

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ GİZLİ MÜŞTERİ  
UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUMLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN  
EMRAH YILDIZ

DANIŞMAN  
DOÇ. DR. BURHAN KILIÇ

ARALIK, 2017  
MUĞLA

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ GİZLİ MÜŞTERİ**  
**UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUMLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**EMRAH YILDIZ**

**DANIŞMAN**  
**DOÇ. DR. BURHAN KILIÇ**

**ARALIK, 2017**  
**MUĞLA**

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ GİZLİ MÜŞTERİ  
UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUMLARI

HAZIRLAYAN  
EMRAH YILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsünce  
Tezli Yüksek Lisans  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin/Projenin Enstitüye Verildiği Tarih : 18.12.2017  
Tezin/Projenin Sözlü Savunma Tarihi : 13.12.2017

Tez/Proje Danışmanı : Doç. Dr. Burhan KILIÇ

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Mustafa SANDIKÇI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Özer ŞAHİN

Enstitü Müdürü : Prof.Dr. Mehmet MARANGOZ

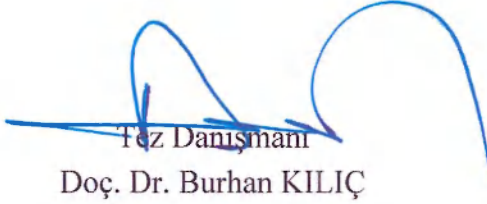
ARALIK, 2017


MUĞLA

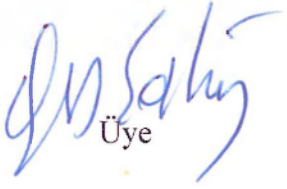
## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 22/11/2017 tarih ve 810/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Emrah YILDIZ'ın "Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Gizli Müşteri Uygulamalarına Yönelik Tutumları" adlı tezini incelemiş ve aday 13/12/2017 tarihinde saat 10:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine aybırlığı ile karar verildi.

  
Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Burhan KILIÇ

  
Üye  
Doç. Dr. Mustafa SANDIKÇI

  
Üye  
Yrd. Doç. Dr. Özer ŞAHİN

## YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Gizli Müşteri Uygulamalarına Yönelik Tutumları” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

13.12.2017

Emrah YILDIZ

İMZASI



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

**Soyadı : YILDIZ**

**Adı : Emrah**

**Referans No: 10172573**

**TEZİN ADI**

**Türkçe** : Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Gizli Müşteri Uygulamalarına Yönelik Tutumları

**Y. Dil** : The Attitudes of Food And Beverage Operations' Employees Towards Mystery Shopping Applications

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**

**Doktora**

**Sanatta**

**Yeterlilik**

**X**

**O**

**O**

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite** : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

**Fakülte** : Turizm Fakültesi

**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Diğer Kuruluşlar:** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi BAP Koordinasyon Birimi

**Tarih** :

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayımlayan** :

**Basım Yeri** :

**Basım Tarihi** :

**ISBN** :

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı** : KILIÇ, Burhan

**Ünvanı** : Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 107

**TEZİN KONUSU (KONULARI) :**

1. Gizli Müşteri
2. Gizli Müşteri Uygulamaları
3. Yiyecek İçecek İşletmeleri
4. Tutum

**TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Gizli Müşteri
2. Gizli Müşteri Uygulamaları
3. Yiyecek İçecek İşletmeleri
4. Tutum

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'u kullanınız.**

1. Mystery Shopper
2. Mystery Shopping Applications
3. Food and Beverage Operations
4. Attitude

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum                            | <input type="radio"/>            |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | <input type="radio"/>            |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir        | <input checked="" type="radio"/> |

Yazarın İmzası :



Tarih : 13.11.2017

## YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUMLARI

### ÖZET

Gizli müşteri uygulamaları işletmelerin hizmet kalitesini dış bir gözlemci vasıtasıyla değerlendiren ve işletmeye bu değerlendirmenin sonuçlarını ileterek hizmet kalitesini gözlemleyen bir kontrol mekanizması olarak bilinmektedir. Gizli müşteri uygulamaları ile ilgili literatür çalışmalarında çoğunlukla işletmelerin kalite kontrolünün değerlendirilmesi ve çeşitli kurumların uygulamalarının gerçek hayattaki işleyişi üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada; literatürde var olan diğer çalışmalardan farklı olarak geçmişten günümüze gizli müşteri ve gizli müşteri uygulamaları ile ilgili yapılan çalışmalar araştırılmış ve konu personel odaklı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Özellikle yiyecek içecek işletmelerindeki gizli müşteri kavramını, çalışanların tutumları açısından değerlendiren bu çalışmada; işletme çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına bakış açılarını belirlemek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda yedi farklı ilde bulunan on bir adet beş yıldızlı otel işletmesi ile birinci sınıf lokanta işletme belgeli zincir bir restoran işletmesinin çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmış ve 432 adet geçerli ankete ulaşılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler doğrultusunda yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında çalışanların tutumunu oluşturan unsurların; bilişsel, duygusal, düşünsel ve davranışsal boyutlardan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Gizli müşteri uygulamaları kapsamında yöneticilerin çoğunlukla bilişsel olarak işletmenin rekabet edebilirliği ile karlılığını artıracak unsurlar üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. İşgörenler ise çoğunlukla duygusal olarak gizli müşteri uygulamasındaki denetimin kendilerini tedirgin ettiğinden iyi hizmet sunamama korkusu sebebiyle bu uygulamayı dikkate aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin işe alındıklarında gizli müşteri uygulamasının işletmede kullanıldığı bilgisinin verilmesi, düşünsel boyut kapsamında, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini artırmakla beraber yaptıkları işi benimsemelerinde olumlu bir katkısının olduğundan bahsedilebilir.



Bununla beraber işletmede gizli müşteri uygulamasının yapılması iş yerinde yeni olan işgörenlerin daha dikkatli davranmalarına sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Gizli Müşteri, Gizli Müşteri Uygulamaları, Yiyecek İçecek İşletmeleri, Tutum.

**THE ATTITUDES OF FOOD AND BEVERAGE OPERATIONS'  
EMPLOYEES TOWARDS MYSTERY SHOPPING APPLICATIONS**

**ABSTRACT**

Mystery shopping is known as a control mechanism that evaluates the quality of service of an enterprise through an external observer and observes the quality of service by delivering the results of this evaluation to the enterprise. Mostly the quality control of enterprises and how the applications of various businesses work in real life have been examined in the studies within the literature on mystery shopping. Unlike other studies in the literature, in this study, previous research on mystery shoppers and mystery shopping have been analyzed and the issue has been considered from a staff-oriented perspective. This study presents the concept of mystery shopping in food and beverage operations in terms of employee attitudes, and aims to determine opinions of employees towards mystery shoppers. In this regard, the sample of this dissertation is specified as the employees of eleven five-star hotels located in seven different destinations and employees of a first-class chain restaurant with an operation license. As data collection tool, a questionnaire was designed and 432 valid questionnaires were obtained. With the obtained data via questionnaires, the attitudes of employees in food and beverage operations towards mystery shoppers were evaluated. As a result of the data analyses, the factors affecting the attitudes of employees were found as cognitive, emotional, intellectual, and behavioral dimensions. It was determined that within the scope of mystery shopping, most of the managers concentrated on the factors that would cognitively increase the competitiveness and profitability of their operations. As for emotional dimension, employees paid attention to this practice because of their fear of failing to provide good service, as they felt uneasy about the supervision of mystery shopping. With regard to intellectual dimension, giving employees the information that mystery shopping was being applied in the enterprise during recruitment process would increase their professional knowledge and skills and also would help them to embrace their enterprises or workplace. Nonetheless, it was revealed that mystery shopping applications in the operations caused new employees to act and behave more carefully.

Keywords: Mystery Shopper, Mystery Shopping Applications, Food and Beverage Operations, Attitude.

## ÖN SÖZ

Bu yüksek lisans çalışmasında, yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların gizli müşterilere yönelik tutumları araştırılmıştır. Literatürden de faydalanarak kartopu örneklem yöntemiyle gizli müşterisi olan işletmelerdeki yöneticilere ulaşılarak anket formu geliştirilmiş, test edilmiş ve yiyecek içecek sektöründeki çalışanlara yedi farklı il ziyaret edilerek uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda gizli müşterileri uygulamaları kapsamında çalışanların tutumları; bilişsel (cognitive), duygusal (affective), düşünsel (intellectual) ve davranışsal (conative\behavioural) boyutlarda açıklanarak tartışma ve öneriler oluşturulmuştur.

Yüksek lisans tez çalışmamın yürütülmesi esnasında çalışmalarına yön veren, bana her türlü desteği sağlayan, değerli bilgilerimi benimle paylaşan, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım, gelecekteki mesleki hayatımda da bana vereceği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm saygıdeğer tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Burhan KILIÇ'a, en içten teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans tez çalışmam esnasında tecrübelerine başvurduğum, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen ve daima yanımda olduklarını bildiğim hocam Sayın Doç. Dr. Gökhan AYAZLAR'a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Reyhan A. AYAZLAR'a, çalışmamın özellikle veri toplama sürecine sağladıkları katkılarından dolayı yiyecek içecek sektöründeki arkadaşlarıma minnet ve şükran duygularımı belirtmek isterim. Son olarak özellikle çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen değerli eşim Sayın Emel YILDIZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmaya 16/164 numaralı proje ile finansal destek sağlayan Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimine ve çalışanlarına katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Emrah YILDIZ

13/12/2017

Muğla

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
TABLolar LİSTESİ .....	V

### BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problem Durumu .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	3
1.3. Araştırmanın Soruları .....	5
1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	5
1.5. Araştırmanın Varsayımları .....	6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.7. Bölüm Özeti .....	7

### İKİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Gizli Müşteri ve Gizli Müşteri Uygulaması Kavramları .....	8
2.1.1. Gizli Müşteri Kimdir?.....	8
2.1.2. Gizli Müşteri Uygulaması .....	9
2.1.3. Gizli Müşteri Uygulama Alanları.....	10
2.1.3.1. Turizm Sektöründeki Gizli Müşteri Uygulamaları .....	11
2.1.3.2. Diğer Sektörlerdeki Gizli Müşteri Uygulamaları.....	15
2.1.4. Gizli Müşteri Uygulaması Süreci .....	27
2.1.5. Gizli Müşteri Uygulamalarının Avantajları.....	31
2.1.6. Gizli Müşteri Uygulamalarının Dezavantajları .....	32
2.1.7. Gizli Müşteri Seçimi ve Eğitimi .....	33

2.2. Tutum.....	35
2.2.1. Tutumların Fonksiyonları ve Unsurları .....	36
2.2.2. Tutumların Ölçülmesi .....	37
2.2.2.1. Likert Ölçekleri (Toplamalı Sıralama Tekniği).....	38
2.2.2.2. Thurstone - Eşit Görünen Aralıklar Tekniği.....	40
2.2.2.3. Guttman –Scalogram –Birikimli Ölçekleme Tekniği ...	41
2.2.2.4. Osgood - Sementik Fark (Duygusal Anlam Ölçeği).....	42
2.3. Bölüm Özeti .....	42

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUMLARI

3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	43
3.1.1. Araştırmanın Çalışma Modeli .....	44
3.1.2. Araştırma Evreni ve Örneklemenin Belirlenmesi .....	44
3.1.3. Anket Formunun Hazırlanması ve Verilerin Toparlanması .....	45
3.1.4. Güvenirlilik ve Geçerlilik .....	49
3.2. Araştırmanın Bulguları .....	50
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	51
3.2.2. Çoklu Yanıtlara İlişkin Bulgular .....	52
3.2.3. Normal Dağılım Testlerine İlişkin Bulgular.....	53
3.2.4. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....	55
3.2.5. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular .....	58
3.2.5.1. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi.....	59

3.2.5.2. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Yaşa Göre Değerlendirilmesi .....	60
3.2.5.3. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Mesleğe Göre Değerlendirilmesi .....	62
3.2.5.4. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi .....	63
3.2.5.5. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Değerlendirilmesi ...	66
3.2.5.6. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirilmesi .....	67
3.2.5.7. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Gizli Müşterilerin Bulunduğu Bilgisine Göre Değerlendirilmesi .....	68
3.2.5.8. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının İşletmede Çalışılan Süreye Göre Değerlendirilmesi .....	69
3.2.5.9. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Şehire Göre Değerlendirilmesi .....	72
3.3. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	74
KAYNAKÇA .....	80
EKLER .....	88
ÖZGEÇMİŞ .....	90

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1: Nitel Görüşmelerin Yapıldığı Yöneticilerin Demografik Özellikleri .....	48
Tablo 3.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	51
Tablo 3.3: Çoklu Yanıtlara İlişkin Bulgular .....	53
Tablo 3.4: Normallik Testi Sonuçları .....	54
Tablo 3.5: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	55
Tablo 3.6: Faktör Analizi Sonuçları .....	57
Tablo 3.7: Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi .....	59
Tablo 3.8: Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Yaşa Göre Değerlendirilmesi .....	60
Tablo 3.9: Varyansların Homojenliği Testi .....	61
Tablo 3.10: Yaşa Göre Gruplar Arası Fark Tablosu .....	61
Tablo 3.11: Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Mesleğe Göre Değerlendirilmesi .....	62
Tablo 3.12: Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi .....	64
Tablo 3.13: Varyansların Homojenliği Testi .....	65
Tablo 3.14: Meslekte Bulunma Süresine Göre Gruplar Arası Fark Tablosu .....	65
Tablo 3.15: Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Değerlendirilmesi .....	66
Tablo 3.16: Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirilmesi .....	67
Tablo 3.17: Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Gizli Müşteri Bilgisine Göre Değerlendirilmesi .....	68
Tablo 3.18: Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının İşletmede Çalışılan Süreye Göre Değerlendirilmesi .....	69



Tablo 3.19: Varyansların Homojenliği Testi.....	70
Tablo 3.20: İşletmede Çalışılan Süreye Göre Gruplar Arası Fark Tablosu 1.....	70
Tablo 3.21: Varyansların Homojenliği Testi.....	71
Tablo 3.22: İşletmede Çalışılan Süreye Göre Gruplar Arası Fark Tablosu 2.....	71
Tablo 3.23: Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Şehire Göre Değerlendirilmesi.....	72

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Gizli müşteri uygulaması, potansiyel müşterilerin algılamalarıyla ilgili derinlemesine bir iç görü oluşturmak için yararlı bir araçtır ve müşteri memnuniyeti anketi verilerine değer katar. Nicel ve nitel bilgi toplamak için bir araç olarak kullanılabilen gizli müşteri uygulaması açık ve şeffaf bir şekilde uygulanmalıdır. Uygulama sonrası değerlendirme sonuçlarının personele doğru bir şekilde iletimi de olumlu bir uyarıcı oluşturabilir. Buna bağlı olarak, organizasyonda yöneticilerin rolü ziyaretlerin sonuçlarının iletilmesi bakımından çok önemlidir (Wiele vd., 2005: 537).

