

## AN EVALUATION ON USABILITY OF MYSTERY SHOPPER RESEARCH IN LOCAL GOVERNMENTS

**Yazarlar / Authors:** Asst. Prof. Dr. / *Dr. Öğr. Üyesi* Burcu İNCİ<sup>1</sup>

Assoc. Prof. Dr. / *Doç. Dr.* Seda H. BOSTANCI<sup>2</sup>

### Abstract

Since local government discipline became an independent discipline, it has been related to management science as well as politics and law. In time, relationships between management science and local government caused adding various concepts related to business science such as strategic planning and performance management, public management, total quality management to modern local government perspective. New approaches application experiences of different sized local government units make local governments as a laboratory for improving the public services. Mystery shopping research which is a current observational technique in business management and particularly in marketing field, has been started to be approached as one of the participatory tools for improving the local service quality. Local governments serve both their voters and visitors within the province borders, so “mystery shopper” who makes an audit, may be considered as “mystery auditor” in local government field. This technique may contribute to control municipal subsidiaries that serve in urban areas. Also, it may be used to measure and compare the service quality of municipals. In this study, whether local governments can measure and improve their service quality by mystery shopper technique or not will be discussed by examining examples. The type of this research is conceptual.

**Key Words:** Local governments, mystery shopping research, service quality measurement

## YEREL YÖNETİMLERDE GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMALARININ KULLANILABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

### Özet

Kamu yönetiminin bağımsız bir disiplin olarak ortaya çıkışı, bu alanı siyaset ve hukuk bilimleri yanı sıra yönetim bilimleri ile de bağlantılı hale getirmiştir. Zaman içerisinde yönetim bilimi ile kamu yönetimi arasındaki ilişkiler, modern kamu yönetimi anlayışına stratejik planlama ve performans yönetimi, kamu işletmeciliği, toplam kalite yönetimi gibi işletme bilimi ile bağlantılı çeşitli kavramların eklenmesine yol açmıştır. Farklı ölçeklerdeki yerel yönetim birimlerinin, yeni yaklaşımları uygulama deneyimleri, kamu hizmetlerinin gelişmesinde yerel yönetimlere laboratuvar niteliği katmaktadır. İşletme yönetiminde, özellikle pazarlama alanında güncel bir gözlemsel teknik olan gizli müşteri araştırmaları, yerel hizmet kalitesinin geliştirilmesinde katılımcı araçlar arasında ele alınmaya başlamıştır. Yerel yönetimler ilçe sınırları içinde hem seçmenlerine, hem de ziyaretçilerine hizmet sunduğu için burada denetimi yapan “gizli müşteri”, yerel yönetim alanında “gizli denetçi” olarak nitelendirilebilir. Bu teknik kentsel alanda hizmet veren belediye iştiraklerinin denetimine katkı sağlayabilir. Belediyelerin hizmet kalitesini ölçme ve karşılaştırmada bu yöntem kullanılabilir. Bu çalışmada yerel yönetimlerin gizli müşteri tekniği ile hizmet kalitelerini ölçme ve iyileştirmelerinin mümkün olup olmadığı örnekler incelenerek tartışılacaktır. Bu araştırmanın türü kavramsaldir.

<sup>1</sup> Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, burcu.inci@nisantasi.edu.tr.

<sup>2</sup> Namık Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, shbostanci@nku.edu.tr.

**Anahtar Kelimeler:** Yerel yönetimler, gizli müşteri araştırmaları, hizmet kalitesi ölçümü

## 1. Giriř

Kamu yönetimi alanının başlıca varlık nedenlerinden biri kamu hizmetleri sunmaktır. Kamu hizmetleri öncelikle kamu yararı konusu ile bağlantılı olsa da modern kamu yönetimi anlayışı içinde hizmet kalitesini ölçme, değerlendirme ve denetim süreçlerinde işletme performans yönetimi çalışmalarından yararlanılmaktadır. Kamu yönetiminde, kamu hizmetlerinin değerlendirilmesinde vatandaş/müşteri odaklılık konuları tartışılmaktadır. “Vatandaş memnuniyetinin ve kalitenin esas alındığı yeni kamu yönetimi anlayışının temel yapıtaşlarından birisi kamu hizmetlerinde kalite süreçlerinde müşteri/vatandaş odaklılıktır” (Sezer, 2008; s.150). McLaughlin ve diğ. (2002) kamu hizmetlerinde özel sektör yönetim stratejilerini değerlendirirken vatandaşın kamu hizmetlerinden beklentisinde, müşteriye odaklı hizmet kalitesi standartlarının yakalanması gerektiğini belirtmektedir. Bunun yanında kamu yönetiminde güncel yaklaşımlar arasında bulunan, Denhardt ve Denhardt’ın (2015) belirttiği şekildeki yeni kamu hizmeti anlayışı, müşteri değil vatandaşa hizmet edilmesi gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Kamu yararını temel alan yerel yönetim hizmetlerinin şeffaf ve vatandaş odaklı olması, gelecek nesillerin daha iyi çevre kalitesine sahip sosyal ortamlarda yaşama haklarının gözetilmesi son derece önemlidir. “Kamu yöneticilerinin yürüttüğü hizmetler, kullandığı yetki ve kaynaklar, onların daha hesap verebilir olmalarını gerektirmektedir” (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011; s.20). Vatandaşların aidiyet duygularını güçlendirmek ve istikrarlı toplum yapısı oluşturmak için kamu hizmetlerinin kalitesi devlet açısından önem taşımaktadır. “Kamuda kar amacının yerini temelde hizmetlerin en iyi düzeyde sunumu ve vatandaş memnuniyeti almalıdır” (Ateş ve Okur, 2009; s.104). Yerel yönetimler, performans değerlendirme sistemlerini geliştirmek için işletme alanı temelli kapasite geliştirme yöntemlerini göz önünde bulundurmaktadır (Sanderson, 2001; s.309). Stratejik performans yönetiminde, yerel yönetimler yenilikçi ölçme ve değerlendirme yöntemleri arayışlarını sürdürmektedir (Poister ve Streib, 1999; Kloot ve Martin, 2000).

