

Müşteri İlişkileri Yönetimi Kapsamında Gizli Müşteri Alışverişi: Zincir Otel Örneği

Mystery Shopping Within Customer Relationship Management: The Case Of Hotel Chain

Öğr. Gör. Recep YILDIRGAN
Sakarya Üniversitesi
Kırkpınar Turizm Meslek Yüksekokulu
E-posta: recepy@sakarya.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfü MET
Balıkesir Üniversitesi
Turizm Fakültesi
E-posta: omer_met@hotmail.com

Prof. Dr. Orhan BATMAN
Sakarya Üniversitesi
Turizm Fakültesi
E-posta: obatman@sakarya.edu.tr

Öz

Modern pazarlama yaklaşımlarından biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) müşteri istek ve beklentilerini önceden tahmin etmeye ve bu doğrultuda çalışmalar yapmaya odaklanan bir anlayıştır. Bu amaçla işletmedeki her adımı müşteri gözünden görebilmek, onların algılarını dikkate alarak zayıf yönlerini geliştirmek, üstün yönlerini daha da ileriye taşımak için kullanılacak araçlardan biri de Gizli Müşteri Alışverişidir (GMA). Bu çalışma, Müşteri İlişkileri Yönetimi kapsamında Gizli Müşteri Alışverişinin zincir otel işletmelerinde hangi amaçlarla ve ne şekilde uygulandığını, sürecin nasıl işlediğini, yöneticilerin bu uygulamadan neler beklediklerini ve sonuçları nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında, yerli bir otel zincirinin Eskişehir, İzmir ve Afyon illerinde faaliyet gösteren üç otelinde araştırmacının bizzat kendisi gizli müşteri rolü ile konaklamış ve katılımlı gözlem yöntemiyle tüm hizmetleri yerinde kullanarak standart puanlandırma formları ile değerlendirmiştir. Sonuçta şehir otellerinde konaklayan müşterilerin daha çok kurumsal imaj ve kurumsal hizmet standartlarının kalitesine önem verdiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Gizli müşteri alışverişi, Müşteri ilişkileri yönetimi, Turizm, Otel.

Abstract

One of the modern marketing approach to Customer Relationship Management (CRM) focusing on customer demands and expectations and to predict studies about making demands. For this purpose, through the eyes of customers see each step in the business, taking into account the weaknesses to improve their perception, and superior aspects of one of the tools that can be used to move forward in the mystery shopper expenditure. The scope of this study, Customer Relationship Management mystery shopper business chain hotel which purposes the Exchange was, and how the process works, how it is applied, administrators expect from this implementation and evaluating the results aims to put out. In this study, a local three hotels of a chain in Eskişehir, İzmir and Afyon, which operates the customer role the researcher himself spent the night and attended with hidden observation method with all services in place using the standard points appraised with grouping forms. After all, the customer's mostly care corporate image and corporate service standards for quality care in the city hotels

Keywords: Mystery shopping, Customer relationship Management, Tourism, Hotel.

1. Giriş

Günümüzde pek çok işletmenin uyguladığı pazarlama araçlarından biri olarak müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerinde müşteri tatmini sağlamasını, müşterinin yaşam boyu değeri temelinde müşterilerle stratejik ilişkiler gerçekleştirmesini ve ilişkileri yönetmesini amaçlayan ve bunu yaparken de teknolojiden yararlanan yönetim stratejisi olarak tanımlanabilir (Bakırtaş, 2013:3). Müşteri odaklı bu yaklaşım, turizm işletmelerinde misafir ilişkileri yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Misafirlerin, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri nasıl algıladığına, bu ilişkilerin ne şekilde yönetileceğine dair önemli ipuçları vermektedir.

Bu bağlamda işletmeye çok isabetli fikirler verecek bir yöntem olarak gizli müşteri alışverişi (The Mystery Shopping), üzerinde durulması gereken bir uygulamadır. Gizli Müşteri Alışverişi, tüm birimlerinde aynı hizmet kalitesini sağlayıp, bunu sürekli kılmayı amaçlayan aynı zamanda rakiplerin hizmet kalitesini de bilmek isteyen kurumlar için müşteri gözü ile objektif performans ölçümü olarak tanımlanabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi, doğrudan müşteri tatmini ile ilgilendiği için, müşterinin nasıl tatmin edileceği, onun nelerden hoşnut kaldığı ya da onun nelerin rahatsız ettiği irdelenmesi gereken konulardır. Zaten bu konular da müşteri ilişkileri yönetiminin başlıca varlık nedenidir. İşletmenin fiziksel koşullarının ve çalışanların hizmet kalitesinin müşteri gözü ile değerlendirilmesi eksik ya da hataların tespiti için çok önemlidir. Bu durumda hizmet sunum kalitesinin ölçümünde kullanılan yöntemlerden biri, normal müşteriler gibi hareket eden iyi eğitilmiş kişilerin kullanımını içeren gizli müşteri araştırmalarıdır (Hesselink ve Wiele, Iwaarden, 2005:3). *Gizli müşteri* ya da *gölge müşteri* alışverişi, insandan insana etkileşimin en yoğun olduğu otel işletmelerinde müşteri tatmini ve sadakati konusunda işletme yönetimine çok faydalı fikirler sunmaktadır.