Araştırma kapsamında bahsi geçen “gizli müşteri” kavramı için birçok araştırmacı farklı kavramlar kullanmışlardır. Wiele vd. (2005: 533) *gizli misafir*; Gürcü (2007: 73) *meçhul müşteri* ve *gölge müşteri*; Liu vd. (2014: 54) hayalet (ghost) ve *anonim (anonymous) müşteri*, Yıldırğan vd. (2016: 59), *hizmet kontrolcüsü*, *test müşteri*, *gizemli müşteri* ifadeleri de kullanılmaktadır. “Gizli müşteri uygulamaları” kavramı için ise Öter vd. (2015: 381) *gizli alışveriş*, *gizli hizmet*, *gizli değerlendirme*, *gizli hizmet kontrolü*; Özdemir ve Eroğlu (2009: 357) *gizli müşteri araştırması*; Gürcü (2007: 75-97) *gizli müşteri çalışması* olarak açıklamışlar ya da açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada “gizli müşteri” ve “gizli müşteri uygulamaları” ifadeleri kullanılmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde öncelikle araştırmanın problem durumu açıklanmıştır. Ardından araştırmanın amacı ve önemi vurgulanarak araştırmanın temel soruları ile kurulan hipotezler belirtilmiştir. Bölüm sonunda ise araştırmanın varsayımları ile sınırlılıklarına yer verilmiştir.

## 1.1. Araştırmanın Problem Durumu

Gizli müşteri uygulaması, işletmelerin kendisini dışarıdan bir gözle görmesi ve çalışanlar tarafından sunulan hizmetin kalitesini değerlendirilmesi için kullanılan yaygın bir metot haline almıştır. Hizmet işletmeleri açısından gizli müşteri uygulamaları hizmet kalitesinin oluşturulmasında, çalışanların performanslarını arttırmaya ve ölçmeye yarayan, bununla birlikte müşteri tatmin araştırmalarına destek olabilecek bir metot olarak kullanılmasının yarar sağlayacağı görüşü ön plana çıkmaktadır (Tükeltürk, 2008: 55). Özellikle yiyecek içecek işletmelerindeki gizli müşteri kavramını, çalışanların tutumları açısından değerlendiren bu çalışmada; işletme çalışanlarının gizli müşteri uygulamasına bakış açılarını belirlemek amaçlanmaktadır.

Hizmet işletmelerinin kalitesinin ölçümünde kullanılan yöntemlerden biri olan bu yöntem normal müşteriler gibi davranan iyi eğitilmiş kişilerin kullanımını içeren gizli müşteri uygulamalarıdır (Hesselink ve Wiele, 2003: 3). Gizli müşteri uygulaması, hizmet işletmelerinde önceden belirlenmiş olan kalite standartlarına dayalı olarak performans ölçme tekniği olarak da tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, hizmetin sunulması sırasında belirlenmiş olan kalite, süreç ve kurallarına uyulup uyulmadığının gözlenmesi için gerçek bir müşteri gibi davranan bir gizli müşterinin gözlemlerine dayanan gizli müşteri uygulaması, bir pazarlama araştırma tekniği olarak da ifade edilmektedir (Hudson vd., 2001: 150-151). Hizmet kalitesinin artırılmasında müşterilerle doğrudan ilişkili olan çalışanların tutumları çok önemlidir. Çünkü müşterilerle temas halinde olan çalışanlar, hizmet sağlayıcılar olarak bir anlamda hizmetin kişisel satış - pazarlama elemanlarıdır. Dolayısıyla çalışanların müşterilerle etkileşimlerinin nasıl gerçekleştiği çoğu zaman hizmet sunumundaki yeteneklerinden çok daha önemli olabilmektedir (Bowers ve Martin, 2007: 90). Bu kapsamda ele alınan tutumlar genel anlamda düşünce-duygu-davranış eğilimi bütünleşmesi olarak nitelendirilebilir. Tutum, bir bireye atfedilen ve bireyin, psikolojik bir obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimdir. Tutum gözle görülebilir bazı davranışlara yol açtığından, çok

basit olarak bu davranışların gözlenmesi sonucu belli bir tutumun var olduğu, ne ölçüde değiştiği ya da güçlendiği söylenebilir (Yüksel, 2013: 87-88).

Bu araştırma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların gizli müşteri uygulamaları hakkındaki tutumları belirlenerek değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışma sonucunda; uygulama esnasında fark edilemeyen durumların çalışanların bakış açısı ile görmeleri açısından; akademisyenleri, gizli müşteri uygulamasını kullanan işletmeleri ve gizli müşteri hizmeti sağlayan işletmeleri ilgilendirecek tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Türkiye’de ve dünyada gerçekleştirilen gizli müşteri uygulamaları kapsamında yapılan literatür çalışmalarında; çoğunlukla işletmelerin çeşitli şekillerde hizmet ve performans değerlendirilmesi ya da gizli müşteri olan katılımcıların çeşitli değerlendirmeleri hususunda yapıldığı görülmektedir. Gizli müşteri uygulamaları genellikle müşterilere sunulan hizmetin kalitesini ölçmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Aynı zamanda rakip işletmelere gizli müşteriler gönderilerek kıyaslama yapmak için de kullanılabilir. Gizli müşteri araştırmalarının diğer amaçları; çalışanlara verilen eğitim programlarının etkinliğini ölçmek, müşterilere eşit muamele edilip edilmediğinin kontrolünü sağlamaktır (Wiele vd., 2005: 534). Literatür çalışmaları incelendiğinde yapılan araştırmaların çoğunlukla işletmelerin hizmet kalitesinin değerlendirilmesinin yapıldığı ve müşteri odaklı olduğu görülmektedir. Ancak Taşkın (2012) ve Saraç’ın (2015) yapmış olduğu çalışmalarda diğer araştırmacılardan farklı olarak çalışan odaklı araştırma yürütülmüştür. Bu çalışmaların dışında literatürdeki diğer araştırmalarda gizli müşteri uygulaması hizmet kalitesi üzerinde etkisi olabilecek yiyecek içecek departmanında çalışanların tutumu, motivasyonu, psikolojisi, istekliliği, öğrenme ve / veya iş geliştirmesi gibi konular yeterli düzeyde dikkate alınmamıştır. Bununla birlikte işletmelerin hizmet kalitesini değerlendirme amacıyla kullanılan gizli müşteri uygulamalarında hizmeti sağlayan çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışanların hizmet sunumundaki

etkinliğinin, işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu düşünülürse, gizli müşteri uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini görmezden gelmek mümkün değildir (Taşkın, 2012: 1). Emek-yoğun işletmeler olarak yiyecek-içecek işletmelerinin başarısı çalıştırdıkları personelin başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından da çalışanların tutum ve davranışları önemlidir (Türkay vd., 2013: 998). Hizmet işletmesi çalışanlarının tutumları, davranışları, hizmet konusunda uzmanlıkları, yetenekleri ve tüm bu özellikleri tüketiciye ifade ediş şekilleri hizmet kalite algısını etkilemektedir (Erdoğan ve Aksoy, 2014: 180). İyi yönetilen bir gizli müşteri araştırmasında amaçların oluşturulması, yönetimin ve işgörenlerin etkileşimiyle başlamaktadır (Özdemir ve Eroğlu, 2009: 363). Tükeltürk (2008: 61) yaptığı gizli müşteri araştırmasında etkin bir gizli müşteri uygulamasının olabilmesi için gizli müşteri uygulamaları karşısında çalışanların tepkileri vb. gibi hususların incelenip tespit edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Gizli müşteri uygulamaları pazarlama çabaları kapsamında müşteri odaklı bir çalışma olması ile birlikte konuya personel odaklı bir bakış açısı gerçekleştirmek de mümkündür (Öter vd., 2015: 383). Gizli müşteri kullanarak hizmet kalitesini ölçen işletmelerde çalışanların gizli müşteri uygulamaları ile ilgili düşüncelerinin değerlendirilmesi, hizmeti üreten kişilerin konu ile ilgili görüşlerinin ve tutumlarının literatürde yer alması açısından önem kazanmaktadır. Tutum, bireyin çevresine uyumunu kolaylaştırırken, davranışlarını da yönlendirmektedir. Bu bakımdan tutumların incelenmesi önem taşımaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 254). Bu çalışma yiyecek içecek işletmelerinde gizli müşteri uygulamalarının teorik altyapısının oluşturulması ve çalışanların tutumlarının işletmelerde incelenmesi şeklinde iki kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda ilk olarak gizli müşteri kavramı ve gizli müşteri uygulamalarının kullanım alanlarının araştırması, tutumlar ve tutumların ölçülmesi konuları ele alınmıştır. İkinci kısımda ise Türkiye'deki çeşitli illerde (Ankara, Antalya, Aydın, İstanbul, İzmir, Gaziantep ve Muğla) gizli müşteri uygulamalarını kullanan ve yiyecek içecek sektöründe hizmet veren işletmelerde çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları olarak incelenmiştir. Tutumların ölçülebilmesi için belirlenecek olan likert tipi ölçek çalışanların tutumlarını düzenli ve anlamlı bir şekilde ifade edebilmelerine olanak sağlamaları sebebiyle yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Koç, 2013: 290). Literatür

incelemesi ve örnek işletmeler üzerindeki uygulama sürecine dayanan bu çalışma ile pazarlama ve turizm literatüründe eksik olan önemli bir boşluğun doldurulması ve bu konuda çalışma yapmak isteyen yöneticiler ve akademisyenler için yararlı olması amaçlanmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Soruları**

Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde yoğunlaşan ve gizli müşterilere sahip işletmelerin bulunduğu Ankara, Antalya, Aydın, İstanbul, İzmir, Gaziantep ve Muğla illeri içerisinde yürütülen araştırmada temel alınan araştırma sorusu aşağıdaki gibidir:

S1: Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları nasıldır?

### **1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Yukarıdaki araştırma sorusu ışığında yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumlarının nasıl olduğu ve bu tutumların demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığına ilişkin daha detaylı sonuçlar elde edebilmek için hipotezlere yer verilmiştir. Bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.

- H<sub>1a</sub>: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
- H<sub>1b</sub>: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları yaşa göre farklılık gösterir.
- H<sub>1c</sub>: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları yaptıkları mesleğe göre farklılık gösterir.

- H<sub>1d</sub>: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları aldıkları eğitime göre farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık gösterir.

H<sub>3</sub>: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları meslekte çalıştıkları yıla göre farklılık gösterir.

H<sub>4</sub>: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları işletmedeki gizli müşteri bilgisinin verilmesine göre farklılık gösterir.

H<sub>5</sub>: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları işletmede çalıştıkları zamana göre farklılık gösterir.

H<sub>6</sub>: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları çalıştıkları şehire göre farklılık gösterir.

### **1.5. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırma, aşağıdaki varsayımlara bağlı olarak yürütülmüştür:

- Gizli müşteri kavramının ne demek olduğunu katılımcılar bilmektedir.
- Anket formunda yer alan sorular, katılımcılar tarafından net bir şekilde anlaşılmıştır.
- Anket formunu yanıtlayan katılımcılar anket formunda yer alan soruları doğru olarak yanıtlamışlardır.

### **1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın sınırları aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya sadece gizli müşteri uygulaması olan işletmelerde bulunan yiyecek içecek departmanındaki çalışanlar dahil edilmiştir.
- Araştırma kapsamında uygulanan anket formu Ankara, Antalya, Aydın, İstanbul, İzmir, Gaziantep ve Muğla illeri içerisinde bulunan ve gizli müşteri uygulamalarına sahip işletmelerdeki çalışanlara uygulanmıştır.

- Araştırmanın verileri 15.08.2016 – 25.12.2016 tarihleri arasında toplanmıştır.

### **1.7. Bölüm Özeti**

Araştırmanın giriş bölümünde öncelikle araştırmanın problem durumuna değinilmiştir. Bu bağlamda gizli müşterilerin işletmeleri değerlendirdiği uygulama içerisinde çalışanların gizli müşterilere ve gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumlarının da belirlenmesi gerekliliğine değinilmiştir. Ayrıca hizmet kalitesinin sağlanmasında önemli bir payı olan çalışanların da bakış açılarının değerlendirilmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacı; *“özellikle yiyecek içecek işletmelerindeki gizli müşteri uygulamaları kavramını, çalışanların tutumları açısından değerlendiren bu çalışmada; işletme çalışanlarının gizli müşterilere bakış açılarını belirlemek”* şeklinde açıklanmıştır. Son olarak araştırmanın temel soruları ile kurulan hipotezlere, araştırmanın varsayımlarına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde gizli müşteri kavramı incelenmiş ve gizli müşteri kavramı içerisinde gizli müşteri uygulama konusu detaylı olarak ele alınmıştır. Gizli müşteri uygulaması her başlık içerisinde bütün olarak ele alındıktan sonra mümkün oldukça yiyecek içecek alanında indirgenerek anlatılmıştır. Gizli müşteri kavramı konusunda yapılan literatür taraması ardından tutum ile ilgili kavramlar açıklanmış ve tutumların ölçülmesi ile ilgili literatür bilgilerine yer verilmiştir.

#### 2.1. Gizli Müşteri ve Gizli Müşteri Uygulaması

Çalışmanın bu bölümünde gizli müşteri ve gizli müşteri uygulamasının kavramları detaylı olarak açıklanmıştır.

##### 2.1.1. Gizli Müşteri Kimdir?

Gizli müşteri uygulamasını yürüten kişiler gizli müşteri olarak bilinir ve kuruluşun mevcut müşteri tabanını (ideal olarak bu müşteri tabanına benzer demografik özellikteki kişileri) yansıtmaktadır (Allison vd., 2010: 632). Gizli müşteri, hizmet sunum prosedürünü müşteri bakış açısıyla gözlemleyen kişidir (Liu vd., 2014: 55-56). Gizli müşteri, hizmetin sunulması sırasında belirlenmiş olan kalite süreç ve kurallarına uyulup uyulmadığını gözlemek için gerçek bir müşteri gibi davranır (Tükeltürk, 2008: 55). Bir çeşit katılımcı gözlem olan gizli müşteri uygulaması, araştırmacıların çalışanları aldatarak gerçek müşterilere veya potansiyel müşterilere hizmet ettiğine inanmaları sağlanır (Wilson, 2001: 721). İşletmeler hizmet sunumu esnasında müşterinin karşılaştığı sorunlara gizli müşteri uygulaması yöntemi ile önlem alma yoluna gitmektedirler. Bu süreçte; çalışan performansı, ürün bilgisi, satış performansı, hizmet kalitesi, çevre ve mekân düzeni gibi konular değerlendirilmektedir (Yıldırğan vd., 2016: 60). Literatür araştırmalarında gizli müşteriler için kullanılan çeşitli isimlendirmeler de mevcuttur. Wiele vd. (2005: 533) *gizli misafir*; Gürcü (2007: 73) *meçhul müşteri* ve *gölge müşteri*; Liu vd. (2014: 54)

hayalet (ghost) ve anonim (anonymous) müşteri, Yıldırğan vd. (2016: 59), hizmet kontrolcüsü, test müşteri, gizemli müşteri ifadelerini kullanılmaktadır.

