarden, J.V. (2005), “Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision” *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 529–541.
18. Wilson, A.M. (1998a) “The Role of Mystery Shopping in The Measurement of Service Performance” *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 6, pp. 414–420.
19. Wilson, A.M., (1998b) “The Use of Mystery Shopping in The Measurement of Service Performance” *The Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 148-163.
20. Wilson, A.M. and Gutmann, J. (Oct 1998), “Public transport: The Role of Mystery Shopping in Investment Decisions”, *Journal of the Market Research Society*; Vol. 40, No. 4, pp. 285-293.
21. Wilson, A.M., (July 2001), “Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance”, *Psychology & Marketing*, Vol. 18, No. 7, pp. 721–734.
22. Wilson, A.M. (2002), “Attitudes towards Customer Satisfaction Measurement in The Retail Sector”, *International Journal of Market Research*, Vol. 44, No. 2, pp. 213–248.

EK 1. MSPA EUROPE “GİZLİ MÜŞTERİ” KURALLARININ ÖZETİ

Kuralların tamamı, MSPA Europe’un www.mysteryshop.org/europe adresindeki İnternet sayfalarında İngilizce olarak bulunabilir.

Etik İlkeler

- Bir Gizli Müşteri çalışması, müşteriyle kurulan ilişki sırasında personelin ve süreçlerin önceden belirlenmiş standartlara ne derece uyduklarını değerlendirir. Çalışmanın amacı, bunları geliştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak olmalıdır.
- Gizli Müşteri çalışmaları, işten çıkarma ve cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılmamalıdır.
- Etik davranma adına, müşterinin kendi personeli, sundukları hizmetin zaman zaman gizli müşteri yöntemiyle denetlenebileceği konusunda bilgilendirilmiş olmalıdır.

Teknik İlkeler ve Kurallar**Zorunlu Olanlar**

- Gizli Müşteri çalışmalarında kullanılacak senaryolar, gizli müşterilerden yasa dışı herhangi bir şey yapmalarının istenmemesi, gizli müşterilerin fiziksel risk altına girmemeleri, kişisel bilgilerini iradeleri dışında açıklamalarının istenmemesi veya isimlerinin arzu edilmeyen listelere kaydedilerek daha sonra kendileriyle tekrar irtibata geçilmemesi açısından güvenilir olmalıdır.
- Çalışmanın amacı, elde edilen bulguların nerelerde kullanılacağı ve raporlama biçimi, proje dâhilinde yer alan tüm personele açıklanmalıdır.
- Personelin isim ve kimliklerinin video, bant ve benzeri ortamlarda açıklanması, ancak çalışanlar bu durum hakkında önceden bilgilendirilmişse mümkündür. Bir rakip firmanın personeline araştırma hakkında bilgi verilemeyeceği için, onların kimlikleri açıklanamaz.
- Araştırmacı ve müşteri, çalışmaya ait soru formları, video ve/veya kaset kayıtları ya da diğer her türlü yöntem için kullanılan tüm belge ve malzemelerin gelecekte depolanması ve imhası hakkında anlaşmış olmalıdır.

Tavsiye edilenler

- Soru formu, somut bilgiler toplamayı amaçlayan nesnel sorular üzerine yoğunlaşmalıdır. Bulguların yorumlanmasına yardımcı olmak üzere, bazı öznel değerlendirmeler de kullanılabilir.
- Tam ölçekli bir proje öncesinde yapılacak pilot çalışma için personelin bilgilendirilmesi tavsiye edilmektedir, ancak çalışanların kimliği açıklanmayacaksa bu zorunlu değildir.
- Gizli Müşteri çalışması bir rakip firmada yürütülecekse, çalışma ideal olarak kontrolün yapılacağı iş sahasını yansıtan bir ürünün satın alınmasını içermelidir. Hiçbir şey satın alınmayacaksa, rakip firma personelinin ve

kaynaklarının kullanımı, söz konusu piyasada geçerli sıradan bir talebi yansıtacak şekilde olmalıdır.

İyi Uygulamalar

- Kullanılacak senaryo gerçekçi olmalı ve söz konusu piyasada gerçek bir tüketicinin doğal, gerçekçi davranışlarını yansıtmalıdır.
- Çalışma ziyaretlerinin dağılımı, zamanlaması ve içeriği, müşteri etkileşimlerinin normal akışını temsil etmelidir.
- Basitlik, kısalık ve görevin gerçeklere uygun şekilde gerçekleştirilmesi, yaşanan deneyimlerin doğru olarak anımsanıp rapor edilmesinin sağlanmasına yardımcı olur.