Yerel yönetimlerde, vatandaş müşteri gibi görmek ve müşteri memnuniyetini ilk sıraya koymak, kamu yararı kavramının temel bileşenleri (çevre sorunları, kamu etiği ve sosyal adalet gibi) ile kimi zaman çelişmektedir. Kamu yönetiminin temelinde ülkelerin hukuk düzeni, bürokrasi ve kamu yararı gibi temeller yer aldığı için farklı disiplinlerden gelen kavramların yorumlanmasında önemli süzgeçler bulunmaktadır. Öte yandan toplumun yaşam kalitesini artırabilecek ulaşım, gıda denetimi, çevre temizliği, kültürel etkinlikler ve halkla ilişkiler gibi çeşitli alanlarda daha etkin denetim araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. 1974 yılında gündeme gelen yerel ombusmanlık, yerel yönetimlerin denetimleri için önemli araçlar arasında yer almaktadır (Stoker, 1996). Yerel Gündem 21, arama konferansları, kent konseyleri ve halk toplantıları gibi katılım süreçleri de yerel yönetimleri eleştiren, denetleyen ve yeni öneriler sunan araçlar arasındadır. “Gizli müşteri” tekniği de hizmetlerin denetiminde kullanılabilecek araçlardan biri olarak yerel yönetimlerin gündemine girmiştir.

Gizli müşteri tekniğinde gerçekte müşteri olmayan bir değerlendirici önceden belirlenen bir dizi kritere göre çalışanın verdiği hizmetin kalitesini değerlendirir. Ancak bu gizli ve etkileşimli gözlem tekniğinde, çalışan değerlendircinin gerçek bir müşteri olduğunu düşünmektedir. Böylece denetlendiğinin farkında olmayan çalışanların davranışları doğal ortamlarında en iyi şekilde gözlemlenebilir (Bradbury ve Milford, 2002; s.175). Birçok sektörde kullanılan bir araştırma tekniği olan gizli müşteri

uygulamaları kamu ve yerel yönetimler alanında katılımcı denetleyici araçlar arasında yerini almaktadır.

## 2. Gizli Müşteri Kavramı

Müşteri memnuniyeti araştırmaları, müşteri (kim oldukları, ne sıklıkla ve neden hizmet sağlayıcı ziyaret ettikleri vb.) ve hizmetten genel memnuniyet düzeyi hakkında bilgi toplama sürecini içermektedir. Müşteri analizleri, kalitatif veya kantitatif olabilir veya bu iki yaklaşım birlikte kullanılabilir. Anket ve derinlemesine mülakat gibi teknikler genellikle toplam hizmet deneyimini ve müşterinin değer algısını ölçerken sınırlı bir içgörü sağlamaktadır (Minghetti ve Celotto, 2014; s.568). Müşterilere ilişkin daha anlamlı içgörüler elde etmek için gizli müşteriler kullanılabilir.

“Dikkat çekmek için bir gizem kullanımı, insan etkileşimlerinde yeni bir şey olmamakla birlikte, günümüzde pazarlama stratejileri arasında popülerlik kazanan bir alandır” (Hill ve diğ., 2016; s.1028). Gizli müşteri, normal müşteriler gibi davranan ama aslında verilen hizmetin ne kadar iyi olduğunu ve neyin iyileştirilebileceğini gözlemleyen bir insandır ve müşteri hizmetlerinin hem somut hem soyut bileşenlerini ölçmektedir (Oni ve diğ., 2015; s.511). Gizli müşteri tekniği müşteri anketleri gibi geri bildirim içeren tekniklere alternatif sağlar ve hizmet sunumunun memnuniyet gibi çıktılarına değil hizmet aktarım sürecinin kendisine odaklanır. Bu tekniğin geçerliliği, çalışanın gizli müşteriyi gerçek bir müşteri sanmasına dayanmaktadır. Bunu sağlamak için gizli müşteri, çalışandan yanıtlar almasını teşvik eden belli bir senaryoyu takip etmelidir. Etkileşimden hemen sonra değerlendirici, alınan müşteri hizmetinin kalitesini önceden belirlenmiş kriterlere göre puan vererek derecelendirir (Bradbury ve Milford, 2003; s.206).