### 2.1.2. Gizli Müşteri Uygulaması

Gizli müşteri uygulaması, çalışanları gözetlemek için keyfi bir girişim değildir. Daha ziyade, müşteri hizmetlerini iyileştirmek ve insan kaynakları yönetimini geliştirmek için bir yönetim aracı olarak işlev gören iyi hazırlanmış bir plandır (Erstad, 1998: 38). Gizli müşteri uygulaması, hizmet işletmelerinde önceden belirlenmiş olan kalite standartlarına dayalı olarak performans ölçme tekniği olarak da tanımlanmaktadır (Tükeltürk, 2008: 55). Ayrıca, gizli müşteri uygulamaları ile birlikte işletmelerin belirlemiş olduğu strateji ve taktikleri gerçekleştirmede ne denli başarılı oldukları saptanmaktadır (Öter vd, 2015: 381). Gizli müşteri uygulamaları ilk kez 1960'larda kullanan ve müşterilerin bakış açılarıyla hizmet kalitesini test etmek ve doğrulamak için sık kullanılan bir yöntemdir (Saraç, 2015: 2). Weidinger vd. (2010: 29)'nin ifadelerinde ise yaptıkları literatür incelemeleri sonucunda 1960'ların sonlarından beri kütüphanelerde az sayıda gizli müşteri gözlem çalışmaları yapılmış olduğunu belirtmişlerdir. Calvert (2005: 25) ise gizli müşteri uygulamasının söylentilere göre 1940'larda ortaya çıkmış olabileceği ancak gizli müşteri uygulaması tekniğinin geliştirilerek 1980'lerin başında uygulanmaya başlandığı; bankacılık, perakende gibi özel sektör hizmet işletmelerinde hızla kabul görmüş bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Temiz ve İnan'ın (2016: 109 - 132) yaptıkları çalışmada objektif bir terfi sisteminin oluşturulmasında Analitik Hiyerarşi Süreci kullanılarak işletmede farklı bölümlerin terfi kriterlerine bakış açıları ve terfi sistemindeki öncelikleri ortaya çıkarmak için gizli müşteri uygulamalarının da sonuçları mesleki yeterlilik anlamında ele alınan önemli bir kriter olarak dikkat çekmektedir.

Gizli müşteriler farklı sektörlerdeki müşteri memnuniyetini ve kalitesini bağımsız olarak değerlendirmek ve izlemek için kullanılan iyi eğitilmiş kişilerdir. Normal veya potansiyel müşteriler gibi davranırlar ve işletmeden habersiz ziyaretler yaparlar. Gizli müşterilerin kullanımı sayesinde, yalnızca hizmetin kalitesini değil, aynı zamanda sürecin verimliliği ve hizmeti sunmak için izlenen prosedürler

izlenebilir. Her ziyaretten sonra gizli müşteriler tarafından hizmet deneyimiyle ilgili önceden tanımlı bir anket raporu hazırlanmaktadır. Bu rapor genellikle bir dizi ifade, kontrol listesi ve alışverişin genel izlenimi ile ilgili açık uçlu sorular üzerinde sayısal sıralamayı içermektedir. Bu anketlerle sağlanan sonuçlar, aynı işletmenin veya şahsa ait farklı işletmelerin veya şubelerin performansını değerlendirmek ve karşılaştırmak için kullanılmaktadır. Bu bilgi aynı zamanda şirket yöneticilerine performansın zaman içinde nasıl değiştiğini izlemelerine ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Gizli müşteri uygulamasının uzun vadeli hedefi, iyileştirme gerektiren alanları tespit etmek ve bu yolla, işletmenin genel profilini iyileştirecek yönetsel eylemler konusunda tavsiyeler ve bilgiler sunmaktır (Tarantola vd., 2012: 10104). Literatür incelemesinde “Gizli müşteri uygulamaları” kavramı için Öter vd. (2015: 381) *gizli alışveriş, gizli hizmet, gizli değerlendirme, gizli hizmet kontrolü*; Özdemir ve Eroğlu (2009: 357) *gizli müşteri araştırması*; Gürcü (2007: 75-97) *gizli müşteri çalışması* olarak açıklamışlar ya da açıklanabileceğini belirtmişlerdir.

### **2.1.3. Gizli Müşteri Uygulama Alanları**

Gizli müşteri uygulaması hizmet kalitesini arttırmanın bir yoludur (Harvey, 1998: 593). Müşteri ile birebir ilişki içinde olan ve en temel amacı müşteri memnuniyeti olan her işletme gizli müşteri uygulaması yaptırabilmektedir. 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 (Yıldırğan vd., 2016: 56 – 59).

Gizli müşteri uygulamaları işletmelere hizmet süreçlerini denetleme ve performans değerlendirme konularında ciddi veriler sağlamaktadır. Erstad (1998: 34), hizmet işletmelerinde gizli müşteri uygulamasının müşteri hizmetlerini değerlendirme ve geliştirme aracı olarak kullanılabileceğini belirtmiştir. Bununla birlikte uygulamada yaşanabilen bazı sakıncalar ve sorunlar ile birlikte avantajlı yönler de araştırmacılar tarafından ortaya konulmaktadır (Erstad, 1998: 37;

Tükeltürk, 2008: 59). Yücel'in (2010) yaptığı çalışmada işletmelerin doğru kararlar vermeleri için kullanılan yöntemlerden müşteri beklentileri ve gizli müşteri araştırmaları incelenmiş ve müşteri beklentileri araştırması sonucunda kalite standartlarının belirlenmesi, oluşturulan soru formu ile yapılan gizli müşteri araştırması detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Hizmet kalitesini arttırmak amacıyla kurulmuş ve çalışan dünya çapında en büyük ticari kuruluş olan MSPA (Mystery Shopping Providers Association – Gizli Müşteri Şirketleri Derneği)'dir. MSPA' in amacı, gizli müşteri sektöründe verilen hizmetin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesidir. Birliğin temel amacı mevcut standartların korunmasını sağlamaktır. Gizli müşteri hizmetlerinin kullanımını teşvik etmek, değerini ve itibarını artırmak için hem iş çevreleri hem de genel kamuoyunun bu hizmetler hakkında doğru bilgilendirilmesi ve geçerli yasa, yönetmelik ve kurallarla uyum içinde olunması önem taşımaktadır (Gürcü, 2007: 85).

Gizli müşteri uygulamasını kullanan sektörlerin içerisinde bankalar, devlet kurumları, hastaneler, kasko şirketleri, kargo-nakliye şirketleri, emlakçılar, seyahat acentaları, turizm ofisleri, oteller, restoranlar, hazır yiyecek sektörü, araba kiralama şirketleri, havayolu şirketleri, metro istasyonları, demiryolu şirketleri, elektrik, gaz, su tedarikçileri, perakendeciler, çağrı merkezi, otomobil üreticileri, benzin istasyonları, mobilya mağazaları gibi çeşitli sektörler bulunmaktadır (Erstad, 1998: 34; Gürcü, 2007: 78; Özdemir ve Eroğlu, 2009: 357 - 381; Wilson, 1998b: 415).

### **2.1.3.1. Turizm Sektöründeki Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Araştırmalar**

Beck ve Miao (2003) yaptıkları çalışmada konaklama hizmeti sektöründeki güncel gizli müşteri uygulamaları ve otel üst düzey yöneticilerinin gizli müşteri uygulamalarına ilişkin algılarıyla ilgili gerçekleri tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma verileri otel genel müdürleri ve mali denetçilerden anket yöntemiyle toplanmıştır. Sonuçlar, gizli müşteri uygulamalarının hizmet kalitesini izlemek için

bir araç olarak konaklama sektöründe yaygın şekilde kullanılmakta olduğunu göstermiştir. Çalışmanın sonucunda otel üst düzey yöneticilerin gizli müşteri uygulamalarını bağımsız firmalar aracılığıyla yapmayı tercih ettiklerini ayrıca sorunları belirleme (gizemli alışveriş raporu) sürecini ve sorunları (düzeltici eylemleri) ayrı olarak ele almayı tercih ettiklerini gösterilmiştir. Bununla birlikte iki süreç arasında geçen süre, geliştirilmesi gereken ile gerçekte nelerin geliştirildiği arasında potansiyel bir boşluk yaratabileceği belirtilerek çözüm önerileri sunulmuştur.

Rood ve Dziadkowiec'in (2013) yaptıkları çalışmada iki farklı ülkedeki restoranların önem performans analizlerini SERVQUAL ve gizli müşteri uygulaması yöntemlerini birlikte kullanarak yapmaktadır. Analiz edilen sekiz veri seti ile yemek öncesi ve sonrası yemek araştırmalarına ek gizli müşteri uygulaması birleştirilerek önem performans analizi (IPA) sonuçları sunulan hizmetlerin objektif kalitesinin her iki ülkede de çok benzer olduğunu ve algılanan kalitenin gizli müşteriler kullanılarak yapılan IPA yöntemi ile daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Huang ve arkadaşlarının (2014) yaptıkları çalışmada Çin'deki ekonomi otelleriyle yapılan müşteri deneyimlerini araştırmak için gizli müşteri uygulaması ele alınmıştır. Çalışma kapsamında Çin'deki 56 ekonomi oteli ile yaşanan deneyimlerin analizine dayanılarak konum, online rezervasyon, fiyatlandırma, check-in / out hizmetleri, personel tutumu, oda tasarımı, servis özellikleri gibi konular müşteri deneyimine olan katkıları değerlendirmek üzere incelenmiştir. Çalışma yazarların yaşadığı deneyimler ve yansımaları temel alınarak gerçekleştirilerek benimsenen deneyimsel perspektif, Çin'in otel endüstrisi hakkında değerli bilgiler sağlamıştır.

Liu ve arkadaşlarının (2014) yaptıkları çalışmada Tayvan'ı ziyaret eden turistlere önemli bir cazibe unsuru yaratmak için 2008 yılında Taipei Belediyesi ile yapılan bir proje kapsamında Taipei'de önerilen restoranlar listesini üretmek adına gizli müşteri uygulaması kullanılarak bir restoran derecelendirme ölçeği geliştirilmiştir. Taipei'deki en iyi 500 restoranı ele alan çalışmada tüketicilerin yemek deneyiminin tüm unsurlarını kapsayan 20 soru ile değerlendirme sürecinde kalitenin

tutarlılığını sağlamak için kapsamlı bir gizli müşteri eğitim programı uygulanmıştır. Bulgular sonucunda, derecelendirme ölçeğinin iç tutarlılık, geçerlilik ve model uyumu sağladığını ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda çalışma ileri endüstriyel uygulamalar, araştırma olanakları ve benzer araştırmaların yapılabilmesi için önemli yönergeler önermektedir.

Su ve Tsai (2014) yaptıkları çalışmada zincir restoran işletmelerindeki mevcut gizli müşteri uygulamalarını ve işletme yöneticilerinin bakış açılarıyla hizmet kalitesi ölçümlerini araştırmışlardır. Zincir restoran işletmelerine dağıtılan 183 anket kullanılarak yapılan araştırma kapsamında çeşitli analizler yapılarak sonuçlar oluşturulmuştur. Araştırmanın sonuçlarında işletme yöneticilerinin gizli müşteri uygulamasının restoran işletmeciliği için yararlı olmadığını düşündüklerinde; etkinliğini azaltarak bu uygulama konusunda işbirliği yapmadıklarını, gizli müşteri uygulamalarının etkililiği ile ilgili olarak, zincir restoran işletmeleri için en büyük avantajın somut ürünlerin ve hizmet sunumunun standartlaştırılmasının sürdürülmesi olduğu, franchising sisteminde bayilik veren ve bayilik alan arasındaki bu karşılıklı yararlı ilişki için franchise müşterileri gizli müşteri uygulamasını daha olumlu algılasa franchising yönetimine olan katkının büyük olacağını belirtmişlerdir.

Liu ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları çalışma restoran kalitesiyle müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi açıklayan bir araştırma modeli geliştirmek amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında modeli test etmek için 48 gizli müşteri 496 Tayvan restoranını değerlendirmiştir. Restoranların restoran hizmetinin kalitesi ve seviyesine duyarlı olup olmadığı ve restoranın fiziksel atmosferinin değerlendirildiği çalışmanın sonucunda elde edilen bulgularda restoran hizmeti ve fiziksel atmosferin yapısının, müşterilerin restoran genel kalitesini algılamasının güçlü bir belirleyicisi olduğuna işaret edilmiştir. Yani, restoran yöneticileri müşterilerin memnuniyetine öncelik verdiklerinde yenilik yapma eğilimi olduğunu ayrıca hizmet ve fiziksel atmosfer konularının en öncelikli konular olduğuna inanan yöneticilerin restoranlardaki genel kaliteyi de artıracaklarını çalışmalarında belirtmişlerdir.

Saraç'ın (2015) Taiwan'da yaptığı yüksek lisans çalışmasında gizli müşteri uygulamasının değerlendirilmesi ve 5 yıldızlı zincir otellerde ön büro çalışanları üzerindeki olası etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamında ön büro hizmet çalışanları üzerinde nitel bir yöntem kullanılarak çeşitli görüşmelerle Türkiye'deki 5 yıldızlı zincir otellerde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde standartların aşırı vurgulamasının duygusal emeği artırıp hizmet çalışanlarının iş özerkliğini azaltacağını ve sonuç olarak çalışanların iş doyumlarını zedelediği gösterilmiştir. Çalışanların duygusal emeğine dikkat ederken standartları uygun bir şekilde nasıl ele alacağınız tartışması çalışma kapsamında değerlendirilerek öneriler ile birlikte tartışılmıştır.

Güllü ve Karasakal'ın (2016) yaptığı bir çalışmada Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin e-posta kullanım düzeyleri incelenmiştir. Konaklama işletmelerine gizli müşteri yaklaşımı ile Türkçe ve İngilizce e-postalar gönderilmiş, rezervasyon ve bilgi talebinde bulunularak veriler toplanmıştır. Gizli müşteri tarafından gönderilen e-postalarda, ileri bir tarih için rezervasyon talebinde bulunmuştur. Ayrıca işletmelerden bilgisayar odası, sigarasız oda, ulaşım bilgisi istenmiştir. İstenilen bilgiler dışında verilen bilgiler ek bilgi olarak değerlendirilmiştir. E-posta aracılığı ile toplanan verilere e-posta unsurlarını oluşturan hız, biçim ve içerik değişkenleri açısından değerlendirilip, konaklama işletmelerinin tanımlayıcı özellikleri olan yıldız sayıları ve otel büyüklüklerine göre çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Ayrıca Türkçe ve İngilizce e-postalar aracılığı ile elde edilen veriler karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

Kurtuldu (2016) çalışmasında Türkiye menşeli bir iş modeli olarak Kahve Dünyası'nın uluslararası pazarlara ihracını ve globalleşme sürecini, Starbucks örneği doğrultusunda tartışmak ve bu sürece çeşitli öneriler sunmuştur. Araştırmadaki bilgiler literatür incelemesi, derinlemesine mülakat, gözlem ve gizli müşteri yöntemleri kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda; Kahve Dünyası iş modelinin hediye ürünler sunması, self-servisin yanında masaya servisi de gerçekleştirmesi, mağazalarında çikolataya yer vermesi ve Türk kahvesini ve Türk

kültürünü ön plana çıkarması bakımından, Starbucks iş modeline kıyasla üstünlüklerinin bulunduğu ortaya konulmuştur. *“Starbucks dış pazarlara lisanslama, ortak girişim, stratejik ittifak ve doğrudan yatırım gibi yöntemlerle giriş yaparken, Kahve Dünyası dış pazarlara sadece doğrudan yatırım yöntemi ile giriş yapmaktadır. Kahve Dünyası, uluslararası pazarlara ihraç edilebilecek özelliklere sahip olan ve uluslararası pazarlarda başarı şansı yüksek olan bir iş modelidir”* sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırgan ve arkadaşlarının (2016) yaptığı bir çalışmada müşteri ilişkileri 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 amaçlanmıştır. 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 değerlendirilmiştir. Sonuçta şehir otellerinde konaklayan müşterilerin daha çok kurumsal imaj ve kurumsal hizmet standartlarının kalitesine önem verdiği ortaya çıkmıştır.