Literatürde pazarlamanın alt başlıkları olan müşteri odaklılık, müşteri tatmini, müşteri sadakati gibi konularda yapılmış pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Oysa pek çok sektörde uygulama alanı bulan gizli müşteri alışverişi, akademik çalışmalarda yeterince incelenmemiştir. Emek yoğun bir sektör olan otel işletmeciliği, müşteri gözünden hizmet sunanların değerlendirilmesini zorunlu kılan özelliklere sahiptir. Bu yüzden konu turizm sektörü için özellikle araştırılmaya değer bulunmuştur. Bu çalışmada modern pazarlama yaklaşımlarından biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) temelinde Gizli Müşteri Alışverişi (GMA) konusu nitel bir yaklaşımla irdelenmiştir. Çalışmada sırasıyla müşteri ilişkileri yönetimi, gizli müşteri alışverişi ve otel işletmelerinde uygulanması ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Uygulama bölümünde ise yerli bir zincir otelin üç değişik işletmesinde bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözleme dayalı bulgular elde edilmiş ve sonuç bölümünde bazı öneriler sunulmuştur.

2. Literatür Taraması

Literatür incelendiğinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili birçok tanımla karşılaşmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ya da yabancı literatürde Customer Relationship Management (CRM), müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan hatta onların istek ve ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek, onlarla uzun dönemli ilişkilerin kurulmasını sağlayan pazarlama yaklaşımıdır (Çatı ve Koçoğlu, 2010:229). Başka bir tanımda Kırım (2001) Müşteri İlişkileri Yönetimini, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini

içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejisi olarak açıklamıştır. MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir (Güleş, 2004:233). Müşteri İlişkileri Yönetiminin amacı, müşteri ile temas kurulan tüm kanalların entegrasyonu ile satış, pazarlama ve müşteri hizmetlerinde müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler üreterek müşteri ilişkilerini iyileştirmektir (Demirbağ,2004:6). İşletme yönetimi bu yöntemle aslında etkin bir müşteri veri tabanı oluşturmayı hedeflemektedir.

Alan yazında MİY'in kapsamı konusunda değişik bakış açıları görülmektedir. Mevcut tanımların hemen hepsinin ortak yanı, müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, işletmelerin bu ihtiyaçlar ışığında müşterileriyle etkin ilişkiler kurmaya çalışması ve bunu gerçekleştirebilmek için MİY'in işletme tarafından stratejik bir faaliyet olarak benimsenmesi ve bütün olarak uygulanması şeklinde özetlenebilir (Aksatan ve Aktaş, 2012:234).

Konaklama işletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimini aslında Misafir İlişkileri Yönetimi şeklinde telaffuz etmek daha doğru olacaktır. Bu bakış açısı, turizm sektöründe müşteriye misafir gözüyle bakıldığını ve onunla ev sahibi-misafir ilişkisi kurulduğunu göstermektedir. Turizm işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması zaten mevcut olan işlemlerin daha düzenli, daha bilinçli ve planlı yapılması imkânını sağlayacak, turistlerin sadakatini, memnuniyetini ve işletmelerin karlılığını artıracak, maliyetleri düşürecektir (Ünüsân ve Sezgin, 2004:119). Bununla birlikte konaklama işletmeleri için yapılan araştırmalar, memnuniyetsiz müşterilerin büyük çoğunluğunun şikâyetlerini dile getirmeden işletmeden ayrıldıklarını göstermektedir (Burton ve Burton, 1997: 3). Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) tam da bu noktada müşteriyi doğru anlama ve şikâyetlerine çözüm bularak, bu şikâyetlerin tekrarlanmaması adına en doğru yaklaşım olarak gözükmektedir. Modern pazarlama müşteri tatminini odak olarak kabul etmektedir. Bunun için tatmin faktörlerinin önceden araştırılması son derece önemlidir. Tatminin ya da memnuniyetin sağlanabilmesinde yapılacak araştırmanın temel amacı, müşteri tatminini etkileyecek faktörlerin önceden belirlenmesidir. Yapılacak araştırma, müşterilerin beklentilerine göre tatmin olduğu veya olmadığı hizmet türleri, otel olanakları ve personel niteliklerinin belirlenmesine yönelik olmalıdır (Barsky ve Labagh, 1992:32). Ancak konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin ya da tatmininin belirlenmesinde sunulan ürünün soyut olmasından kaynaklanan sorunlar vardır. Turistik hizmetin kalitesi konusunda bir standardizasyondan söz etmek çoğunlukla zordur. Bir hizmetin tatmin düzeyi misafirden misafire değişebildiği gibi, aynı müşteri zaman içinde farklı seviyede tatmin duyguları yaşayabilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi diğer pazarlama yöntemlerinden farklı olarak her bir müşterinin tatmin düzeyi üzerine araştırma yapmayı gerekli kılmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde otellerin büyük ya da küçüklük durumuna, faaliyet gösterdikleri yere göre de farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Örneğin Türker ve Özaltın'ın (2010:102) yapmış oldukları bir araştırmaya göre şehir otelleri müşterileri ile olan ilişkilerine kıyıda otellerinden daha çok önem vermektedir. Aksatan ve Aktaş (2012:245) ise yapmış oldukları araştırmada, küçük konaklama işletmelerinin, MİY konusunda bazı eksiklikleri olmakla birlikte, önemi ve faydaları konusunda oldukça bilinçli oldukları sonucuna varmışlardır. Bu işletmelerde teknolojik alt yapının yetersizliği MİY konusunda engel oluşturabileceği düşünülmektedir.

MİY bileşenleri doğrultusunda örgütlenen bir konaklama işletmesi, yeni müşteriler çekebilme, mevcut müşterilerin sadakatini artırabilme, dolayısıyla

konaklama endüstrisi içinde kendisine sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Güleş ve diğerleri, 2005:279).