Gizli müşteri araştırması hizmeti veren birçok ajans bulunmaktadır. Bu araştırma ajansları müşterilerinin kendi organizasyonları, aracılığı (perakendeciler, lojistik şirketleri, finansal araçlar vb.) ve rakipler için bu hizmeti sunmaktadır. Gizli müşteri araştırmalarında gizli gözlem, gizli ziyaret, gizli telefon aramaları, gizli posta veya faks, gizli e-posta veya web site ziyareti tekniklerinden biri ya da birden fazlası aynı araştırma için kullanılabilir (<https://www.esomar.org/>). Genellikle amaç müşteri hizmeti kalitesinin ölçümü olsa da gizli müşteriler başka amaçlar için de kullanılabilirler. Bu amaçlar arasında rakipleri araştırarak kıyaslama yapmak, kurum içi eğitim programlarının etkinliğini ölçmek, çalışanların insanlara ayrımcılık yapıp yapmadığını kontrol etmek vb. bulunmaktadır. Gizli müşteri raporlarının sonuçları aşağıda belirtildiği gibi çeşitli şekillerde kullanılabilir (Hesselink ve Wiele, 2003):

•Etkin iletişim geliştirilebilir (Kontrol listeleri neyin olması gerektiğini açıkça gösterir).

•Raporlar süreçlerde neyin doğru gitmediğini açığa çıkarır ve böylece müşteri kaybı önlenir. Bazen gerçek müşteriler süreçlerdeki hataları fark edemeyebilir veya fark etse bile şikayet edemeyebilir (şikayette bulunmayan müşteriler muhtemelen rakibe gideceklerdir).

•Eğitim programları iyileştirilebilir.

•Müşteri için önemli olan konuları geliştirmeye odaklanılabilir.

•Çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilebilir.

Oni ve diğ. (2015; s.517-518) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre çalışanlar gizli müşteri uygulamalarından ve bu değerlendirmelerde kullanılan kriterlerden (temel performans göstergeleri) haberdardır. Katılımcıların çoğunluğu bu uygulamaların disiplin amaçlı (cezalandırıcı) kararlar için kullanıldığını belirtirken, çok azı ödüllendirme için kullanıldığını düşünmektedir. Ayrıca çalışanların çoğu kimin gizli müşteri olduğunu bilmedikleri için uygulamayı kaygı ve stres ile ilişkilendirmektedir. Buna rağmen çalışanlar, karşılığında bir ödül olmasa bile olumlu gizli müşteri raporlarının motive edici olduğunu da vurgulamaktadır. Bu çalışmanın sonunda yazarlar, gizli müşteri uygulamalarının üst düzey müşteri memnuniyeti yaratmada ve çalışan performansını ölçmede en etkin ve hatasız araçlardan biri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu uygulamaların etkinliği arttırmak için ise değerlendirme sonuçları hakkında çalışanlara geri bildirimde bulunulmasını önermişlerdir. Bir diğer önerileri ise hizmet kalitesine ilişkin bilgi toplamada gizli müşteri uygulamalarını müşteri memnuniyet anketleri ve şikayet analizleri gibi ek araçlarla desteklemektir.

Gizli Müşteri Sağlayıcıları Birliği (MSPA)'nin 2011'de Avrupa, Afrika, Asya Pasifik ve Latin Amerika bölgeleri için yayınladığı Gizli Müşteri Kılavuzu'na göre bu teknikte uyulması gereken etik ilkeler şunlardır (<https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/>):

Gizli müşteri tekniğinin amacı, planları geliştirmek ve hizmeti iyileştirmek için süreçlerle ve/veya hizmet kalitesi ilgili yönetime bilgi sağlamak olmalıdır. Hedeflenen müşteri tatmini, taraftarlığı ve sadakatini arttırmaktır.

Gizli müşteri raporları, işten çıkarmalar veya kınama cezaları için tek gerekçe olarak kullanılmamalıdır.

Her gizli müşteri ajansı, müşterilerinin bu kılavuzdaki hükümlerin farkında olduklarından ve kabul ettiklerinden emin olmalıdır.

Bu kılavuzun teklif ve sözleşmelere eklenmesi veya MSPA'nin web sitesinde ilgili bölüme atıf yapan bir link verilmesi önerilir.

Bütün işler, ajansın köken ülkesinden bağımsız olarak, alan çalışmasının gerçekleşeceği ülkenin yasalarına (sosyal, vergisel, veri koruma vb.) uygun yürütülmelidir.