### **2.1.3.2. Diğer Sektörlerdeki Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Araştırmalar**

Morrison ve arkadaşları (1997) literatürden ele aldıkları önceki çalışmalarda gizli müşteri uygulaması ile toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliğine yönelik bir takım potansiyel tehditlerin varlığına işaret ederek çözüm önerileri sunmuşlardır. Özellikle, gizli müşteri raporlarını değerlendirenler tarafından bilginin kodlanması, depolanması ve alınmasıyla ilgili çeşitli faktörler sonuçların doğruluğunu etkilemekte olduğu ve gizli müşteri anketleri tasarlanırken değerlendiriciler arasındaki bireysel farklılıkların da dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Çalışma sonucunda gizli müşteri uygulamalarında yapılan hataları en aza indirmek için tasarlanan bazı özel öneriler özetlenip tartışılmıştır.



Erstad (1998) yaptığı çalışmada gizli müşteri uygulamasının müşteri hizmetlerini değerlendirme ve geliştirme aracı olarak geliştirilmesine ve gizli müşteri uygulamasının insan kaynakları politikalarına çok yakın bir şekilde ilişkilendirilmesine bakmayı amaçlamıştır. Bu amaç çerçevesinde gizli müşteri uygulamasına çalışanların katılımını teşvik etmek, olumlu bir motivasyon ortamı oluşturmak, takım ruhu oluşturmak, eğitim ihtiyaçlarını değerlendirmek ve / veya tanımlamak, geri bildirim sağlamak, performansı teşvikler ve ödüller ile ilişkilendirmek çalışma içerisinde tartışılmıştır. Sonuç olarak çalışma; amaçları belirlemeye ve çalışanların sürece dahil edilmesine dayanan bir gizli müşteri uygulaması değerlendirmesinin geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin hizmet deneyimini sunmuştur.

Wilson'un (1998a) yaptığı çalışma gizli müşteri uygulamalarının üst düzey yöneticilerin görüşleri ve bu uygulamayı sağlayan ve sektörde önde gelen piyasa araştırma kurumlarının yöneticilerinden elde edilen nitel görüşmeler ile yürütülmüştür. Çalışmanın amaçları kapsamında; gizli müşteri uygulaması hizmet performansının bir ölçüsü olarak kullanmanın nedenleri, gizli müşteri uygulamasının nesnelliğini ve güvenilirliğini sağlamak için kullanılan yöntemleri, gizli müşterilerden elde edilen verilerinin kullanımı ve bu verilerin servis personeline iletilme şeklini araştırılıp belirlenmiştir. Gizli müşteri değerlendirmelerindeki değişikliklerin müşteri görüşündeki, memnuniyetle ve davranıştaki değişikliklerle nasıl ilişkili olduğu her zaman açık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Wilson (1998b) yaptığı çalışmada hizmet kalitesinin ölçülmesi ve yönetilmesinde gizli müşteri uygulamalarının rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında gizli müşteri uygulamalarını başlatmaktan sorumlu kıdemli yöneticilerin görüşleri ve bu uygulamanın sağlanmasından sorumlu piyasa araştırma kurumlarının yöneticileri üzerine odaklanılmıştır. Çalışmada İngiltere'de gizli müşteri uygulamasının ana kullanım alanları ve tekniğin güvenilirliğini en üst düzeye çıkarmak için kullanılan yöntemler tanımlanmıştır. Çalışmanın sonucunda

işletmelerin gizli müşteri uygulaması sonuçlarını diğer hizmet performansı ölçümleriyle nadiren bütünleştirildiğinin tespit edildiği belirtilmiştir.

Finn ve Kayande (1999) yaptıkları çalışmada gizli müşteri uygulamaları kapsamında toplanan verilerin psikometrik kalitesi ve hizmet kalitesini ölçen müşteri anket verileriyle nasıl karşılaştırıldığının açık bir şekilde bilinmemesi üzerine bu gerçeği açığa çıkarmak amacı taşımışlardır. Bu bilgilerin; organizasyonların gizli müşteri uygulamasını ne zaman kullanmaları gerektiğini, gizli müşteri uygulaması çalışmalarını nasıl tasarlayacaklarını ve sonuçlarına ne kadar ağırlık vereceğini bilmeleri için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında öncelikle rekabetçi mağazaların hizmet kalitesini değerlendirmek için veri toplarken gizli müşteri uygulaması ve geleneksel bir müşteri anketinin kullanımını karşılaştırmak için bir çalışma tasarlanmıştır. İkinci olarak bir işletmenin şube performansını değerlendirmek ve karşılaştırmak için toplanan bir dizi ikincil gizli müşteri uygulaması verilerinin psikometrik performansını değerlendirilmiştir. Son olarak gizli müşteri uygulaması verilerinin, hizmet kalitesi verilerinden daha güvenilir olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda birincil ve ikincil çalışmadan elde edilen veriler ile gizli müşteri uygulamasının işletmelerin performansını makul derecede güvenilir olarak derecelendirdiği, gizli müşteri uygulaması verilerinin güvenilirliğinin veriler aynı satış ölçeklendirme problemi için kullanıldığında, müşteri anketlerinden daha yüksek olduğu tespiti yapılmıştır. Bununla birlikte her gizli müşteri çalışmasının maliyetinin çok yüksek olduğu düşünülse bile geleneksel bir müşteri anketinden çok daha az maliyetle arzu edilen bir güvenilirlik seviyesine ulaşabildiği belirtilmiştir.

Wilson (2001) yaptığı çalışmada hizmet işletmelerinde gizli müşteri uygulamaları incelemeyi amaçlayarak bir keşif araştırması programı hakkında rapor vermiştir. Araştırma, gizli müşteri uygulamalarından sorumlu üst düzey yöneticilerin görüşleri ve bu araştırmanın sağlanmasından sorumlu piyasa araştırma kurumlarının yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada gizli müşteri uygulamalarının nasıl yapıldığı ve tekniğin güvenilirliğini maksimize etmek için kullanılan yöntemler

belirtilmiştir. Aynı zamanda, hizmet çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarındaki aldatmacayı kabul etmesinin kritik olduğu anlaşılacak sonuç kısmında belirtilmiştir.

Cook ve arkadaşlarının (2002) yaptıkları çalışmada hizmet personeli, müşteri ve hizmet organizasyonu konularının birbirleri ile bağlantıları kurularak geliştirilebilirliğini araştırmışlardır. Pazar odaklı bir organizasyonun başarısının çalışanların kaliteli iklim ve kültüre kabul etmesine bağlı olduğu ve hizmet organizasyonu müşteri ile irtibat personeli arasındaki servis karşılaşmasını değerlendirmek için gizli müşteri uygulamasının kullanılabileceği çalışma sonucunda belirtilmiştir.

Beck ve arkadaşlarının (2004) yaptıkları çalışmada hava kuvvetlerindeki hizmet noktaları (dükkanlar, mağazalar) için kullanılmak üzere gizli müşteri programını test etme, değerlendirme ve değiştirme gibi sonuçlara dayanan bir prototip gizli müşteri programı tasarlamayı amaçlamışlardır. Çalışma kapsamında pazarlama ve eğitim yöneticileri ile görüşmeler yapıldıktan sonra geliştirilen ana program öğeleri kararlaştırılmıştır. Kırk üç gizli alışveriş uygulaması yapılarak prototip programından elde edilen bilgiler askeri barınak ve gıda hizmetleri programlarının yanı sıra bağımsız ağırlama operasyonlarına da uygulanabilir olduğu çalışma sonucunda belirlenmiştir.

Calvert (2005) yaptığı çalışmada Yeni Zelanda'daki halk kütüphanelerinde hizmetin araştırılması için yapılan gizli müşteri uygulamalarını değerlendirmiştir. Gizli müşteri uygulamalarını halihazırda kullanan Yeni Zelanda'daki halk kütüphanecileri ile yapılan mülakatlarda elde edilen bulgularla birlikte sonuç olarak müşteri hizmetleri değerlendirmesinin bu yöntemini kullanmanın üç önemli nedeni olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenler; süreç iyileştirme, personel davranışlarını geliştirme ve benzer kuruluşlarla kıyaslama olarak açıklanmıştır.

Wiele ve arkadaşları (2005) yaptığı çalışmada, müşteri odaklı hizmet mükemmelliğine ulaşma, sadece anket soruları aracılığıyla müşteri memnuniyetini ölçme, örgütsel değişim, müşterilerin beklentileri gibi konularda birden fazla ölçüm aracına odaklanılmasını gerekliliğini belirterek gizli müşteri uygulamaları gibi ölçümlerin gerekliliğini açıklamışlardır. Bu nedenle araştırmada gizli müşteri uygulamasının daha sık kullanılan anket yöntemlerine ek olarak yararlı bir araç olabileceğini savunulmuştur. Çalışma kapsamında zincir bir işletmeye toplam 237 gizli müşteri ziyareti gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda gizli müşteri uygulamasının hizmet sunumunun iyileştirilmesi için yararlı olduğunu ve hizmet kalitesini ölçen farklı yöntemlerle beraber kullanılmasının önemli olduğunu gösterilmiştir.

Douglas ve Douglas (2006) çalışmasında, İngiltere'deki yüksek öğrenim kurumlarında gizli müşteri uygulaması ile gizli öğrenciler kullanarak üniversite performansını değerlendirmenin uygunluğunu araştırmışlardır. Yüksek öğrenim kurumlarında gizli müşteri uygulamalarının olası avantaj ve dezavantajlarını inceleyerek mevcut kalite güvencesi yöntemlerine entegre edilmesi için gereken tespiti yapmak çalışmanın ana amacını oluşturmuştur. Çalışma mevcut literatürün gözden geçirildiği çalışmada bir üniversitenin işletme bölümündeki çalışanların anket kullanılarak incelemesini içermektedir. Elde edilen bulgularda yüksek öğrenim kurumlarında gizli müşteri kullanmanın birtakım avantajları ve dezavantajları olmasına rağmen gizli öğrenciler ile üniversite süreçlerinin ve hizmetlerinin büyük bölümlerini izlemek için kullanılabileceği tespiti yapılmıştır. Bunun gerçekleşmesi için personel hizmet standartlarının geliştirilmesi, hizmet performansının tüm yönlerini değerlendirilmesine yönelik bir dizi ölçüt geliştirmesi gibi çok sayıda operasyonel konu hakkında belirlemeler yapılması gerektiği sonuç ve öneriler kısmında belirtilmiştir.

Thorney ve arkadaşlarının (2006) yaptığı çalışma İngiltere'deki bir ulusal eczane zinciri kapsamında gerçekleşmiştir. Astıma karşı yapılan sağlık müdahalesi ve müdahalenin dört aylık süredeki kapsamını ölçmek amacıyla yapılan çalışma

kapsamında eczanelerin hangi astım türüne bağlı müdahalede buldukları, önerilen yaşam tarzı verileri ile birlikte ziyaret ettikleri eczane türüne ve onlara hizmet eden personelin ek bilgileri toplanması gibi sağlık sektöründe gizli müşteri kullanılarak yapılan bir çalışma özelliği taşımaktadır. Sonuç olarak gizli müşterilerin kullanımı bu müdahalenin başarılı bir şekilde uygulanması ve değerlendirilmesine yardımcı olmuştur. Uygulama sonuçlarında ise tasarlanan her hizmetin uygulanması ve sunulmasının basit olması ve eczacıların ve personelin hizmetleri yerel gereksinimleri karşılamak üzere uyarlaması için esnek olması gerekliliği belirtilmiştir.

Gosselt ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları çalışmada Hollanda'daki süpermarketlerin ve içki mağazalarının alkol satışları için yasal yaş kısıtlamalarına gerçekten uyup uymadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada gizli müşteri uygulamasına yönelik bir araştırma yöntemi geliştirilmiştir. Gizli müşteri uygulaması kapsamında hafif alkollü içecekler (yasal yaş 16 yıl) almaya çalışan 15 yaşındaki ergenler tarafından 150 süpermarket ve 75 alkollü içecek dükkanı ile yüksek alkollü içecekler (yasal yaş, 18) almaya çalışan 17 yaşındaki ergenler tarafından 75 alkollü içecek dükkanı ziyaret edilmiştir. Çalışmanın bulgularında 300 satın alma denemesinin % 86'sının başarılı olduğu, tüm ziyaretlerin yalnızca 71'inde kişilerin kimliği sorulduğu ve kimliği sorulanların da % 39'unun hala alkol alabildikleri, kızların alkol almada erkeklerden daha başarılı oldukları tespitleri yapılmıştır. Sonuç olarak süpermarketlerin ve içki mağazalarının genç müşterilerin alkol almayı denediğinde ekstra bir özen göstermediklerini, yasal yaş kısıtlamalarının açıkça ergenleri alkol kullanımına karşı korumak için yeterli olmadığı belirtilmiştir.

Gürcü'nün (2007) yapmış olduğu tez çalışmasında günümüzde giderek önemi artmaya başlayan satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemlerden biri olan gizli müşteri uygulamaları incelenmiştir. Çalışmada öncelikle, günümüz insan kaynakları uygulamalarında önemli bir yere sahip olan performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme kavramlarının üzerinde durulmuştur. Ardından kişisel satış ve satış gücü kavramları açıklanmış ve satış

temsilcilerinin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlere değinilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında ise, satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinde gizli müşteri uygulamalarını kullanmakta olan bir uluslararası firma örneği detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tükeltürk (2008) yaptığı çalışmada gizli müşteri uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin etkinliği için nasıl kullanılması gerektiğine yönelik tespitlerin yapılmasını amaçlamıştır. Özellikle, işgören performansını ölçme amaçlı kullanılan gizli müşteri uygulamalarının, insan kaynakları yönetimi açısından ele alındığı çalışmada gizli müşteri uygulamalarının amacı ve önemi, süreci ve başarı koşulları ele alınarak geniş literatür bilgisi verilmiştir.