Modern pazarlama yaklaşımlarının tümü müşteri odaklı olmayı gerekli hale getirmiştir. Günümüzde müşterinin istek ve beklentilerini bilmek, bu beklentileri eksiksiz karşılamak, hatta tüm bunları önceden tahmin etmek Müşteri İlişkileri Yönetimin temel varlık sebebi olarak değerlendirilebilir. Tüm bu çalışmaların bir pazarlama otomasyonu anlayışı içinde değerlendirilmesinin yanında Gizli Müşteri Alışverişi (GMA) araştırmaları da bu sürece önemli veriler sağlamak üzere işletmeler tarafından sıkça kullanılan bir yöntem olarak dikkat çekmektedir.

İşletmelerde iki nedenden dolayı müşterilerine daha fazla dikkat etme eğilimi vardır. İlk olarak, gelişmiş toplumlarda müşterilerin hizmetlerdeki rolü daha belirgin ve daha önemli hale gelmiştir. İkinci olarak da, birçok sektörde rekabet edebilmenin tek yolu güçlü müşteri ilişkileri kurmaktır (Hesselink ve Wiele, Iwaarden 2005:1).

“Meçhul müşteri” ve “gölge müşteri” gibi isimlerle de bilinen gizli müşteri uygulamaları, firmaların aynı çatı altında olmayan birimlerinin (şube, bayi vb.); fiziki koşullar, ürün ve hizmet yeterliliği, çalışanların bilgi, beceri ve müşteriye davranış biçimleri gibi unsurlar bakımından “müşteri gözüyle” denetlenip, beklenen ürün ve hizmet kalitesinin gerçekleşme düzeyinin raporlandığı çalışmalardır (Gürcü, 2007: 73). İlgili yazında gölge müşteri, hizmet kontrolçüsü, test müşteri, hayalet müşteri, gizemli müşteri gibi ifadeler de gizli müşteri ile aynı anlamda kullanılmaktadırlar. The Mystery Shopping Providers Association –MSPA (Gizli Müşteri Sağlayıcıları Birliği) ise Gizli Müşteri Alışverişini şu şekilde tanımlamaktadır: (www.gizlimusterionline.com) ‘önceden eğitim almak suretiyle gerçek ya da potansiyel müşteri gibi davranan kişilerin herhangi bir hizmet sürecini yaşayıp ölçümlmeleri ve deneyimlerini ayrıntılı ve tarafsız bir biçimde rapor etmeleri eylemidir’.

Aslında gizli müşteri uygulaması yöntem olarak bir katılımlı gözlemdir (Calvert, 2005: 24). Yani gizli müşteri, hizmet üretim sürecinin bizzat içinde yer alır. Dolayısı ile anlık hata ya da standartlara uygun hizmet, gizli müşterinin raporuna yansımaktadır. Bu özellik otel işletmelerinde çok daha baskın bir şekilde kendini göstermektedir. Bir başka deyişle, turizm işletmelerinde üretim ile tüketim ‘eşzamanlı’ olarak kendini göstermektedir. Turizm sektöründe hizmeti üreten ve sunan aynı kişi ya da işletme olmaktadır. Hizmeti talep eden kişi ise, alıcısı olduğu hizmetin üretim sürecinde doğrudan bulunma ve bazı durumlarda da hizmetin üretimini kendi isteği doğrultusunda yönlendirebilme şansına sahiptir. Müşterinin, barmenden özel bir kokteyl istemesi örneğinde olduğu gibi. Bu özellik nedeniyle, bir turistin aynı mal ya da hizmetin bir benzerini bir başka yerde incelemesi, tatması ya da denemesi mümkün olmayabilir (Kozak ve diğerleri, 2015: 68). Müşteri ile birebir ilişki içinde olan ve en temel amacı müşteri memnuniyeti olan her işletme Gizli Müşteri Alışverişi (GMA) yaptırabilir. Diğer müşteri ve Pazar araştırmalarının aksine, bu araştırma ürünü ya da hizmeti müşteriye ulaştıran şubelerde ve departmanlarda hizmet veren personelin, gizli müşterinin kimliğini bilmemesi ve onu sıradan bir müşteri gibi görmesidir. Gizli Müşteri araştırmalarının bir diğer amacı ise; yöneticilere bayilerin, çalışanların ve yöneticilerin motivasyon artırımını sağlayacak ipuçları sunarak, iyi servis yapan, verimli çalışanların ödüllendirilmesi ile mevcut zayıf noktaların ortadan kaldırılmasını sağlayacak stratejilerin oluşturulmasına katkı yapmaktır.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde temel amaçlardan biri eldeki müşteriye sadık müşteri haline getirebilmektir. Çünkü yeni müşteri kazanmak çok maliyetli ve zahmet gerektiren bir süreçken, müşterileri kaybetmemek ondan daha fazla kritik önem taşıyan

ve daha fazla odaklanması gereken önemli bir sorundur. Dolayısı ile 'eldeki müşteri her zaman en iyi müşteridir' olgusundan hareketle firmalar hizmet sunumu esnasında müşterinin karşılaştığı sorunlara Gizli Müşteri Alışverişi yöntemi ile önlem alma yoluna gitmektedirler. Bu süreçte; çalışan performansı, ürün bilgisi, satış performansı, hizmet kalitesi, çevre ve mekân düzeni gibi konular değerlendirilebilmektedir.