Aynı kılavuzda belirtilen teknik ilkeler ise şunlardır (<https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/>):

Kapsam: Gizli müşteri projelerinde tüm ana kitleyi temsil edecek minimum bir örneklem büyüklüğü için evrensel bir kabul yoktur.

Gizli müşteri çalışmalarında, müşterinin hizmet aktarımı objektif bir şekilde kaydedilir. Bu nedenle kapsam, müşteri deneyimi durumlarının birçok çeşidini özellikle içermelidir ve bu durumların bazıları çok temsil edici olmayabilir.

Bir müşterinin işleri üzerine birden fazla zamanda gizli müşteri araştırmaları yapılması önerilir. Farklı durumların tümünü kapsamak için, eğer mümkünse bu araştırmalar günün ve/veya haftanın farklı zamanlarında gerçekleştirilmelidir. Ayrıca örneklem belirlenirken coğrafik konum ve/veya mağaza büyüklüğü gibi ilgili değişken türleri göz önüne alınmalıdır.

Geçerlilik: Her çalışmanın geçerliliği, kullanılan alışveriş senaryolarının tasarımına ve uygulanmasına dayalıdır. Senaryolar konuyla ilgili, güvenilir, etik, uygulanabilir, gizli müşteriler için güvenli ve objektif olmalıdır.

Esomar Global Pazar Araştırması 2017 Raporu'na göre dünya çapında araştırma cirosu bir önceki yıla göre yüzde 2,3 artarak 44,5 milyar dolara ulaşmıştır ve bu rakamın yüzde 1'i (445,1 milyon dolar) gizli müşterilerin kullanıldığı araştırmalardan oluşmaktadır. Gizli Müşteri Sağlayıcıları Birliği (MSPA)'nin tahminlerine göre, gizli müşteri araştırmalarına odaklanan şirketlerin çok azı Esomar'ın çalışmasına katıldığı için, bu rakam gerçekte 2 milyar doların üzerindedir (<https://mspa-ea.org/>). Pazarlama araştırmaları içerisinde gizli müşteri çalışmalarına bu kadar çok kaynak ayrılması, bu sayede müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin arttırılmasının mümkün olduğunu düşündürmektedir.

Gizli müşteri araştırmaları, geleneksel yöntemlere kıyasla avantajları olan bir pazarlama araştırması tekniğidir. Ancak bu tekniğin de geçerlilik ve güvenilirliği ile ilgili potansiyel sorunları bulunmaktadır. Bu sorunlardan bazıları değerlendiricinin hafızasından ve önemli detayları kaydetmeyi unutmasından kaynaklanır. Bazıları ise değerlendiricilerin müşteri ana kitlesinin temsil edici bir örnekleme olmaması ile ilişkilidir. Ayrıca çalışan ve müşteri arasında çift yönlü bir etkileşim vardır ve bu etkileşim iki tarafın da görünüşleri ve davranışları ile şekillenir. Bu nedenle değerlendiriciler arasındaki bireysel farklılıklar değerlendirme sürecini etkilemektedir ve aynı çalışana farklı değerlendiriciler çok farklı yorumlayabilmektedir. Bir diğer konu değerlendirme kriterlerinin ne kadar objektif olduğudur. Değerlendirme kriterlerinin subjektif yargıya açık olması da değerlendiriciler arasında farklılıklara yol açarak araştırmanın kalitesini düşürecektir. Bu sebeple örneğin "Hizmet hızlı mıydı?" yerine "Hizmet 3 dakikada verildi mi?" gibi bir kriter araştırmanın daha etkin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Hafıza sorunlarını en aza indirmek için ise gözlemlerin kayıt altına alınması doğru olacaktır. Ayrıca araştırma hatalarını önlemek için değerlendiricilerin konuyla ilgili eğitilmeleri çok önemlidir (Morrison ve diğ., 1997; s.356-358).

Türkiye'de gizli müşteri araştırmalarını en yoğun kullanan sektörlerin başında bankacılık, restoran ve perakendecilik gelmektedir ve onları otelcilik, çağrı merkezleri, e-ticaret, sinema-tiyatrolar, kargo-nakliye şirketleri ve hastaneler izlemektedir (Yıldırğan ve Met, 2016; s.60). Gerek Dünyada gerekse Türkiye'de gizli müşteri araştırmalarının işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmasına rağmen yerel yönetimlerin bu araştırma türünden yeterince faydalanmadığı gözlemlenmektedir. Oysaki işletmeler kadar yerel yönetimlerin de çeşitli hizmet faaliyetlerinde modern pazarlamanın araştırma teknik ve stratejilerini kullanmaları avantajlar yaratabilir.

Kamu sektöründe kaliteli vatandaş hizmetlerinin önemi son derece yüksektir. Çünkü herhangi bir vatandaş sadece belirli aralıklarla kamu çalışanı ile irtibat kurar ve bu birkaç deneyim vatandaşın yerel yönetim hizmetlerinin kalitesine ilişkin algısını şekillendirir. Bu nedenle gizli müşteri uygulamaları, çalışan-vatandaş/müşteri etkileşimlerini sürekli değerlendirmede değerli bir ölçüm aracıdır (Bradbury ve Milford, 2003; s.213).