Allison' un (2009) yaptığı çalışmada gizli müşteri uygulaması yapan kişilerin motivasyonlarını incelemekte ve karma yöntem araştırması tasarımı kullanarak motivasyon dolgunluğunu belirlemek, sınıflandırmak ve ölçmek amaçlanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmına mevcut gizli müşterilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak başlanmış ve görüşmeler sonucunda gizli müşteri motivasyon ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek 323 gizli müşteriye uygulanmıştır. Sonuç olarak motivasyonun gizli müşteri olmanın deneyim düzeyine bağlı olarak desteklendiği ve gizli müşteri olmanın üç aşaması (yenilik aşaması, keşif aşaması ve kariyer aşaması) kategorize edilerek belirtilmiştir.

Özdemir ve Eroğlu' nun (2009) gizli müşteri araştırması yöntemiyle ilgili akademik bir temel oluşturma amacıyla yürütmüş olduğu gizli müşteri araştırması, gizli müşteri uygulaması sürecini incelemek ve mobilya sektöründe yer alan ve şubeleri bulanan bir işletmedeki gizli müşteri araştırması örneğini sunarak sonuçlarını göstermişlerdir. İlgili çalışmada sonuç olarak müşteri ile çalışan etkileşiminin kalitesini gizli müşteri uygulamaları yapılarak daha da geliştirilebileceğini belirtmişlerdir. Müşteri ve çalışan etkileşimin geliştirilmesi sonucunda da müşteri sadakatinin, pazar payının ve karlılığın artması gibi olumlu sonuçlar elde edilebileceğini belirtmişlerdir.

Allison ve arkadaşlarının (2010) yaptığı çalışmaya; gizli müşteri olarak çalışanların motivasyonlarının araştırılmasına yönelik verilerin birbirleri ile entegre edilerek yorumlanmasıyla oluşmaktadır. Mevcut gizli müşterilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgileri kullanarak yapılan çalışma sonucunda; keyif, heyecan, gerçeklerden kaçış, kişisel gelişim, prestij gibi gizli müşterilerin motivasyonlarına yönelik on dört boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar kullanılarak gizli müşteri uygulaması yapan işletmelerde uygulamak üzere bir model çalışmanın sonunda sunulmuştur.

Glasier ve arkadaşlarının (2010) yaptığı çalışmada İskoçya'nın Lothian bölgesindeki eczanelerde hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ve acil doğum kontrolü yöntemleri ile ilgili ne tür önerilerin verildiğini belirlemek için gizli müşteriler kullanmıştır. Sonuç olarak eczanelerdeki doğum kontrolü için yapılan danışmanlık hizmetinin kalitesi genel olarak iyi olduğu ama doğum kontrol ilaçlarının kullanımı ile istenmeyen gebelik oranlarındaki fazlalığın endişe verici boyutlarda olduğu tespiti yapılmıştır.

Weidinger ve arkadaşları (2010) yaptıkları çalışmada iki üniversite kütüphanesinin gizli müşteri uygulamalarının kamu hizmeti masalarında müşteri hizmetlerini değerlendirmek için etkili ve istatistiksel olarak uygun bir araç olup olmadığını belirlemeyi ve belgelemeyi amaçlamışlardır. Çalışma kapsamında 2008 ilkbahar ve sonbahar dönemlerinde her iki kütüphanede gizli müşteri uygulaması yapılmıştır. Eğitimli gizli müşteriler, personel davranışlarını ve referans sorularına verilen cevapları ve referans deneyimiyle ilgili açık uçlu yorumları kaydedilmiştir. Gizli müşteri uygulamasının kütüphanelerde müşteri hizmetini değerlendirmek için etkili bir yöntem olduğu, davranışsal değerlendirme sonuçları yorumlarla birleştirildiğinde hizmet alanların çok fazla memnun olmadığı çalışma sonucunda belirtilmiştir.

Yücel (2010) yaptığı çalışmada; işletmelerin doğru kararlar vermeleri için kullanılan yöntemlerden müşteri beklentileri ve gizli müşteri uygulamalarını kullanan bir işletmenin bu sistemi nasıl ve ne şekilde uyguladığını göstermeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda gizli müşteri uygulamalarının, müşteri memnuniyeti odaklı çalışan, müşteri beklentilerini karşılayarak fark yaratmayı hedef almış işletmelere yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bununla beraber, karar verme sürecinde az sayıda işletmenin kullanmakta olduğu müşteri beklentileri ve gizli müşteri uygulamalarının diğer firmaların da müşteri memnuniyetini, sürekli hale getirmeleri açısından faydalı olabileceği değerlendirilmiştir.

Finn (2011) yaptığı çalışmada dayanıklı eşya perakende zincirleri ve mağazaları ile yapılan gizli müşteri uygulaması verileri kıyaslanarak gizli müşteri uygulamalarının psikometrik kalitesini incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular gizli müşteri uygulamasının bireysel perakende satış mağazalarının mağaza ortamını karşılaştırırken oldukça uygun maliyetli olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca gizli müşteri uygulaması perakende satış mağazalarında yaşanan kişisel satışların kıyaslanması ve hizmet kalitesinin güvenilir bir şekilde değerlendirilmesi için makul bir yaklaşım olsa da güvenilir bir sonuca ulaşmak adına gerekli ziyaretlerin sayısının ve ziyaret sürelerinin literatürde belirtildiğinden çok fazla olması gerektiği çalışma sonucunda belirtilmiştir.

Ford ve arkadaşlarının (2011) yaptığı çalışma; yöneticilerin çalışan performansını iyileştirmek için yaptığı koçluk ile ilgili yeni bir araç olarak gizli müşterilerin kullanılmasıdır. Çalışmaya göre gizli müşteri uygulamasının asıl kullanılma sebebi özel sektörde ve kamu sektöründe çalışanların iş performansı konusunda güvenilir değerlendirmeler olarak göreceği kapsamlı performans verilerine sahip mevcut yöntemlerin bulunmamasıdır. Bu çalışmada gizli müşteri uygulaması objektif, zamanında ve doğru performans verilerini sağlayan bir teknik olarak açıklanmaktadır. Buna ek olarak, bu tekniğin etkinliğinin, laboratuvar deneylerinde son derece etkili olduğu gösterilen değişken aralıklı çizelgelerin gücüne nasıl dayanacağını açıklanmaktadır. Her ne kadar gizli müşteri uygulaması bir



kuruluş tarafından sağlanan hizmet kalitesini değerlendirmek için hizmet endüstrisinde kullanılmış olsa da araştırma, çalışanlara değişken geri aralıklarla zamanında performans geri bildirim sağlama etkinliğini ilk gösteren araştırma olarak yazarlar tarafından belirtilmektedir. Ek olarak çalışmada gizli müşterilerden gelen bilgilerin, yöneticilerin geleneksel performans değerlendirmelerinin sınırlamalarını aşmak için nasıl kullanılabileceğini göstermektedir.

Jankal ve Jankalová (2011) yaptıkları çalışmada "Slovak Post" isimli postane çalışanları arasında müşteri odaklı davranışların daha yüksek seviyede olmasını sağlamak için "Mystery Customer" isimli bir proje ile çalışmalarını uygulamışlardır. Çalışma kapsamında önceden belirlenen postane personelinin müşterilere yönelik davranışları analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda postane çalışanlarının müşterilerin ihtiyaçlarına duyarlı olmalarının çok önemli olduğu ve müşterilerin gözünde organizasyonun genel izlenimini artırmak için çalışanlarının iletişim becerilerini geliştirmeye çalışıldığı vurgulanmıştır.

Latham ve arkadaşlarının (2012) yaptığı çalışmada motivasyon teorisine dayanarak, değişken aralıklı zaman çizelgesinde yöneticilerin çalışan eğitiminde tarafsız bir yerde olan gizli müşterilerin geribildirimlerinin etkisini değerlendirmek için yarı deneysel bir tasarım kullanmıştır. Çalışma sonucunda kesintiye uğramış bir zaman serisi tasarımı, bu müdahale sonucunda hem çalışan hem de örgütsel performansın arttığını göstermiştir.

Tarantola ve arkadaşları (2012) yaptıkları çalışmada Yunan bankalarının kredi departmanlarının sunduğu hizmet kalitesini incelemek ve değerlendirmek için gizli müşteri uygulamasından elde edilen verileri bayes ağları aracılığıyla incelemiştir. Kredi ürün ve hizmetleri hakkında bilgi toplamak ve böylece bankaların dahili standartlarına erişmesine yardımcı olacak müşteri memnuniyetini ve planlama, iyileştirme stratejilerini değerlendirmek için gizli müşteri uygulaması ile birlikte bayes ağlarının teknik olarak kombinasyon halinde ilk defa kullanıldığı çalışmada belirtilmiştir. Konu bilgisini ve veriden türetilmiş bilgiyi birleştirmeyi sağlayan

bayes ağları, yalnızca ilgi konusu arasındaki bağımlılık yapısını resimsel olarak sunmakla kalmayıp, olası iyileştirme stratejilerinin etkilerini değerlendirip yorumlayıp anlamaya da olanak tanıdığı çalışma kapsamında belirtilmiştir.

Taşkın (2012) gizli müşteri uygulamaları hakkında bilgi vermek ve etkin bir gizli müşteri yönetiminin koşullarını insan kaynakları açısından değerlendirmek ve çalışanların gizli müşteri uygulamalarına bakış açılarını belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada sonuç olarak çalışanların gizli müşteri uygulamalarından memnun olduklarını fakat performanslarını arttırmada yetersiz olduğunu belirtilmiştir.

Bradbury ve Milford (2013) yapıları çalışmada Gürcistan'daki yerel yönetimler için müşteri hizmetlerini sistematik olarak ölçmek için tasarlanmış yenilikçi bir program üzerinde yoğunlaşmıştır. Gürcistan Üniversitesi'ndeki Carl Vinson Enstitüsü tarafından koordine edilen yerel yönetim gizli müşteri programı, yerel yönetimlere müşteri hizmetlerinin sistematik olarak üçüncü bir tarafında değerlendirilmesini teklif etmiştir. Çalışmada gizli müşteri uygulaması kapsamında genel olarak telefon etkileşimlerini analiz ederek ve yerel yönetim bölümlerinin işlevlerine özgü senaryoları kullanarak tipik vatandaş-hizmet sağlayıcısı karşılaşmaları yapılmıştır. Sonuç olarak çalışma gizli müşteri uygulaması katılımcı yerel yönetimlere kuruluş performansını iyileştirmek ve çalışanlar için müşteri hizmetleri eğitimini uyarlamak adına sürekli müşteri hizmetleri değerlendirmesini sağlamıştır.

Hammill ve Fojo (2013) yaptıkları çalışmada Florida Uluslararası Üniversitesi'nin Hubert Kütüphanesi'nde yapılan gizli müşteri uygulamasının sonuçlarını ve kitap hizmetleri masasında çalışan öğrenci işçi eğitim programında yapılan değişikliklerin etkilenip etkilenme biçimlerini tanımlamayı amaçlamaktadır. Kampüs içerisindeki gönüllüler kitap hizmetleri masasının öğrenci işçilerine yüz yüze veya telefonla önceden hazırlanmış sorular sorarak hizmet kalitesi algılamalarını kaydetmişlerdir. Çalışmanın sonucuna bakıldığında çoğu gizli müşteri raporunda olumlu deneyimler bildirmiş ancak öğrenci işçilerinin eğitiminde ele

alınması gereken sorunlu alanları ve durumları belirlenmiştir. Ayrıca eğitim programındaki değişikliğin ne yapmak üzere tasarlandığına onu yaptığı ortaya koyulmuştur.

Bell ve arkadaşlarının (2014) yaptıkları çalışmada erkeklerin eşleri adına acil doğum kontrol ilaçlarına ulaşmaları için eczaneye uğramalarını ele alarak erkeklerin doğum kontrol ilaçlarına ulaşılabilirliği ve bu ilaçların maliyetini değerlendirmeyi amaçlanmıştır. Araştırmada erkek gizli müşteriler ile birlikte New York'ta üç mahallede 128 eczane ziyaret edilmiştir. Doğum kontrol ilaçlarını ve masraflarını sorup hafta sonu saatlerini kaydeden gizli müşterilerin uğradığı eczanelerde genel olarak, erkeklerin doğum kontrolü ilaçlarına erişememe olasılığının % 20 oranında olduğu tespit edilmiştir.

Singh ve Verma (2014) yaptıkları çalışmada “müşteri istihbaratı” yönetimi olarak adlandırılan konsepti tanıtarak müşteri imajının ve algılanan gizli müşteri uygulaması ile birlikte geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Çalışma kapsamında müşteri istihbarat yönetimi kavramının belirlenmesine ve eğitilmiş gizli müşterilerin müşteri istihbaratı ile bağlantılı değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda gizli müşteri uygulaması için etik ve müşteri istihbarat yönetimini değerlendirerek tartışılmıştır.

Zorica ve arkadaşlarının (2014) yaptıkları çalışmada gizli müşteri uygulamasının yoğun olarak kullanıldığı işletmelerden kar amacı gütmeyen kurumlara uyarlanarak uygulanmasını göstermek ve kütüphane hizmet standartlarını geliştirmek amacıyla ele alınmıştır. Çalışma kapsamında kütüphanecilerin, işletme değerlendirme yöntemlerini benimseyerek anket ve mülakat gibi diğer standart metotlar ile gizli müşteri uygulamasını birlikte nasıl uygulanabileceğini belirlemek suretiyle kütüphanecilerin giderek daha rekabetçi bir alana yönelik bilgilendirme hizmetleri sunmaya hazır olduklarını göstermeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda kütüphanelerde gizli müşteri uygulamalarının gelecekte yapılabilmesi için öneriler ve kılavuzlar sunulmuştur.

Adams ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları çalışmada sağlık hizmetlerinde kalite ve güvenliği izleme aracı olarak gizli müşterilerin kullanımı incelenmiştir. Hollanda Sağlık Müfettişliği tarafından yaşlı bakımında uygulanan bir proje kapsamında pilot bir uygulama olan gizli müşteri uygulamasının bağımsız değerlendirmesinde yaşlı bakımında günlük uygulamaların zorunluluklarının daha iyi görülebilmesi için bu yaklaşımın birincil hedefinin karşılanmadığı ortaya çıkmıştır. Sağlık müfettişleri gizli müşterilerin verdikleri kalite değerlendirmesi raporunun bulgularını sağlık müfettişliği tarafından kullanılan uygulamalarla uyumlu olmadığı için kullanamamışlardır. Çalışmanın sonucunda yeni bir denetim aracı uygulamasında gizli müşterileri bakım kurumlarına gönderirken kurumun spesifik özellikleri dikkate alınarak etik bir analizin yapılmasının gerekliliği belirtilmiştir.