Gizli müşteri araştırmaları aynı zamanda; işletme yöneticilerine tüm şubelerin, iş görenlerin ve yöneticilerin motivasyonlarını artırmaya yönelik ipuçları sunarak, iyi hizmet sunan, verimli çalışanların ödüllendirilmesi ile mevcut zayıf noktaların ortadan kaldırılmasını sağlayacak stratejilerin oluşturulmasına katkı yapmayı da amaçlamaktadır. Gizli Müşteri Alışverişi araştırmalarıyla benchmarking operasyonlarının ilk aşamaları ve perakende satış performansının etkinliği de ölçülebilmektedir(Kehagias,2011:8). Bu araştırmalar ile aynı zamanda hizmet sunan ekipleri motive etmek ve rekabet gücünü değerlendirmek için teşvik edici bir araç olarak da kullanılmaktadır (Rood ve Dziadkowiec, 2010:2). Gizli alışveriş, müşteri görünümünde bir araştırmacı tarafından hizmet sürecinin gözlem ve değerlendirme içeren bir yöntemle takip edildiği bir araştırma tekniğidir. Bununla birlikte Gizli Müşteri Alışverişi yöntemi birçok avantaj ve yararlarına rağmen gerçek bir müşteri deneyiminin sağlayacağı sonuçlarla aynı tutulmamalıdır. Çünkü gizli alışveriş araştırmaları, tüketici araştırmalarında yaygın olarak kullanılan geleneksel (nitel ve nicel) anket tekniklerinden daha güvenilir veya daha geçerli değildir (Kehagias, 2011: 13). Bir diğer husus ise, gizli müşteri olarak gelen kişilerin kişilik özellikleri, ön yargıları vb. gibi olumsuz olabilecek şartlardan dolayı iş görenin performansının daha düşükmüş gibi algılanabileceğidir. Hatta buna ek olarak çok az sayıdaki ziyaret nedeniyle ve bu ziyaretin olumsuz bir ana denk gelmesi nedeniyle değerlendirmenin sağlıklı olamayabileceği de bir diğer eleştiri konusu olabilir (Tükeltürk, 2008: 60).

Gizli Müşteri Alışverişi (GMA) araştırmalarının uygulama alanı bulduğu pek çok sektör vardır. Bunların içinde hizmetler sektörünün başı çektiği görülmektedir. Örneğin dünyaca bilinen restoran ve mutfak değerlendirme kriteri Michelin, hazırladığı rehber doğrultusunda müfettişleri ile restoran ve otellerde hizmet ürününü ve kalitesini ölçümlemek için gizli gözlem yöntemini kullanmaktadır (Mcmullen ve Akesson, 2011:8). ABD'de bu yöntemle duyulan talep, ciddi bir pazar yaratmış durumdadır. Hatta bu konuda faaliyet gösteren bir dernek bile vardır. "Gizli Müşteri Sağlayıcıları Derneği" çatısı altında gizli müşteri hizmeti veren pek çok ajans faaliyet göstermektedir. Derneğin 2005 yılında hazırladığı rapora göre, 1 milyar dolarlık hacme ulaşan pazar, yılda yüzde 11,1 oranında büyümektedir.

Yapılan diğer bir araştırmaya göre, Amerika'da gizli müşterinin % 21,5'lik oranla restoran, % 14'le fast food, %16,8'le perakende, % 14,2 ile banka-finans ve % 11,8 oranında da petrol sektörlerinde kullanıldığı görülmektedir. Uzmanlara göre Türkiye'de bu yöntemi en yoğun uygulayan sektörlerin başında bankacılık, restoran ve perakendecilik gelmektedir. Sıralanan bu üç sektörü otelcilik, çağrı merkezleri, e-ticaret, sinema-tiyatrolar, kargo-nakliye şirketleri ve hastaneler takip etmektedir.

Otel işletmeleri ise personel-misafir etkileşimin en yoğun yaşandığı ve mekânsal özelliklerin toplam müşteri memnuniyetinde çok önemli bir fiziksel kanıt unsuru olduğu alanlardır. Türkçe yazında Gizli Müşteri Alışverişinin otel işletmelerinde uygulanması konusunda kısıtlı sayıda araştırma tespit edilmiştir. Saraç (2009), Türkiye'deki 5 yıldızlı zincir otel işletmelerinin ön büro personeli üzerinde yapmış olduğu araştırmada, konuyu duygusal emek değerlendirmesi açısından inceleyerek, gizli müşteri alışverişi ile etkileşimini ortaya koymuştur. Taşkın (2012) yüksek lisans tezi çalışmasında bir performans değerlendirme yöntemi olarak gizli müşteri araştırmalarını insan kaynakları

açısından ele almıştır. Tablo 1’de görüleceği üzere bir otel için Gizli Müşteri Alışverişi uygulamasında aşağıdaki konular irdelenmektedir.

Tablo 1: Otel İşletmeleri İçin Gizli Müşteri Araştırması Kontrol Listesi

Ürünlerle İlgili Araştırmalar	Fiyatlarla İlgili Araştırmalar	Servisle ilgili Araştırmalar	Markayla ilgili Araştırmalar	Dağıtımla İlgili Araştırmalar
-Genel görüntü -Temizlik -Ambiyans -Dekor -Müzik	-Hesabın doğruluğu -Fiyat/hizmet kalitesi uygunluğu	-Rezervasyon iptal, telefon) -Park yeri/Vale hizmeti -Doorman/Bell boy -Resepsiyon/emanet -Karşılama, uğurlama -Bekleme süresi -Check-in -Resepsiyon elemanlarının iletişim becerisi (misafirperverlik, Güleryüz, ilgi, nezaket) ve yetkinliği (ürün bilgisi) -Oda temizliği -Oda konforu -Oda servisi (hız, kalite) -House keeping -Telefon/mesaj servisi -Uyandırma servisi -Check-out -Şikayet/öneri yönetimi -Seminer hizmetleri -Promosyonlar (Özel günler, bilgilendirme, ikram)	-Kurumsal kimliğe uygun işaret ve tabelaların bütünü	-Promosyonlar -Shuttle hizmeti

Kaynak: www.keys.com.tr adresinden geliştirilerek uyarlanmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) kapsamında Gizli Müşteri Alışverişinin (GMA) zincir otel işletmelerinde hangi amaçlarla ve ne şekilde uygulandığını, sürecin nasıl işlediğini, yöneticilerin bu uygulamadan neler beklediklerini ve sonuçları nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

GMA uygulaması zincir bir otelin farklı illerdeki şehir oteli statüsünde 3 adet beş yıldızlı otelinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu zincir otel ulusal bir zincir otel grubu olup değişik illerde 21 adet oteli bulunmaktadır.