### **3. Yerel Yönetimlerde Gizli Müşteri Araştırmalarının İncelenmesi**

Yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin denetim süreçleri arasında yerel ombudsmanlık bile 1970'lerde gündeme gelmişken, gizli müşteri araştırmaları günümüzde oldukça yeni ve sınırlıdır. Ombudsmanlık genelde telef edici bir uygulama iken, gizli müşteri uygulaması önleyici özelliklere sahiptir. "Kamu hizmeti sunan kurumların günümüzdeki çağdaş gelişmelere ve halkın beklentilerine kesintisiz cevap verebilmeleri için kalite anlayışına ilişkin bir kültür oluşturmaları gerekir" (Sezer, 2008; s.162). Wilson (1998) gizli müşteri araştırmalarını kullanan başlıca sektörler

arasına devlet yönetimlerinin birimlerini de eklemiştir. Belçika'da yerel yönetimlerin kalitesini derecelendirme üzerine yapılan bir araştırmada çeşitli yöntemlerle birlikte gizli müşteri de kullanılmıştır (Van Roosbroek ve Van Dooren, 2010; s.334). Yılmaz (2013) piyasa araştırmasına bağlı bir teknik olarak belirttiği gizli müşteri tekniğini halkın yönetime katılım araçları arasında gruplandırmıştır. Yerel yönetim hizmetleri içindeki önemli konular arasında yer alan toplu taşıma alanında gizli müşteri araştırmalarından yararlanılmaktadır (Wilson ve Gutman, 1998; González-Díaz ve Montoro-Sánchez, 2011). Yine ulaşım alanının bileşenleri arasında yer alan park alanı belirleme politikalarında vatandaşların eğilimlerini incelemek için de gizli müşterilerin kullanıldığı çalışmalar bulunmaktadır (Rye ve Ison, 2007). Kent konseyleri ve yerel otoriteler gibi çeşitli ülkelerin katılım araçlarının etkinliklerinin gözlemlenmesi için de bu yaklaşımın kullanıldığı görülmektedir (Kirklees Council, 2018). Kosava Yerel Yönetimler Enstitüsü belediyeler üzerine uygunluk, güvenilirlik, pratiklik, takdir ve kişisel güvenlik konularını temel alan ve pilot gizli müşteri araştırmasını kullanan bir proje gerçekleştirmiştir (Qamili, 2012). Yerel yönetimlerin, vatandaş/müşteri ilişkilerinde hizmet kalitesini ölçümü için de gizli müşteri programı uygulanmıştır (Bradbury ve Milford, 2003). Farklı yönetim modelleri ve yerel yönetim yaklaşımları olan ülkelerde, gizli müşteri uygulamalarının yerel yönetimlerin çeşitli hizmet alanlarındaki performans değerlendirme yöntemleri arasında ele alındığı görülmektedir.

Türkiye'de yerel yönetim alanında, özellikle toplu taşımacılıkta hizmet kalitesine ilişkin güncel uygulamalar dikkat çekmektedir. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi otobüslerde binden fazla gizli yolcu uygulaması yaparak havalandırma, araç iç ve dış temizliği, güvenlik ekipmanları, aracın duraklarda kalış süresi ve şoförün kişisel bakımı gibi konuları değerlendirmiştir (Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, 2017). Kayseri Büyükşehir Belediyesi, toplu taşıma hizmetlerinin değerlendirmesinde gizli müşteri araştırması yapacağını belirtmiştir (Kayseri Büyükşehir Belediyesi, 2018).

Kağıthane Belediyesi, gıda güvenliği yönetim sisteminde gizli müşteri uygulaması ve aylık periyodik denetimler yaparak bu uygulamayı farklı bir alanda kullanmıştır (Kağıthane Belediyesi, 2018).

İnsani Gelişme Vakfı tarafından Türkiye'de belediyelerin yönetim, sosyal kapsama, ekonomik durum, eğitim, sağlık, sosyal yaşam, çevresel performans ve ulaşım endekslerine göre değerlendirildiği bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada istatistikî verilerin dışında, belediyelerin faaliyet raporları, kurumsal internet siteleri, sosyal ağ paylaşımları ve "gizli müşteri" tekniği ile elde edilen veriler de kullanılmıştır (İnsani Gelişme Vakfı, 2017). Bu çalışma, listede ön sıralarda yer alan belediyelerin web sitelerinde haber olarak yer almıştır ve belediyeler bu haberlerinde, gizli müşteri kavramını da açıklayan bilgilere yer vermiştir (Çankaya Belediyesi, 2017; Odunpazarı Belediyesi, 2017; Kadıköy Belediyesi, 2017; Beşiktaş Belediyesi, 2017). Bu araştırma, Türkiye'de belediyelerin gizli müşteri konusunda daha fazla bilgilenebilmesine ve yerel yönetimlerde katılımcı ve denetleyici araçlar arasında yaklaşımın yerini almasında etkili olmuştur.