#### **2.1.4. Gizli Müşteri Uygulaması Süreci**

Gizli müşteri, işletme tarafından bilinmeyen, hizmeti ideal olarak değerlendiren ve daha sonra deneyimlerini nesnel olarak raporlayan vekil bir müşteridir. Gizli müşteri uygulaması ise gizli müşteriler tarafından görülebilen veya yaşanabilen belirli olaylarla sınırlıdır. İşletmenin istediği geribildirim türüne göre, gizli müşteri uygulamasının yapılacağı ürün hakkında çeşitli derecelerde bilgi sahibi olurlar. Tipik gizli müşteri uygulaması; alışveriş yapan kişinin işletme ve hizmet ürünü hakkında birtakım eğitimler almasını ve daha sonra müşteri olarak kuruluşu ziyaret etmesini ve hizmeti satın almasını ya da satın alıyormuş gibi yapmasını gerektirir (Cook vd., 2002: 170).

Gizli müşteri uygulaması hizmet sağlayıcıların müşterilerin gördükleri hizmetlerini görmesini sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Gizli müşteri uygulaması iki şekilde tasarlanabilir. Birincisi kimliği bilinmeyen profesyonellerin müşteri olarak gözükmesi sağlanarak hizmetin çeşitli yönlerini test etmek için senaryolar geliştirilir. Gizli müşteri ziyareti ardından kontrol listesi ve uygulanan senaryodaki sapmaları tanımlayan ayrıntılı bir rapor gizli müşteri tarafından

hazırlanır. İkincisi, gerçek müşterilerin düzenli aralıklarla yaptıkları alışveriş ya da aldıkları hizmet için ayrıntılı bir not yazması için eğitilmesidir. Bu yaklaşımın en büyük yararı, verilerin müşterinin algılamasını temsil etmesinden kaynaklanmaktadır (Harvey, 1998: 594).

Gizli müşteri uygulamasının tasarımındaki *ilk adım* hedefleri tanımlamaktır. Bu hedefler şeffaf hale getirilmeli ve kontrol listesinin girdisi olarak kullanılmalıdır. Bu kontrol listesi, hizmet sunum süreci boyunca ve başarısızlık noktalarına dikkat ederek geliştirilmelidir. Çoğu durumda, belirli bir süre boyunca aynı yerde birden fazla ziyaret gerçekleştirmek daha uygundur ve bu ziyaretler günün farklı zamanlarında yapılmalıdır. Bu, özel durumların etkisini azaltacak ve aynı zamanda daha önceki ziyaretlerden sonra yapılan iyileştirmelerin etkilerini ölçme araçları sağlayacaktır (Wiele vd., 2005: 534 - 535).

Gizli müşteri uygulamasının tasarımındaki *ikinci adım* veri toplamaktır. Toplanan veriler sadece uygulanabilir hizmet kalitesi boyutlarını kapsamamalı aynı zamanda kuruluşun vizyon ve misyonu ile ilişkili olarak tanımladığı kilit performans göstergelerini de yansıtmalıdır. Verileri toplayan gizli müşteriler bağımsız, kritik, objektif ve anonim olmalı. Gizli müşteri uygulamasının bir işletmede normal çalışma biçiminin güvenilir bir resmini göstermesi gerekir. Gizli müşteri uygulaması aracı çalışanları iyileştirmenin bir yolu olarak çalışanlara sunulmakla birlikte, çalışanların anormal davranışlarından kaçınmak için bireysel ziyaretler önceden ilan edilmemelidir (Wiele vd., 2005: 535).

Gizli müşteri uygulamasının tasarımının *son adımı* sonuçlarını bildirmektir. Sonuçlar kontrol listelerine dayalı objektif ölçümleri de kapsamalıdır. Sonuç raporları ziyaretten sonra mümkün olan en kısa sürede sorumlu yöneticilere sunulmalıdır (Wiele vd., 2005: 535).

Gizli müşteri uygulaması geliştirilirken çalışanlar ve müşteriler düşünülerek yürütülürse hem müşteri düzeyinde hem de çalışan memnuniyetinde fayda sağlanır. Hizmet sunum sisteminde önemli girdiler elde edilerek müşteri ve hizmet sunan çalışanın avantajları da iyileştirilebilir. Bununla birlikte uygulamanın başlangıcından itibaren katılan çalışanlar için gizli müşteri uygulaması olumlu bir motivasyon aracı olabilir. Bu motivasyonun kaynağı da çalışanların ödüller ve teşviklerden faydalanabileceğini bilmesi, gizli müşteri uygulamasının sonuçlardan korkmamayı öğrenmesi ve geribildirim almak için sabırsızlanması, hizmet sunarken bir takım felsefesinin önemini kavraması olarak açıklanabilir (Erstad, 1998: 38).

Gizli müşteri, hizmet üretim sürecinin bizzat içinde yer alır. Dolayısı ile anlık hata ya da standartlara uygun hizmet, gizli müşterinin raporuna yansımaktadır (Yıldırğan vd., 2016: 56 – 59). Gizli müşteri uygulaması 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 (Özdemir ve Eroğlu, 2009: 357).

İşletmeler gizli müşteri araştırmalarının kullanımına yönelik farklı amaçlara sahip olabilirler. 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. Bununla beraber üst düzey yönetimin izlenmesi, çalışan katılımını teşvik etme, olumlu bir motivasyon el çevre oluşturma, takım ruhunu yaratma, eğitim ihtiyaçlarını tanımlama, çalışanların performansı ile dürüstlüğü ölçme, geri bildirim sağlama, ödülleri performansla ilişkilendirme gibi insan kaynakları politikalarının başarısını arttırmak ve süreç geliştirmek için de gizli müşteri araştırmaları kullanılabilir (Özdemir ve Eroğlu, 2009: 357 - 368). 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 (Yıldırğan vd., 2016: 59 - 60).

Gizli müşteri uygulamasının bir firmada başlayacağını duyurulması bile çalışan performansında önemli artışlara sebep olmaktadır. Çalışanlara, gizli müşteri uygulamasında hangi kriterlere dikkat edileceği de önceden duyurulmalıdır. Böylece çalışanlara nelere dikkat etmeleri gerektiği hatırlatılacak ve aslında eğitimlerde almış oldukları bilgiler tazelenecektir. Uygulamanın duyurulması ile çalışanlar tüm müşterilere sanki gizli müşteriymişler gibi aynı üstün hizmeti sunmaya çalışacaklarından bu müşteri memnuniyetine de olumlu etki yapacaktır (Gürcü, 2007: 86). Gizli müşteri uygulaması çalışanlara hizmetleri geliştirecek bir yol olarak sunulmasına rağmen gizli müşteri uygulamasının gerçekleşeceği gün ve zaman hakkında herhangi bir uyarı ya da bilgilendirme olmamalıdır (Öter vd, 2015: 381). Pek çok hizmet teşkilatı problemi, yetersiz çalışanların değil, etkisiz süreçlerle ilgilidir. Gizli müşterilerin art arda rapor ettiği bir süreç veya işletme odaklı sorunun nerede olduğunu tespit edilebilir. Gizli müşteri uygulamasının sonuçları çalışanlarla mutlaka paylaşılmalıdır. Son olarak, gizli müşteri verileri çalışanın başarılarını gösterdiğinde bunların kabul edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir (Cook vd., 2002: 171).

Firmalar her yıl büyük miktarlarda paralar harcayarak çalışanlarına sunduğu eğitimlerin ne kadar hayata geçtiğini, personelinin sattığı ürün hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğunu ya da müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmek için koyduğu kuralların ne kadar uygulandığını görmek için gizli müşteri araştırması yapmaktadır (Gürcü, 2007: 75). Gizli müşteri uygulaması araştırmalarının uygulama alanı bulunduğu 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 (müşteri) yöntemini

kullanmaktadır (alıntılayan Yıldırđan vd., 2016: 60); (aktaran McMullen ve Akesson, 2011: 8). ABD’de bu yönteme 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 (Yıldırđan vd., 2016: 60).

2003’ten beri gizli müşteri araştırması yapan McDonald’s, restoranlarını her hafta bir gizli müşteriye ziyaret ettirmektedir. Genel temizlik, personelin kıyafeti ve görünümü, konukseverlik, hızlı servis, ürün kalitesi ve tuvalet temizliği alanlarında gözlem yapılmaktadır. Gizli müşterinin ziyaret saatinde vardiyada bulunan personel veya ekip başarılı bulunmuşsa topluluk içinde alkışlanmakta ve kkk ödüllerle motive edilmektedir (Gürcü, 2007: 80).

### **2.1.5. Gizli Müşteri Uygulamalarının Avantajları**

Gizli müşteri uygulamalarının sunduğu en büyük imkan işletmelerin kendilerini müşteri gözü ile görebilmektir (Yücel, 2010: 41). Gizli müşteri uygulamalarının diğer avantajlı yönleri aşağıdaki şekilde maddeler halinde belirtilmiştir;

- Önceden konulan kriterlere göre sağlanan hizmetin kalitesini ölçebilme,
- Araştırması sonuçlarından elde edilen bilgiler sonucunda problem alanlarına yönelerek ve operasyonların verimlilik düzeyleri arttırılarak temas personelinin müşteriler tarafından değerlendirilen hizmet özellikleri üzerinde durma (zdemir ve Eroğlu, 2009: 361),
- Tüm birimlerinde aynı hizmet kalitesini sağlama (Yıldırđan vd., 2016: 57),
- Müşteri memnuniyetinde artış,



- Çalışanların performansında ve müşteriye verdiği önemde artış,
- Rakipleri izleyebilme,
- Hizmet süreçlerinde ve anlayışlarında aksayan ya da geliştirilmesi gereken konuları teşhis etme,
- Eğitim ihtiyaçlarının etkin şekilde tespiti (Gürcü, 2007: 76),

### **2.1.6. Gizli Müşteri Uygulamalarının Dezavantajları**

Gizli müşteri uygulamasının amacı, hizmeti müşterinin gerçekte nasıl algıladığıdır, bir amirin dikkatli gözleri için yapılan bir gösteri değildir. Ayrıca, herhangi bir müşterinin performans ile ilgili ayrıntılı bir rapor yazabileceği fikri büyük olasılıkla bazı hizmet çalışanlarını etkiler. Bununla birlikte, morali de etkileyebilir. Nasıl verildiği ve kullanıldığına bağlı olarak, güvensizlik mesajı da verebilir. Cezalandırma kontrolü olarak algılanabilir ve “gizli müşterinin yerini belirleme” gibi tetikleyici savunma mekanizmalarını tetikleyebilir (Harvey, 1998: 594). Gizli müşteri uygulamalarının dezavantajlı yönleri aşağıdaki şekilde maddeler halinde belirtilmiştir;

- Test edilen örneğin büyük olmaması,
- Personelin bir hizmeti sağlayamadığı kötü bir gününde gerçekleşebilmesi,
- Araştırmacının bilişsel yeteneğiyle ilgili bazı özellikler araştırmanın doğruluğu etkilemesi (Özdemir ve Eroğlu, 2009: 362),
- Çok az sayıdaki gizli müşteri ziyareti nedeniyle ve bu ziyaretin olumsuz bir ana denk gelmesi nedeniyle değerlendirmenin sağlıklı olmaması,
- Gizli müşteri olarak gelen kişilerin kişilik özellikleri, ön yargıları vb. gibi olumsuz olabilecek şartlardan dolayı iş görenin performansının daha düşükmüş gibi algılanabilmesi (Tükeltürk, 2008: 60),
- Personeli sürekli gizli müşteri tehdidi ile baskı altına almanın ters sonuçlar doğurabilmesi (Yıldırğan vd., 2016: 66).

### 2.1.7. Gizli Müşteri Seçimi ve Eğitimi

Gizli müşteri, gerçek bir müşterinin özelliklerini taşıyor olmasına özen gösterilerek seçilmiş ve gerekli eğitimleri almış ve daha önceden belirlenmiş senaryolara göre hareket eden kişidir (Tükel Türk, 2008: 57). Gizli müşteriler hizmetin daha önceden tanımlanmış özelliklerini değerlendirirler ve bunun için eğitilirler (Rood ve Dziadkowiec, 2013: 373). Gizli müşterilerin bağımsız, ciddi, objektif ve bilinmeyen kişiler olması gerekmektedir. Gizli müşteri uygulaması, belirli bir alışveriş bölgesinde normal bir çalışma günündeki durumun güvenilir bir resmini ortaya çıkarabilmelidir. 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. (Özdemir ve Eroğlu, 2009: 367). Gizli müşterinin genel olarak öznel bir yaklaşımdan ziyade cevap veren, kişiye göre değişmeyen gerçekçi cevapları içeren ve objektif bir yaklaşımda olması gerekir. Bunun sağlanması için "yemek bedeli ne kadardı?" ve "ne kadar süre beklediniz?" örneklerindeki gibi herkes tarafından aynı düzeyde cevaplanabilecek sorular gizli müşterilerin değerlendirme kriterlerinde yer almalıdır. Subjektif bir soru bir görüşü yansıtır. Gizli müşteriler için objektif terimi; gizli müşteri uygulaması puanlarını kaydeden kişiden nispeten bağımsız olduğu anlamına gelmelidir (Morrison vd., 1997: 356; Rood ve Dziadkowiec, 2013: 363).

Gizli müşterilerin seçimi ve eğitimi işletme içinde yürütülebilir veya gizli müşteri uygulaması hizmeti sağlayan profesyonel işletmelerden dış kaynaklı olarak tedarik edilebilir (Liu vd., 2015: 578). Gizli müşteri uygulaması kapsamında kullanılan gizli müşteriler projenin gerekliliklerine uygun profilde olmalıdır. Gizli müşteriler seçilirken sosyal statüleri, gelir seviyeleri, yaşam standartları vb. kriterler göz önünde bulundurulmalıdır (Gürcü, 2007: 83-84). Gizli müşteri uygulamasının en önemli avantajı ölçüm kalitesidir. Gizli müşteriler iyi eğitilerek süreçler hakkında bilgi sahibi olurlar ve bu nedenle kritik noktaları ölçebilirler (Wiele vd., 2005: 534).

Gizli müşteri, alışveriş yapmayı seven, iyi bir gözlemci, keskin bir hafızaya sahip kişidir. Gizli müşteri, alışveriş merkezi, restoran, banka, benzin istasyonları ve

benzeri yerleri sanki normal yaşantısına devam ediyormuş gibi ziyaret etmektedir. Ziyareti tamamlandıktan sonra, soru formunu doldurmaktadır (Gürcü, 2007: 74). Gizli müşteri ziyaretinden elde edilen sonuçların sadece tek bir ziyaretle değil, önceki gizli müşteri ziyaretlerinin kayıtlarıyla birlikte analiz edilmesi gerekmektedir (Özdemir ve Eroğlu, 2009: 369). Gizli müşteriler ve hizmet işletmesi arasındaki etkileşimlerin video kayıtları altına alınması değerlendiricilerin eğitimi için yararlı olabilir. İdeal olarak, kayıtlar gizli kameralar ile birlikte alınmalıdır, böylece çalışanlar tarafından farklı bir tutum oluşmaz ancak bu genellikle pratik olmayabilir. Hizmetlerin video kayıtlarını kullanarak yapılan değerlendirmeler gizli müşteri raporlarıyla birlikte eğitim ve geribildirim sağlamanın etkili bir yöntemi olacaktır. Pratikte, genel sorunlar, zor ayrımlar ve birkaç tipik hizmet karşılaşmasının video kayıtları, gelecek gizli müşterileri eğitmek ve ortak standartlar oluşturmak için yararlı olabilir (Morrison vd., 1997: 356).