Araştırmada katılımcı gözlem yöntemi ile veriler toplanmıştır. Bilimsel bir yöntem olarak gözlemin belirli aşamaları vardır. Öncelikle, problem belirlenir, daha sonra gözlem yapılacak gruba ve ortama karar verilir. Bunun ardından gözlemci gözlem ortamına girer. Problemin özelliğine göre, bazen izin alarak bazen gizli olarak olaylar gözlenebilir. Gözlem alanında gözlemci, kişilerle doğrudan veya dolaylı olarak temas sağlayabilir. Gözlem gerçekleştirilir ve alandan çıkılır. Bunun hemen arakasından gözlem yapılan olayların not edilmesi ve analizinin yapılması gereklidir. (Demir, 2014:300). Katılımcının bilinmediği ve katılımcının gözlediği kişi ve ortamlarla aynı şartlarda olduğu gözlem eşsiz bir araştırma olacaktır (Demir, 2014:305). Bununla birlikte katılımcı gözlem metodunun etik olmayan bir yönü olduğu da kabul edilmektedir. Ancak bu araştırmanın amacı zaten olay ve kişileri doğal ortamda gizli olarak gözlemlemektir. Dolayısı ile kullanılacak en uygun metodun katılımcı gözlem

olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada araştırmacının bizzat kendisi İstanbul'da faaliyet gösteren bir danışmanlık firmasının gizli müşterisi olarak görev almıştır. Söz konusu gözlemler 2013 yılı içerisinde üçer aylık periyotlar dâhilinde sırasıyla İzmir, Eskişehir ve Afyon illerinde gerçekleştirilmiştir. Otellerin doluluk oranlarının düşük ve yüksek olabileceği dönemlerdeki hizmet kalitesinin standardını koruyup koruyamadığını gözlemleyebilmek amacıyla gizli müşteri olarak yapılan konaklamalarda hem hafta içi hem de hafta sonu tercih edilmiştir.

Danışmanlık firmasının otel işletmeleri ile yapmış olduğu Gizli Müşteri Alışverişi sözleşmesi gereğince gizli müşteri olarak görevlendirdiği kişilerin sektörel tecrübeye sahip olması birincil önceliğidir. Çünkü sıradan bir müşteriye göre, turizm konusunda belli bir bilgi ve tecrübeye sahip kişilerin algıda seçicilik noktasında daha doğru tespitler yapabileceği düşünülmektedir.

Araştırmacının bizzat kendisi inceleme yapılan otellerde, normal bir müşteri sıfatıyla konaklayarak otelin tüm hizmetlerini bizzat kullanmış ve gizli olarak değerlendirmiştir. Daha önceden belirlenmiş senaryolar dâhilinde, rezervasyon başlangıcından son ana kadar makul ama çok çeşitli konularda hizmet ve ürün talebinde bulunulmuş, bunu yaparken tamamen doğal davranılmış, şüpheli hareketlerden sakınılmıştır. Bu esnada gerek personelin hizmet kalitesi, gerek yöneticilerin konu hakkındaki yaklaşımları, gerekse işletmelerin tüm fiziksel koşulları detayları ile gözlemlenmiştir. Bu gözlemler ses ve görüntü cihazları ile gizli olarak kayıt altına alınmış, puanlama raporu ile birlikte danışmanlık firmasına sunulmuştur. Konaklamanın son günü check-out işlemi bittikten sonra işletmelerin genel müdürü ve kalite müdürü ile görüşülerek deşifre olunmuş ve izlenimlerle ilgili görüşler aktarılmıştır. Araştırmayı yapan danışmanlık firmasının ısrarla üzerinde durduğu bir diğer husus da görevlendirilen gizli müşterinin, uç noktalarda taleplerde bulunmaktan kaçınması, fazla eleştirel ve saldırgan davranmaması, yani belirtilen ana kadar asla deşifre olmamasıdır.

Tablo 2: Health Club / Hamam-Sauna GMA Puanlandırma Formu

DIVISION/BÖLÜM			
DEPARTMENT/DEPARTMAN		Health Club	
OUTLET/BİRİM		Hamam/Sauna	
PERSONEL ADI			
TARİH			
ZAMAN			
Scores / Puanlar			
5-Excellent/mükemmel			
4-Good/iyi			
3-Average/ortalama			
2-Unsatisfactory/yetersiz			
1-not acceptable/kabul edilemez			
N/A-not applicable/bu hizmet kullanılmadı			
SERVİS			
YORUMLAR			
1	Rezervasyon imkânı var, rezervasyon prosedürlerine uyuldu.	N/A	
2	Yönlendirme levhaları belirgin	5	
3	Havlu, bornoz veriliyor	N/A	
4	Misafir doğru ürüne yönlendiriliyor.	N/A	
5	Soyunma kabini ve dolabı var, kilitleniyor.	5	