2017 yılında İzmir Büyükşehir Belediyesi, vatandaş memnuniyetini arttırma, daha doğru kararlar alma ve iş süreçlerini hızlandırma amaçlarıyla "gölge vatandaş" uygulamasını başlatmıştır. Vatandaşların İzmir Büyükşehir Belediyesi hizmetlerinden memnuniyet derecesini ölçen uygulama, hem yüz yüze verilen hizmetleri hem de telefon ve e-belediyecilik üzerinden sunulan hizmetleri kapsamaktadır. Gizli müşteri tekniği uluslararası alanda kabul gören bir teknik olduğu için projeden elde edilen sonuçlar sayesinde dünyadaki diğer belediyeler ile kalite performansını karşılaştırma imkanı da elde edilecektir (<http://www.hurriyet.com.tr/>). Güncel belediye haberlerinde

görüldüğü gibi, gizli ya da gölge müşteri konusu yerel yönetimlerde bir değerlendirme, denetim ve kalite yaklaşımı olarak ilgi çekmeye başlamıştır.

Fransa'nın Ulusal Demiryolları 2000 yılında 'kullanıcı deneyimini iyileştirmek için çalışanların profesyonel yeteneklerini ve uygulamaları dönüştürmek ve standartlaştırmak' hedefiyle kullanıcılara sundukları hizmet kalitesini geliştirmek için gizli müşteri araştırmaları gerçekleştirmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre çalışanlara ödül ve cezalar verilmiştir ve yeni stratejik kararlar alınmıştır. Benzer şekilde Fransa'nın Ulusal Posta Hizmeti de yılda iki kez gizli müşteri araştırmalarını kullanarak tüm şubelerini değerlendirmektedir. Bu araştırmalardaki en önemli kriter müşteri ilişkilerinin kalitesi olmaktadır (Jacob ve diğ., 2018; s.175-176).

Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi son yıllarda kamu sektörü, gizli müşteri araştırmalarına ilgi göstermeye başlamıştır. Bu sayede kamu politika veya programlarının uygulaması yasalara uygunluk, vatandaşa davranış, etkinlik vb. kriterlere göre değerlendirilebilir. Bu teknik, hastaların temel sağlık hizmetlerine ulaşılabilirliğini değerlendirmek için de kullanılmaktadır. Ancak elbette gizli müşteri değerlendirmeleri ancak bir kamu hizmeti faaliyete başladıktan sonra yapılabilir. Kamu sektöründe gizli müşteri çalışmaları doğrudan bir kamu kurumu tarafından yapılabileceği gibi bu araştırma hizmeti bir araştırma şirketinden de satın alınabilir (Jacob ve diğ. 2018; s.174-175).

#### **4.Sonuç ve Öneriler**

Sonuç olarak gizli müşteri araştırmalarının kamu kurumunun kendisi yerine, bağımsız kuruluşlar olan araştırma şirketleri aracılığı ile yapılması önerilebilir. Böylece araştırma sürecinin daha objektif hale geleceği düşünülmektedir. Bunun yanında, belediyelerin gizli müşteri çalışmalarını, kurum dışı hizmetlerinin kalitesini ölçmek için gerçekleştirmeleri kamusal örgüt kültürü açısından daha uygun görülmektedir. Çünkü imar müdürlüğü gibi çeşitli alanların denetiminde, hukuk kuralları ve hiyerarşik denetim, kamu etiği ve kamu yararı adına vatandaş ve memurlar arasındaki mesafenin korunması gerekmektedir.

Çoğu ülkede kamuda yönetsel reformlar, birçok kamu hizmeti sağlanırken vatandaşlara müşteri gibi davranılmasını beraberinde getirmiştir. Vatandaşların da kamu sektöründen aldıkları hizmetlere ilişkin kalite beklentileri giderek artmaktadır. Bu trendlere uyum sağlamak için kamu kurumlarında yönetim teknikleri değişmekte ve hizmet kalitesi ölçüm araçları daha önemli hale gelmektedir (Jacob ve diğ., 2018; s.174). Vatandaş müşteri olarak görmek eleştiriler alan bir konudur. Aslında bu durum pazarlama kavramının yarattığı olumsuz çağrışımlardan kaynaklanıyor olabilir. Geçmişte ve günümüzde işletmeler tarafından müşterileri aldattıcı birçok uygulama gerçekleştirilmiştir. Ancak günümüzün yoğun rekabet ortamında modern pazarlama mantığına uymayan bu tür uygulamalar giderek azalmaktadır. Müşteriyi önemseyen, ona değer katmak için uğraşan, kendisi kazanırken müşteriyi ve hatta toplum çıkarını da gözeten işletmeler çoğaldıkça pazarlamanın da itibarı artacak ve belki de "müşteri" olmak daha olumlu çağrışımlar yaratmaya başlayacaktır. Aslında gelecekte, kamu yönetiminin normları göz önüne alınarak, modern pazarlama ve toplumsal pazarlamayı tam anlamıyla içselleştiren ve uygulayan işletmelerin müşterilerine verdikleri hizmete paralel belirli hizmetleri kamu kurumlarından alan bütün vatandaşlar bu durumdan memnun kalabilir.