Eğitim, özellikle gizli müşteri uygulamalarının koşulları ve ihtiyaçları üzerine yapılan brifingle ilgili olmakla birlikte, veri toplama becerileri açısından da önemlidir. Gizli müşteriler, senaryonun kişisel özelliklerine, sormaları gereken sorulara ve benimsemeleri gereken davranışlara odaklanarak yürütecekleri ayrıntılı bir eğitim alırlar. Daha sonra, bu öğeler üzerinde, hizmet karşılaşmasının gerçekçi olduğundan emin olmak ve gizli müşteri uygulaması yapan kişinin gerçek kimliğinin tespit edilememesi için çeşitli testlere tabi olurlar (Wilson, 2001: 728).

Veri toplama becerilerinin eğitimi, göz önüne alınacak hizmetin unsurlarının yanı sıra bilgilerin akılda tutulması ve kaydedilmesi konularına odaklanmaktadır. Gizli müşteri uygulaması esnasında gizli müşteriler bir değerlendirme formu dolduramadıklarından bilgilerin akılda tutulması ve kaydedilmesi özellikle önemlidir. Bu nedenle, alışveriş yapan kişiler genellikle bellek testleri ve eğitimi almalıdırlar. Belirli durumlarda, verileri kaydetmek ve muhafaza etmek için hafıza destekleyecek şeyler kullanabilirler, ancak aksi takdirde bilgiler karşılaşma tamamlanıncaya kadar ve hafızadan silinmeden kayıt altına alınmalıdır. Bir gizli müşteri uygulaması için iki saatlik bir ziyaret; hatırlanması gereken büyük bir miktar

veriyi ortaya çıkarabilir. Sonuç olarak, iki kişilik alışveriş ekipleri sıklıkla kullanılır (Wilson, 2001: 728).

## 2.2. Tutum

Tutum, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimdir (Kağıtçıbaşı, 2013: 110). Koç (2013: 272)' a göre tutum bir nesne, bir kişi veya kişiler, bir konu, fikir veya bir nesne hakkındaki olumlu, olumsuz veya ilgilenmeme yönündeki değerlendirmelerimiz ve bu değerlendirmelere göre belirli şekilde davranma eğilimimizdir. Bir başka deyişle tutum bireyin bir bilgi veya durum hakkında aldığı zihinsel bir duruşu veya bir his veya bir duyguyu ifade eder. Tolan ve arkadaşlarına (1985: 259) göre ise tutum, kişinin sahip olduğu değerler sistemine bağlı olarak bir simgeyi, bir nesneyi bir kişiyi ya da dünyayı iyi veya kötü, faydalı veya zararlı yönleriyle algıladığı bir ön düşünce şeklidir. Düşünce, duygu ve davranış eğilimi aynı zamanda literatürde tutumun ögeleri olarak incelenmiştir ama bir tutumun olabilmesi için bu ögelerin aynı anda var olmasının gerekmediği yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bununla birlikte tutumlar her zaman davranış ile sonuçlanmayabilir (Kağıtçıbaşı, 2013: 111-114; Koç, 2013: 274) ama davranışı meydana getiren etkenlerden biri olduğu için tutum önemlidir (Kağıtçıbaşı, 2013: 139). Tutumlar bir öğrenme süreci sonucunda gerçekleşmektedirler. Tutumların oluşmasında çeşitli kaynaklar veya vasıtalar etkili olabilmektedir (Koç, 2013: 273). Bazı tutumlar insanların kendi deneyimlerine dayanırken bazıları başka kaynaklardan elde edilir. Tutumlar genelde; doğrudan deneyim, pekiştirme, taklit ve sosyal öğrenme yoluyla elde edilir (Kağıtçıbaşı, 2013: 127).

Bir tutum, bireyin düşünce, duygu ve davranış eğilimlerini birbirleriyle uyumlu hale getirir. Tutumlarda genellikle birbirleriyle uyum halinde bulunan üç faktöre tutumun bileşenleri denir. Bunlar tutumun duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleridir. Duyusal bileşen, bireyin tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinden oluşur. Bilişsel bileşen, bireyin tutum nesnesine ilişkin

düşünce, bilgi ve inançlarından oluşur. Davranışsal bileşen, bireyi tutum nesnesine ilişkin davranışlarda bulunmaya eğilimli kılar. (Kırel, 2011: 75 - 76).

### **2.2.1. Tutumların Fonksiyonları ve Unsurları**

Bireylerin çeşitli tutumlara sahip olmalarının temelinde sahip olunan bu tutumların o bireylere pratik faydalarının olması ve o bireylerin hayatlarını daha kolayca sürdürebilmelerine yardımcı olmaları yer almaktadır. Tutumların temel fonksiyonları, yani tutumların var oluş sebepleri (alıntılayan Koç, 2013: 274 - 275); (aktaran Katz, 1960: 163 - 204):

- Fayda fonksiyonu (ödül ve cezalarla ilgilidir),
- Değer ifade etme fonksiyonu (tüketicinin değerlerini ve benliğini ifade etmesine yardımcı olur),
- Ego-savunma fonksiyonu (tüketiciyi psikolojik ve sosyal dış tehditler ile kendi his ve duygularından korur),
- Bilgi fonksiyonu (düzen, yapı ve anlam ihtiyaçlarını karşılar) olarak açıklanmıştır.

Tutumları oluşturan üç temel alt unsur vardır. Bunlar bilişsel, duygusal ve hareketsetel unsurlardır. Yeni bir tutum oluşturulması veya mevcut tutumların değiştirilmesinde bu üç unsuru etkin bir şekilde kullanmak oldukça önemlidir. Koç, tutumların unsurlarını aşağıdaki gibi açıklamıştır (2013: 277 - 290):

- Bilişsel unsur tutumların fikir, bilgi ve inançlardan oluşan rasyonel unsurudur ve anlama, değerlendirme, planlama, karar verme ve düşünme ile ilgilidir. Bilişsel unsurların temel işlevleri kişisel deneyimlerin önemli yanlarının anlaşılması, bunlara mana verilmesi ve yorumlanması ile bu yorumlar ve anlamların bir bilişsel görev yerine getirme amacıyla işlenmesidir.
- Duygusal unsur, bilgi unsurunun aksine, tarafsız bilgiden ziyade olumlu ve olumsuz bir his ve duygu barındırır. Duygusal sistem büyük ölçüde reaktifdir ve insanlar duygusal tepkiler üzerinde çok az bir kontrole sahiptirler. Duygusal tepkiler; kan basıncının artması, tenin solması, ellerin ve sesin

titremesi gibi vücutta fiziksel olarak hissedilirler. Bununla beraber duygusal tepkiler öğrenilmiş tepkilerdir.

- Hareketsel unsur bir tutumun davranışa dönüşme eğilimini ve olasılığını ifade eder. Örneğin ürün fiyatı ve ürünle birlikte verilen promosyonlar tüketicin harekete geçmesini sağlayabilir.

Bir bireyin sahip olduğu herhangi bir tutumun alt unsurları kendi aralarında ne kadar tutarlılık ve uyum içerisindeyse o tutumun değiştirilmesi de o kadar zor olacaktır. Bu durumda insanların mevcut tutum unsurları hakkındaki düşüncelerini değiştirmek gerekecektir. Bununla beraber bir tutuma sahip olmak diğer bir tutuma sahip olmayı da etkileyebilir (Koç, 2013: 294).

### **2.2.2. Tutumların Ölçülmesi**

Pazarlamada tutumların oluşturulması ve uygulamada kullanılabilmesi için tutumların ölçülebilir olması gereklidir (Koç, 2013: 290). Bir tutum doğrudan ölçülemez ancak dolaylı olarak davranış yoluyla ölçülebilir. Bu ölçümede genellikle kullanılan davranış sorularına cevap vermek ya da fikir belirtme şeklinde beliren sözel davranıştır (Kağıtçıbaşı, 2013: 144). Tutum ölçeği hazırlamanın ilk aşaması tutumların hangi noktalarda oluşacağını belirlemesidir. Belirlenen noktalardan hangisi ölçülüyor olursa olsun öncelikle tutum ifadeleri literatürden ve ilgili ana kütleden toplanmalıdır. Toplanan bu ifadelerin bir ölçeğin tek boyutlu veya çok boyutlu olmadığına karar verebilmek için kullanılan en yaygın ilk aşama faktör analizidir. Faktör analizi sonucunda tutumlar eğer tek bir faktör grubu altında toplanıyorsa tek boyutlu, birden fazla grup altında toplanıyorsa çok boyutlu tutumlar olarak adlandırılmalıdır (Kavak, 2013: 173 - 174). Üzerine çalışılan tutum konusu tek boyutlu ise birinci faktör yükü en büyük ifadeler (cümleler) seçilir. Bu yapılırken olumlu ve olumsuz ifadelerin eşit sayıda olmasına dikkat edilir. Tutum konusunun çok boyutlu olduğu durumlarda cümle seçiminde birden fazla faktör altında toplanan ifadeler alınır. Yığılmaların en fazla olduğu faktörler bulunarak bu faktörler ile yüksek ilişki gösteren maddelerden faktör yükü en yüksek olanlar seçilir. Belirli

faktörler altındaki cümleler incelenerek bunların ifade ettikleri ortak konu ile o boyut isimlendirilmeye çalışılır (Köklü, 1995: 92).

Tutum ölçekleri geliştirmek dört temel varsayıma dayandırılmaktadır. Bunlardan birincisi ölçeğin sürekliliğidir. Ölçeğin sürekli olması bir şeye ilişkin tutumun ölçülmesi için kullanılan ölçeğin olumludan olumsuzza giderek azalan şekilde derecelendirilmesi anlamına gelir. ikincisi, bir şey hakkında ölçülmek istenen tutumun bağımsız olarak tek başına tanımlanabilmesi anlamına gelen tek boyutluluk varsayımdır. Üçüncüsü ise doğrusallık varsayımdır. Bunun anlamı ise ölçüm boyutunun doğrusal bir çizgi ile bu doğrusal çizgi üzerindeki aralıkların da birimlerle gösterilebilmesidir. Sonuncusu da üretilebilirliktir ki, ölçekten elde edilen bilgilere dayanarak yeni bilgiler elde edebilmek anlamına gelir (alıntılayan Semiz ve Altunışık, 2016: 580); (aktaran Judd vd., 1991: 147).

En yaygın kullanılan ölçeklerden Likert, Thurstone, Guttman ölçekleri ifade cümleleri içermekte Duygusal Anlam Ölçeği ise bir dizi iki uçlu değerlendirme sıfatlarından oluşmaktadır (Köklü, 1995: 87). Ajzen'e (aktaran 2005); (alıntılayan Koç, 2013: 292) göre genel tutum ve belirli spesifik özelliklere ait inanç ve değerlendirmeleri öğrenmek pazarlamacılar için yeterli değildir. İnanç ve değerlendirmelerin tüketici açısından ne kadar önemli olduğunun ne derece önem taşıdığıının, yani hangi inançların öne çıktığının bilinmesi gerekmektedir. Tüketicinin bir ürüne karşı tutumunu değerlik, aşırılık derecesi, direnç, ısrar/kalıcılık ve güven belirler (Koç, 2013: 292). Tutumların ölçülmesinde kullanılan yöntemler aşağıda incelenmiştir:

#### **2.2.2.1. Likert Ölçekleri (Toplamalı Sıralama Tekniği)**

Rensis Likert'e ait olan ölçeğin orijinali Organizasyon ve Yönetim Bilim dalı için geliştirilmiş daha sonra pazarlama alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Pazarlamaya rahatlıkla transfer edilmesi bu ölçeğin tutum ölçme amacıyla geliştirilmiş olmasıdır. Likert ölçeğinin orijinali üç cevap seçenekli olup beşli, yedili.

dokuzlu ve on birli seçenekli olanları “Likert Tipi Ölçek” olarak adlandırılır (Kavak, 2013: 166).

Likert ölçeği, tutumları ölçmek için kullanılan en kolay, kullanışlı ve direk yöntemlerden biridir (Kağıtçıbaşı, 2013: 147; Köklü, 1995: 89). Likert ölçekleri tüketicilerin tutumlarını düzenli ve anlamlı bir şekilde ifade edebilmelerine olanak sağlamaları ve pazarlama araştırmaları yapanlar için uygulamalarının kolay olmaları sebebiyle yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Koç, 2013: 290). Bu ölçekler bir şahsın tek bir objeye karşı gösterdiği tutuma ilişkili olarak hazırlanmış cümle serisi içerir. Bu ölçeklerde olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tip cümle yapısı görülmektedir. Likert ölçekte bir soru sormak yerine açık bir cümle oluşturulur ve cevaplayıcıya bu cümlenin onun görüşlerini yansıtıp yansıtmadığı sorulur (Köklü, 1995: 89 - 90).

Likert (aktaran 1932); (alıntılayan Kağıtçıbaşı, 2013: 147 - 148) ölçek kurmak için gereken dört işlemi şöyle sıralamıştır:

a) Belli bir tutumla ilişkili olduğu tahmin edilen çok sayıda tutum cümlesi (madde) bir araya toplanır.

b) Bu maddeler bir denek grubuna verilir. Deneklerin bu cümlelere beş kategori üzerinden tepki vermeleri istenir: Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Orta Derecede Katılıyorum, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum.

c) Her denek için toplam puan hesaplanır. Yukarıdaki beş kategori sırasıyla 5,4,3,2,1 puan aralığı almak üzere her kişinin bütün ölçek maddelerine verdiği cevaplar toplanarak toplam bir puan elde edilir.

d) En ayırıcı maddeleri seçmek için madde analizi yapılır. Madde analizi, her madde için o madde üzerinden grubun aldığı puanların, grubun bütün ölçek maddeleri üzerinden aldığı toplam puanlarla korelasyonudur. Madde analizinde tüm ölçek puanlarıyla yüksek korelasyon gösteren maddeler tutulur ve diğerleri atılır. Bu şekilde ölçek bazı maddelerden arındırıldıktan sonra ölçtüğü düşünülen tutumu ölçüyor olarak kabul edilir ve tutumlarını ölçmek istenilen kişilere uygulanabilir.



Ancak bir ölçeğin ölçmesi gereken tutumu gerçekten ölçüp ölçmediğini, yani geçerlilik derecesini saptayabilmek için başka tekniklere de başvurmak gerekebilir.