Tablo 2'nin Devamı

6	Terlik, takunya veriliyor.	N/A	
7	Şezlong sayısı yeterli.	N/A	
8	Kapasite yeterli	5	
	Genel Yorumlar		
MUHASEBE			
YORUMLAR			
9	Genel olarak fiyatlar	N/A	
10	Ücret doğru hesaplandı.	N/A	
11	Fiş/fatura verildi.	N/A	
	Genel yorumlar		
FİZİKSEL DURUM			
YORUMLAR			
12	Genel atmosfer çekici	5	
13	Isı makul	5	
14	Duş, şezlong, vs. yan ürünler yeterli ve çekici.	5	
15	İkramlar tatmin edici.	N/A	
16	Zemin temiz, kaygan değil.	5	
17	Kullanılan malzeme çekici, temiz ve hijyenik.	5	
18	Tuvaletler temiz, malzeme yeterli.	5	
19	Soyunma dolapları efektif, sağlam.	5	
20	Tüm yüzeyler temiz ve lekesiz.	5	
21	Nem rahatsız etmiyor.	5	
22	Havlu, bornoz temiz ve çekici.	N/A	
23	Takunya, terlik çekici.	N/A	
24	Uyarı ve ikazlar görünür, anlaşılır.	5	
	Genel Yorumlar		
PERSONEL			
YORUMLAR			
25	Görevli zamanında ve gülümseyerek karşıladı.	5	
26	Genel ürün bilgisi verildi, upselling yapılıyor.	4	
27	Duruşu ve vücut dili.	5	
28	Göz teması, samimi yaklaşım	5	
29	Ödeme şekli soruluyor.	N/A	
30	Teşekkür edildi, yine bekleriz dendi.	5	
31	Tüm makul talepler karşılandı.	N/A	
32	İsimlik takılı.	5	
33	Misafirle kibar ve samimi konuşuyor, ismi ile hitap ediyor.	5	
34	Şikayet ve dileklere çözüm üretiyor.	N/A	
35	Kişisel sunuş.	5	
36	Çalışan üniformaları temiz ve bakımlı.	5	
	Genel Yorumlar		
Health Club	MAKSİMUM PUAN	%100	TOPLAM PUAN
SERVİS	15.0	%100	
MUHASEBE			
ÜRÜN			
FİZİKSEL DURUM	50.0	%100	
PERSONEL	45	%98	
TOPLAM	110.0	%99	

Kaynak: Uygulamadan örnek, 2013.

Gizli Müşteri Alışverişi esnasında yapılan tespitler ve değerlendirilmeler, önceden oluşturulmuş bir formun titizlikle doldurulmasını gerektirmektedir. Bu form her bir departmanı gerek fiziksel özellikleri bakımından, gerekse orada görevli personelin

dış görünüm, davranış biçimi, hizmet sunumundaki yetkinliği ve misafirle iletişimi noktasında değerlendirilmesini içermektedir. Formdaki puanlama ve gizli müşterinin değerlendirme notları firma tarafından analiz edilerek en kısa sürede işletme yöneticilerine sunulmaktadır. Tablo 2'de gizli müşteri olarak gözlem yapılan otellerden birinde gerçekleştirilen ve Health Club değerlendirilmesine ilişkin puanlama tablosu örneği görülmektedir. Danışmanlık firmasının izni çerçevesinde sadece Tablo 2 bu çalışmada gösterilebilmiştir.

4. Bulgular

Otel işletmelerinde Gizli müşteri Alışverişi, telefonda rezervasyon işlemi ile başlayan bir süreçtir. Telefonla kurulan bu ilk temasta, personelin ses tonu, diksiyonu, ürün ve otel hakkındaki bilgileri, sorulan sorulara cevap verme yetkinliği, vb. gibi birçok özellik değerlendirmeye alınmış ve ilk izlenimler oluşmaya başlamıştır.

Gizli Müşteri Alışverişi kapsamında konaklama yapılan 3 otel işletmesi de şehir oteli statüsündedir. Yerli bir zincir otele ait olan ve farklı şehirlerde faaliyet gösteren 3 otelde farklı tarihlerde 2'şer gün konaklama yapılmıştır. Bu otel grubunun bir takım standartlar geliştirdiği ve tüm işletmelerinde bu standartlara uyulup uyulmadığını görmek istediği tespit edilmiştir. Bu standartlardan bir kaçının şu şekilde olduğu gözlemlenmiştir.

- 3 öğün, ilgili markaya ait çiftlikten üretilen zeytinyağı servisi yapılmaktadır.
- Kahvaltıda masaya buzlu, limonlu su servisi yapılmaktadır.
- Otelin bir yastık menüsü vardır. Konuklar 8 çeşit yastıktan istediklerini seçebilmekte ve odaya isteyebilmektedir.
- Otele girişte, günlük gazete tercihi sorulup, her sabah oda kapısına istenen gazete bırakılmaktadır.
- Zincirin tüm otellerinde markaya özgü standart bir menüye yer verilmektedir.
- Logo, renk, şekil gibi göstergelerde ortak bir standart belirlenmiştir.