Gizli müşteri uygulamalarının etkinliğini arttırmak için ise değerlendirme sonuçları hakkında çalışanlara geri bildirimde bulunulması önemlidir. Aksi halde çalışanlar yaptıkları hataları fark etmeyebilir ve kendilerini geliştirme fırsatını kaçırabilirler. Ayrıca pazarlama araştırmalarındaki her teknikte olduğu gibi gizli müşteri araştırmalarının da güçlü yönleri ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Dolayısıyla bu tekniği diğer araştırma tekniklerinin yerini alacak değil, onların tamamlayacak bir yöntem olarak görmenin daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın başlıca sınırlılığı ampirik bir çalışma yapılmamış olmasıdır. Gelecek araştırmalarda yapılacak kalitatif veya kantitatif bir ampirik çalışma ile söz konusu tekniğin yerel yönetimlerde kullanılabilirliğine ilişkin daha anlamlı sonuçlara ulaşılabilir. Bir diğer sınırlılık ise gizli müşteri araştırmalarının yerel yönetimlerde kullanımının özellikle Türkiye için yeni bir konu olmasıdır. Dolayısıyla ilişki kurulan örnekler sınırlı kalmıştır. Konuya ilişkin literatür de oldukça sınırlıdır.

İşletme alanında, hizmet kalitesi ölçüm ve denetim aracı olarak kullanılan bir tekniğin, yerel yönetim alanında tartışılması, işletme ve kamu yönetimi disiplinlerinde farklı yorum ve eleştiriler alabilecek özellikler taşımaktadır. Bunun yanında, özellikle yönetim, yeni kamu yönetimi ve kamu işletmeciliği alanlarında yapılan araştırmalar, kamu yönetiminde yenilik arayışlarını göstermektedir. Kamu yönetiminin, hukuki altyapısı ve kamusal sorumlulukları yenilik arayışlarına denge getirmektedir. Yerel yönetimler ölçek ve kurumsal yapıları itibari ile yeniliklerin uygulanmasında daha esnekler. Bu nedenle kamu yönetiminde gizli müşteri gibi çeşitli yeni denetim araçlarının uygulamasına yerel yönetimlerden başlanması uygun bir stratejidir.

Sonuç olarak, kimi zaman laboratuvar, kimi zaman akademi gibi görülen yerel yönetimlerin en etkin kurumları olan belediyeler, gizli müşteri araştırmalarını ajandalarına katmıştır. Bu araştırma, yerel yönetimlerde gizli müşterilerin kullanımına ilişkin keşifsel bir ön çalışma olarak nitelendirilebilir.

### **Kaynakça**

Ateş, H., Okur, Y. (2009). Kamu kurumlarında performans ve denetimin etkinliğinin artırılması için bir alternatif: Yurttaş şartları, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2), 101-125.

Beşiktaş Belediyesi (2017) Beşiktaş, Ekonomik Durum ve Eğitim Endeksi'nde 1. Sırada, <http://www.besiktas.bel.tr/Sayfa/14454/besiktas-ekonomik-durum-ve-egitim-endeksi-nde-1-sirada>, E.T. 23.4.2018.

Bradbury, M. D., Milford, R. L. (2003). Measuring Customer Service: Georgia's Local Government Mystery Shopper Program. *State and Local Government Review*, 35(3), 206-213.

Bradbury, M. D., Milford, R. L. (2002). Measuring customer service in Georgia's local governments: The mystery shopper program, *Proceedings from the Tenth Annual Conference of the Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, Cracow, Poland: NISPAcee*, 172-185.

Çankaya Belediyesi (2017) Çankaya İnsani Gelişmişlikte Türkiye Birincisi, <http://www.cankaya.bel.tr/news/6144/Cankaya-Insani-Gelismislikte-Turkiye-Birincisi/>, E.T. 23.4.2018.

Denhardt, J., Denhardt, R. (2015). *The New Public Service*. New York: Routledge.

Eryılmaz, B., Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.



González-Díaz, M., Montoro-Sánchez, Á. (2011). Some lessons from incentive theory: promoting quality in bus transport. *Transport Policy*, 18(2), 299-306.

Hesslink, M., Wiele, T. (2003). "Mystery Shopping: In-depth Measurement of Customer Satisfaction.", ERIM Reports Series Research in Management, <https://pdfs.semanticscholar.org/3fd2/df715b7e9b044561bd379aa300ed1616c8ed.pdf> , E.T. 24.4.2018.

Hill, K. M., Fombelle, P. W., Sirianni, N. J. (2016). Shopping under the influence of curiosity: How retailers use mystery to drive purchase motivation. *Journal of Business Research*, 69(3), 1028-1034.