Yukarıda sıralanan ortak özellik ve standartların yanında, araştırma konusu otellerin birbirinden farklı bazı nitelikleri olduğu da gözlemlenmiştir. Afyon'da faaliyet gösteren otel, şehir oteli olmasının yanı sıra spa ve termal hizmetleri ile pazarda yeni konumlanmış bir işletmedir. Eskişehir ve İzmir'deki oteller ise daha çok iş ve toplantı pazarına hitap eden işletmelerdir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde zincir işletmenin Gizli Müşteri Alışverişi yapmaktaki temel amacının, öncelikle tüm otellerinde markanın doğru temsil edilip edilmediğini tespit etmek ve kendi içlerinde kıyaslamalar yaparak bir anlamda iç benchmarking uygulamak olduğu görülmektedir. Yukarıda belirtilen markaya özgü hizmet standartlarının tüm birimlerinde aynı şekilde uygulanıp uygulanmadığını takip etmek amacıyla Gizli Müşteri Alışverişi (GMA) sonunda her bir hizmet ve birimin puanları yöneticiler tarafından incelenmekte ve aksayan noktalar düzeltilmeye çalışılmaktadır. Bir sonraki Gizli Müşteri Alışverişi, bu konuda ne kadar yol aldıklarını görmeleri açısından da yöneticilere veri sağlamaktadır. Ayrıca, söz konusu otellerde daha önceki GMA raporları da sonradan incelenerek, araştırmacı kendi değerlendirmeleri ile bunları karşılaştırabilme olanağı da bulmuştur. Bu karşılaştırmalarda önceki değerlendirmelerin aksine otellerin birçok konuda olumsuz yönlerini düzelttiği tespit edilmiştir. Ağırlıklı olarak iş ve toplantı pazarına hitap eden iki otelin Gizli Müşteri Alışverişi yöntemini genellikle otelin fiziksel koşulları ve ortak standartların ne ölçüde kabul gördüğünün tespiti için değerlendirdikleri elde edilen bulgulardan biridir. Spa ve termal işletmesi durumundaki otelde ise bu amaçların

yanında hizmet çeşitliliği, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi konulardaki müşteri algısını ölçme hedefi ile bu tür araştırmalara gerek duyulduğu tespit edilmiştir.

Bu işletmelerin hepsinde yarım pansiyon olarak konaklama yapılmasına rağmen, konaklama boyunca extra tüm hizmetleri (Oda servisi, öğle yemeği, masaj hizmeti, shuttle hizmeti, vb) kullanılmış ve detaylarıyla değerlendirilmiştir.

Otel yöneticileri ile yapılan görüşmede bu araştırmaları yaparken şeffaf davrandıklarını ve personele bu konuda bilgi verildiğini belirtmişlerdir. Hatta bu sebeple personelin herkesi gizli müşteri olarak algıladıklarını, bunun da hizmet sunumu noktasında onları daha dikkatli ve özenli olmaya sevk ettiğini düşünmektedirler.

Yapılan bu araştırmada öne çıkan en önemli bulgu, Gizli Müşteri Alışverişi, şehir otellerinde daha çok fiziksel kanıt olarak adlandırılan mekânsal özelliklerin araştırılmasına ve hizmet standartlarının uygulanıp uygulanmadığına ilişkin tespitler için kullanılmaktadır. Otelin konum ve faaliyet alanı farklılaştığında bu tür araştırmalar başka amaçlarla yaptırılabilir. Zincir şehir otellerinde markanın kurumsal kimliğinin tüm birimlerinde korunup korunmadığı, ortak imaj ve statü hedefinin zincire bağlı tüm işletmelerde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, gizli müşterilerin değerlendirme ve yorumları ile tespit edilmeye çalışılmaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de sıkça kullanılan bir yöntem olan Gizli Müşteri Alışverişi (GMA), hizmet işletmeleri açısından da hizmet kalitesini ölçmek ve performans değerlendirmesi yapabilmek amacıyla önemli veriler sağlamaktadır. Hizmetler sektörü içinde otel işletmelerinin kendine özgü çalışma koşulları ve hizmet farklılıkları, konuyu misafir ilişkileri kapsamında değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır.

Gizli Müşteri Alışverişi konusu akademik literatürde yavaş yavaş yer almaya başlamakla beraber, otel işletmelerindeki yansımaları üzerinde yapılan araştırmalar çok kısıtlıdır. Oysa misafir-personel etkileşimi, bu sektörde çok belirleyici bir özelliktir. Fiziksel mekânların kalitesi, ancak işini iyi yapan, güler yüzlü, becerikli iş görenlerle birleşirse kaliteden söz edilebilir. Dolayısı ile bu sektörde çalışanların müşteri gözü ile değerlendirilmesi, her şeyden önce iyi bir müşteri hizmetleri yönetimi yaklaşımıdır.

Gizli Müşteri Alışverişi uygulamalarını belirli periyotlarla kullanan otel işletmeleri, bu sayede personelini sürekli diri tutabilecek, fiziksel koşullarını daima müşteri istekleri doğrultusunda güncelleyebilecektir. Zira otel işletmelerinde fiziksel mekânlar çok çabuk yıpranabilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki; GMA asla bir muhbirlik ya da casusluk uygulaması değildir. Müşteri hizmetleri yönetimine yardımcı bir tüketici araştırmasıdır. Bunu yaparken işletme aslında müşterilerinin istek ve beklentilerini öğrenmekle kalmamakta, kendi personelini de daha iyi tanıyabilme olanağına kavuşabilmektedir.

Otel işletmelerinde Gizli Müşteri Alışverişi araştırmalarının beklenen yararları verebilmesi için şu öneriler geliştirilebilir:

-Gizli Müşteri Alışverişi, sektör ayrımına göre farklı değerlendirme kriterleri içerdiği gibi, otel işletmelerine özgü bir değerlendirme skalası geliştirmek de gereklidir.

-Bu araştırmalarla ilgili etik kaygılar ortadan kaldırılmalı, işletme yöneticileri bu konuda şeffaf davranarak personel ile amaç ve sonuçlar paylaşılmalıdır.

- Dikkate alınması gereken bir diğer husus da insan faktörüdür. İnsanın ruh hali anlık değişebilmektedir. Bu yüzden tek bir araştırma sonuçları dikkate alınarak karar verilmemelidir.

-İş görenlerin tek bir gizli müşteri gözüyle değerlendirilmesi yerine farklı araştırmaların da kullanılması daha geçerli ve güvenilir sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

-Gizli Müşteri Alışverişi sonucunda elde edilen sonuçlar mutlaka iş görenler ile paylaşılmalı, eksik görülen noktalara karşılıklı görüş alışverişi içerisinde çözüm aranmalıdır. Bununla birlikte, personeli sürekli gizli müşteri tehdidi ile baskı altına almanın da ters sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır.

-Etkin bir değerlendirme yapabilmek açısından bir otel işletmesinin aynı anda birbirinden habersiz iki ayrı gizli müşteri ile değerlendirilmesi daha anlamlı ve kıyas yapmaya elverişli sonuçlar doğurabilir.

-Gizli müşterilerin farklı yaş, meslek ve kültür gruplarından seçilmesi, daha kıyaslanabilir sonuçlar verebilir.

Bu araştırma otelcilik sektöründe Gizli Müşteri Alışverişi konusundaki sınırlı sayıdaki çalışmalardan biridir. Bundan sonraki araştırmalarda konu, pek çok farklı yönüyle ele alınmaya değer görülmektedir. Zira insan faktörü turizmde en önemli unsurdur. Konuya bu açıdan bakıldığında Gizli Müşteri Alışverişi araştırmalarının birçok boyutu inceleme konusu olabilir.

6. Kaynakça

- Aksatan, Manolya, Gürhan Aktaş (2012), Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.23, S.2, ss.233-247.
- Bakırtaş, Hülya (2013), Müşteri İlişkileri Yönetimi (Ed: Necdet Timur Gülfidan Barış) içinde 3-23) Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı, Kapsamı, Önemi, s.3-23, Anadolu Üniversitesi Yayını No:3001, Eskişehir.
- Barsky, J.D. ve Labagh, R. (1992); "A Strategy for Customer Satisfaction", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October.
- Burton J. and Burton L. (1997) *Interpersonal Skill for Trave and Tourism*, Addison Wesley Longman, Malaysia
- Calvert, P. (2005), "It's A Mystery: Mystery Shopping in New Zealand Public Libraries", *Library Review*, v:54, n:1, 2005, 24-35. CascÖo, Wayne F. *Managing Human Resources*,
- Çatı, Kahraman, Cenk Murat Koçoğlu(2010), *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler* (Ed: İnci Varinli, Kahraman Çatı) içinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, s.229-257, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Demir, Oğuzhan Ö., (2014), *Sosyal Bilimlerde araştırma Yöntemleri* (Ed:Kaan Böke) içinde Nitel Araştırma Yöntemleri, s.286318, alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Demirbağ, Ebru (2004), *Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul Ticaret Odası İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, Yayın no. 2004-27, İstanbul.
- Güleş, H. Kürşat, (2004), 'Bilişim teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları', *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi sosyal Bilimler Dergisi*, S. 12.
- Güleş, H.Kürşat, Tahir Akgemici, Ayşen Civelek(2005), *Stratejik Bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* S. 9 (273-290).
- Gürcü, İ.P. (2007), *Satış temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: Xyz Şirketinde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış

- Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kegagias, John, (2011), 'Linked mystery shopping inventory to customer-seller encounters', Journal of Customer Behaviour, Volume 10.
- Kırım, Arman (2001), Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM), sistem Yayınları İstanbul.
- Kozak, Nazmi, Meryem A. Kozak, Metin Kozak, (2015), Genel Turizm İlkeler Kavramlar, Detay yayıncılık, Ankara.
- Mcmullen, Ronja, Ekesson, Emilia, (2011), Mystery Shopping: En mätning av kvaliteten på Connect Hotels, Örebro Universitet Restaurang- och Hotellhögskolan Grythyttte Akademi.
- Özdemir, Erkan, Umut Eroğlu (2009), Gizli Müşteri Araştırması: Mobilya Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF dergisi, C.14, S.3, s.357-381.
- Rood A. Scott, Joanna Dziadkowiec (2010), Why Use Importance Performance Analysis in Mystery Shopping? A USA–Poland Comparative Answer, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 11:1-16.
- Saraç Tuğba, (2009), Mystery shopping evaluation, employee emotional labor and behavioral outcomes-An exploratory case study of front desk employees in Turkish 5-star chain hotels, National Digital Library of Theses and Dissertations in Taiwan.
- Shah D., Rust R.T., Parasuman A., Staelin R., ve Day G.S. (2006) The Pat to Customer Centricity, Journal of service research, 9 (2): 113-124.
- Taşkın, Serap, (2012), Performans Değerleme Aracı Olarak Gizli Müşteri Uygulamaları ve Yönetimi; 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tükeltürk, Şule A., (2008), 'Hizmet İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi', Soiddergi, Yıl:5, Sayı. 4.
- Türker, Ali, Gülay Özeltin, (2010), Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği, Muğla Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.25, ss.81-104.
- Ünüsün, Ç. Ve Sezgin, M. (2004). Turizm Pazarlaması, Atlas Kitabevi, Konya.
- 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.
- www.gizlimusterionline.com (Erişim tarihi:10.03.2016).
- Zengin, Burhanettin, Şevki Ulama, (2015), Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar (Ed: Burhan Kılıç, Zafer Öter) içinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, s.394-426, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.