İnsani Gelişme Vakfı, 2017, İlçelerin İnsani Gelişme Aşamaları Açıklandı, İnsani Gelişme Endeksi – İlçeler İGE-İ Raporu Belli Oldu, <http://ingev.org/haberler/ingev-haberleri/ige-i-sonuclari-belli-oldu>, E.T. 23.04.2018.

Jacob, S., Schiffino, N., Biard, B. (2018). The mystery shopper: a tool to measure public service delivery?. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 164–184.

Kadıköy Belediyesi (2017) Belediyeye 'Yeşil' Ödül, <http://www.kadikoy.bel.tr/Haberler/belediyeye-yesil-odul>, E.T. 23.04.2018.

Kayseri Büyükşehir Belediyesi (2018) Ulaşımda Yeni Hedefler <https://www.kayseri.bel.tr/haberler/ulasimda-yeni-hedefler>, E.T. 22.04.2018.

Kağıthane Belediyesi (2018) Faaliyetler, [http://www.kagithane.istanbul/kagithane\\_belediyesi/mudurlukler-detay/Faaliyetler/260/1756/0](http://www.kagithane.istanbul/kagithane_belediyesi/mudurlukler-detay/Faaliyetler/260/1756/0) , E.T. 23.04.2018.

Kirklees Council, 2018, Mystery Shopping, <https://www.kirklees.gov.uk/involve/document/MysteryShopping.pdf>, E.T. 22.4.2018.

Kloot, L., Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251.

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (2017) Otobüslere Gizli Denetim, <http://www.ozgurkocaeli.com.tr/otobuslere-gizli-denetim-316079h.htm>, E.T. 22.04.2018.

McLaughlin, K., Osborne, S. P., Ferlie, E. (Eds.). (2002). *New public management: Current trends and future prospects*. Psychology Press.

Minghetti, V. Celotto, E. (2014). Measuring Quality of Information Services: Combining Mystery Shopping and Customer Satisfaction Research to Assess the Performance of Tourist Offices. *Journal of Travel Research*, 53(5), 565–580.

Morrison, L. J., Colman, A. M., Preston, C. C. (April 1997). Mystery customer research: cognitive processes affecting accuracy. *Journal of the Market Research Society*, 39(2), 349-361.

Odunpazarı Belediyesi (2017), Odunpazarı Çevre ve Ulaşım Kategorisinde Türkiye'nin En İyisi, [http://www.odunpazari.bel.tr/haber-268-odunpazari\\_cvre\\_ve\\_ulasim\\_kategorisinde\\_turkiyenin\\_en\\_iyisi](http://www.odunpazari.bel.tr/haber-268-odunpazari_cvre_ve_ulasim_kategorisinde_turkiyenin_en_iyisi), E.T. 23.04.2018.

Oni, O. O., Oni, O. O., Oni, T. M. (2015). Mystery Shopping: A Tool for the Evaluation of Service Quality in the Nigerian Deposit Money Banks (DMBs), *American Journal of Economics, Finance and Management*, 1(5), 510-519.

Poister, T. H., Streib, G. (1999). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. *Public administration review*, 325-335.

Rye, T., Ison, S. (2007). The importance of public attitudes in developing parking policy. In 11th World Conference on Transport Research World Conference on Transport Research Society.

Sanderson, I. (2001). Performance management, evaluation and learning in 'modern' local government. *Public administration*, 79(2), 297-313.

Sezer, Ö. (2008). Kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklılık: Türkiye’de kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(8), 147-172.

Stoker, G. (1996). The struggle to reform local government: 1970–95. *Public Money & Management*, 16(1), 17-22.

Qamili, S. (2012). Mystery shopper in Municipality (Project Report), Kosovo Local Government Institute, 02 March, 2012.

Yılmaz, M. (2014). Kamu yönetiminde katılım: modeller ve Türkiye’de yerel düzeyde uygulama örnekleri (Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Van Roosbroek, S., Van Dooren, W. (2010). The quality of local governance—ranking local governments in Belgium. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 1(4), 330-345.

Wilson, A. M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance, *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 414-420

Wilson, A., Gutmann, J. (1998). Public transport: the role of mystery shopping in investment decisions. *International Journal of Market Research*, 40(4), 28.

Yıldırğan, R., Met, Ö. L. (2016). Müşteri İlişkileri Yönetimi Kapsamında Gizli Müşteri Alışverişi: Zincir Otel Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13 (3), 56-67.

<https://mspa-ea.org/news/newsitem/58-mystery-shopping-how-big-is-the-market.html> , E.T. 09.03.18

[https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines%20Full%20Global\\_Updated%20August%202011.pdf](https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines%20Full%20Global_Updated%20August%202011.pdf) , E.T. 07.05.18.

[https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR\\_Codes-and-Guidelines\\_MysteryShopping.pdf](https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_MysteryShopping.pdf) E.T. 07.05.18

<http://www.hurriyet.com.tr/belediye-birimlerine-golge-vatandas-denetimi-40536764> , E.T. 08.05.18.