Likert tipi ölçeğin cevap alternatiflerinin fazla sunulmasıyla aradaki farklar ihmal edilebilecek düzeyde azaltılmış olur. Böylece aralık ölçeğinin sahip olduğu uzaklık özelliği belli ölçüde sağlanabilir. Likert tipi ölçekteki ifadelerin oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken üç durum vardır. Bunlar;

a) Bu ölçekte kullanılan ifadelerin herkesin cevaplayacağı türden olmamalıdır. Böyle olunca verilen cevapları sınıflandırmanın bir anlamı kalmaz. Halbuki Likert tipi ölçeğin amacı araştırmaya katılanları verdikleri cevaplara göre kategorilere ayırmaktır.

b) Ölçekte tarafsız veya yansız ifadelerin kullanılması uygun değildir.

c) Likert tipi ölçekte olumlu ve olumsuz ifadelerin birlikte sunulması cevaplayıcının sunulan ifadeleri daha dikkatli okumasını sağlayacaktır (Kavak, 2013: 167 - 168).

#### **2.2.2.2. Thurstone - Eşit Görünen Aralıklar Tekniği**

Thurstone (aktaran 1928); (alıntılayan Kağıtçıbaşı, 2013: 145) sosyal tutumların ölçülebileceğini ilk defa öne süren kimsedir (Edwards, 1957: 20). Thurstone ve arkadaşlarının uzun süreli araştırmalarının başlangıç noktası akademik psikolojideki psikofizik araştırmalarda çok kullanılan “ancak farkedilebilecek farklılık” kavramıdır. Bu teknik duyarlılığın incelenmesinde birbirine çok yakın ağırlık, ses tonu, renk gibi özellikleri olan fiziksel uyaranların denekler tarafından birbirinden ayırt edilmesi ve uyaranların birbiriyle karşılaştırıp farklı olanları belirtmeleri istenir. Thurstone fiziksel uyaranlar yerine belirli sosyal tutumları belirten tutum cümleleri (maddeler) kullanarak deneklerden istenen, her bir çift cümleyi birbiri ile karşılaştırarak bu iki cümlenin hangisinin söz konusu tutum tarafından daha olumlu ya da olumsuz olduğuna karar vermesidir. Bu tekniğe “çiftli karşılaştırma yöntemi” denir. Ancak çok sayıda tutum cümlesi kullanıldığı zaman her

bir cümlenin birbiriyle karşılaştırılması çok fazla işlem gerektirir. Bundan dolayı Thurstone “çiftli karşılaştırma tekniği” yerine kullanılmak üzere “eşit görünen aralıklar tekniğini” geliştirdi. Bu teknikte çok sayıda tutum cümlesinin birbirinden eşit aralıklı farklılıklar gösteren 11 gruba ayrılması istenir. Burada bir tutum objesi hakkındaki cümlelerin ne derecede olumlu ya da olumsuz olduğuna hakemler tarafından karar verilir. Ancak tutum objesine karşı görüşler belirtilmez. Üzerine görüş birliği ortaya çıkmayan cümleler tutumu belirgin bir şekilde ölçmediği için ölçeğe sokulmaz ve ölçek bu cümlelerden arındırılarak hazırlandıktan sonra uygulanır (Kağıtçıbaşı, 2013: 145 - 147). Thurstone ölçeği tutum ölçümünde çok bilinen bir ölçek olmasına rağmen az kullanılmaktadır. Çünkü uygulaması ve değerlendirmesi oldukça zordur (Kavak, 2013: 165).

### **2.2.2.3. Guttman –Scalogram –Birikimli Ölçekleme Tekniği**

Guttman ölçeklerinde de Likert ölçeklerinde olduğu gibi denekler çok sayıda maddeye tepkilerini belirtirler. Guttman tekniğinin amacı birkaç tutum cümlesinin bir tek tutumu ölçüp ölçmediğini saptamaktır. Guttman için temel iki sorun tek boyutluluk ve üretilebilirliktir. Tek boyutluluk bir ölçeğin bütün maddelerinin aynı tutum boyutlarını ölçmesidir. Üretilebilirlik (tekrarlanabilirlik) ilkesi de tek boyutluluğun mantıksal bir sonucudur. Bu ilkeye göre bir kimsenin bir ölçekten aldığı toplam puanı bilirse o ölçekteki her bir maddeye ne şekilde cevap verdiğini üretebilir ya da doğru tahmin edebiliriz. Örneğin ağırlık ölçen bir ölçek Guttman ölçeğidir. Böyle bir ölçekte;

(1) Ben 40 kilodan fazlayım

(2) Ben 60 kilodan fazlayım

(3) Ben 80 kilodan fazlayım maddelerinin içerisinde üçüncü maddeye olumlu cevap veren bir kimse birinci ve ikinci maddelere kesinlikle olumlu cevap verdiğini söyleyebiliriz. Bir kişinin Guttman ölçeğinde aldığı toplam puan biliniyorsa hangi maddelere evet denildiği kesinlikle tayin edilebilir (Kağıtçıbaşı, 2013: 149 - 150).

#### **2.2.2.4. Osgood - Sementik Fark (Duygusal Anlam Ölçeği)**

Sementik fark modelinde tüketicilere bir değer yargısı ifadesine olumludan olumsuzu kadar bir derecelendirme yelpazesi üzerindeki cevap seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenir. Olumlu - olumsuz, güzel - çirkin, mantıklı - mantıksız, faydalı - faydasız gibi örnekler verilebilir (Koç, 2013: 291). Sementik fark ölçeği kullanılarak pek çok kavramın duygusal anlamı ölçülmüştür. Bu teknik uluslararası karşılaştırmalı ölçmeye de çok uygundur. Bu yolla çeşitli kültürlerin çeşitli olay, obje ve kavramlara verdikleri değerler karşılaştırılabilir (Kağıtçıbaşı, 2013: 150 - 151). Anlamsal farklılaştırma ölçeği olarak da adlandırılan sementik fark modeli birey, marka, ürün gibi objelere ve fikirlere yüklenecek anlamı belirlemeye çalışır. Bu anlamda bireyin benlik algısı, marka ve ürün tanımlama, konumlama gibi konulara yönelik araştırmalarda etkili olarak kullanılabilir (Kavak, 2013: 168).

### **2.3. Bölüm Özeti**

Bu bölümde çalışmanın temel kavramları olan gizli müşteri, gizli müşteri uygulamaları ve tutum ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Öncelikle gizli müşteri kavramının literatürde edildiği yer ile hangi alanlarda kullanıldığı hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur. Ardından gizli müşteri uygulamaları hakkında yapılan akademik çalışmalar alan gözetmeksizin tarihi sıra ile kısaca belirtilerek gizli müşteri uygulamalarının çeşitli alan çalışmalarında nasıl kullanıldığı hakkında örnekler verilmiş ve ileriki çalışmalara ışık tutması amacı ile incelenmiştir. Gizli müşteri uygulamalarının birçok alanda kullanılması ile ilgili yapılan incelemenin ardından yiyecek içecek sektöründe yapılan gizli müşteri uygulamaları hakkında değerlendirme ve literatür oluşturulduktan sonra tutum üzerine literatür bilgisi verilerek tutumların ölçülmesi, ölçeklerinin hazırlanması ve uygulanması konusunda öne çıkan teknikler incelenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUMLARI

Çalışmanın bu bölümünde, teorik kısmı önceki bölümlerde verilen araştırmanın yöntemine yönelik çalışma modeli, evreni ve örneklemin belirlenmesi, anket formunun hazırlanması ve verilerin toplanması, güvenilirlik ve geçerlilik bilgileri ile araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Son olarak araştırmanın amacı doğrultusunda sonuç ve tartışmaya yer verilerek öneriler sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, gizli müşteri uygulaması yapılan yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan bir araştırmadır. Çalışmanın bilimsel araştırma sürecine uyulması ve amaçlarına ulaşabilmesi için sırasıyla;

- Araştırma probleminin seçimi ve araştırma önerisinin oluşturulması,
- Gizli müşteri, gizli müşteri uygulaması ve çalışanların tutumları ile ilgili literatür taraması yapılması,
- Araştırma sorusu ve hipotezlerin belirlenmesi,
- Evren ve örneklemin belirlenmesi,
- Ölçeğin geliştirilmesi ve veri toplanması,
- Elde edilen verilerin analizi,
- Analiz sonuçları ile elde edilen bulguların yorumlanması ve raporlanması olarak belirtilebilir.

### 3.1.1. Araştırmanın Çalışma Modeli

Araştırmanın çalışma modeline yer verilen bu bölümünde gizli müşteri, gizli müşteri uygulaması ve tutumlar ile ilgili mevcut durumu araştırmak ve belirlemek için betimsel yöntem tercih edilmiştir. Modelde önce literatür taraması yapılarak araştırmanın temel noktalarının tanımlanmasına yardımcı olabilecek ilişkili bilgi ve kaynaklar belirlenmiştir. Kaynak taraması yapılırken konu ile ilgili veri tabanları (basılı kaynaklar, tezler, elektronik dergiler, Google akademik, Ebsco veritabanı vb.) “gizli müşteri”, “gizli müşteri araştırmaları”, “gizli müşteri uygulamaları”, “tutum”, “çalışan tutumu” Türkçe ve İngilizce anahtar kelimelerle taranmıştır. Literatür taramasının ardından görüşme soruları belirlenmiş ve nitel veriler toplanarak anketin geliştirilmesi sağlanmıştır. Literatür taraması ve nitel görüşmelerin ardından geliştirilen anket, ön test uygulamasına tabii tutularak ankete son şekli verilmiştir. Bu kısım ilerleyen bölümlerde detaylıca açıklanmıştır. Son şekli verilen anket verileri ilgili işletmelerden toplanarak analizleri yapılmış ve analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

### 3.1.2. Araştırma Evreni ve Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren gizli müşteri uygulamasıyla hizmet kalitesini ölçen yiyecek içecek işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında gizli müşteri uygulamaları ile ilgili gerekli literatür taraması gerçekleştirilerek olasılığa dayalı örnekleme yöntemleri içerisinde kolayda örneklem yöntemiyle işletmeler belirlenmiştir. İşletmelerin gizli müşteri uygulaması yapıp yapmadıkları nitel görüşmeler esnasında belirlenmiştir ve işletmelere veri toplama öncesi ulaşılarak teyit alınmıştır. İşletmeler belirlenirken araştırma sorularının tespiti esnasında sektör temsilcilerinin verdikleri bilgiler ile iki işletme belirlenmiş, devamında kartopu örneklem yöntemiyle diğer işletmelere ulaşılmıştır. Örneklemin evreni en iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca farklı özellikteki işletmelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Örnekleme evrendeki gizli müşteri uygulaması yapılan işletme ve çalışanların sayısı bilinmediğinden sayısal veriye ulaşmada % 5 hata payı ile büyük ana kütleler için

kabul edilebilir örneklem büyüklüğü 384 yeterli sayılmaktadır (Sekeran, 2003). Bu sebeple toplanan veri setinin büyüklüğü 432 olup evreni temsil ettiği kabul edilmiştir. Saha çalışması için tespit edilen işletmeler Ankara, Antalya, Aydın, İstanbul, İzmir, Gaziantep ve Muğla illerinde bulunmaktadır. Saha çalışması yedi farklı ilde gerçekleştirilmesi planlansa da yoğun olarak dört ilden (Ankara, Antalya, İstanbul ve Muğla) veriler toplanabilmiştir. Veriler toplamda on bir adet beş yıldızlı otel işletmesi ile birinci sınıf lokanta işletme belgeli zincir bir restoran işletmesinden toplanmıştır. Veri toplanması planlanan ama yeterli sayıda veri toplanamayan illerdeki işletmeler de değerlendirmeye alınmıştır. Gizli müşteri uygulaması denetimini hali hazırda kullanan, çeşitli illerde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek departmanlarının ve birinci sınıf lokanta belgeli işletmelerinin yöneticileri ile işgörenlerinin gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları araştırma sonucunda değerlendirilmiştir. Gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumların araştırması anket formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Anket formunun hazırlanması ile ilgili aşamalar bir sonraki bölümde detaylandırılmıştır.

### **3.1.3. Anket Formunun Hazırlanması ve Verilerin Toparlanması**

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla birincil verilerden faydalanılmıştır. Bu amaçla nicel araştırma yöntemleri doğrultusunda anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesindeki amaç; çok sayıda yiyecek içecek işletmesinin olduğu bu sektörde bilgilere daha kısa süre içerisinde enerji ve maliyetten tasarruf sağlayarak ulaşabilmek, alınan cevaplar neticesinde standart birliği sağlayarak, analizlerin daha kolay olmasını sağlamaktır (Altunışık vd, 2012: 68). Anket formu literatürdeki çalışmalar temel alınarak hazırlanmıştır (Allison, 2009; Su ve Tsai, 2014; Liu vd., 2014). Konu ile ilgili çalışmalar genel itibarı ile gizli müşteri uygulamalarının işletmeler açısından uygulanabilirliği, yararlılığı ve güvenilirliği (Morrison vd., 1997; Erstad, 1998; Wilson, 1998a; Wilson, 1998b; Finn ve Kayande, 1999; Wilson, 2001; Beck ve Miao, 2003; Beck vd., 2004; Calvert, 2005; Wiele vd., 2005; Douglas ve Douglas, 2006; Gürcü, 2007; Tükeltürk, 2008; Yücel, 2010; Finn, 2011; Tarantola vd., 2012; Taşkın, 2012; Bradbury ve Milford, 2013; Rood ve Dziadkowiec, 2013; Liu vd., 2014; Su ve Tsai, 2014; Zorica vd.,

2014; Adams vd., 2015; Liu vd., 2015; Yıldırğan vd., 2016) başlıklarında incelenmektedir. Temel alınan literatür çalışmalarına ek olarak gizli müşteri uygulamalarına yönelik pek çok araştırma bulunmasına rağmen işletme çalışanlarına yönelik iki kaynak belirlenmiştir. İlgili çalışmalardan biri Türkiye'deki beş yıldızlı zincir otellerin önbüro çalışanlarının gizli müşteri değerlendirmelerini duygusal emek ve davranışsal sonuçlarının tespiti amacı ile yapılmış bir çalışmadır (Saraç, 2015); diğeri ise Taşkın'ın (2012) gizli müşteri uygulamalarını turizm işletmelerindeki çalışanlar açısından değerlendirmek amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Anketin uygulanma sürecinde (Altunışık vd., 2012) problemin ifade edilmesi, kaynakların taranması, hipotezlerin oluşturulması, örneklemin belirlenmesi, anket formunun düzenlenmesi, geçerliliğin sorgulanması (ön test ve anket uygulaması) adımları sırasıyla izlenmiştir.

Anket formunun geliştirilmesi için nitel görüşmelere de yer verilmiştir. Çalışmanın başlangıcında gizli müşteri uygulamaları ile ilgili literatür taraması yapılmış, ikincil verilere başvurulmuştur. Araştırmanın amacına uygun olduğu için nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırma soruları geliştirilmiştir. Bu bağlamda verilerin toplanmasında yol gösterici olması açısından yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunun sorularının oluşturulmasında; literatür taraması, konu ile ilgili çalışmaları bulunan üç akademisyen ve yiyecek içecek işletmelerinde hem yönetici hem de gizli müşteri olarak çalışmış bir sektör temsilcisinden yararlanılmıştır. Görüşme yönteminin tercih edilmesinin nedeni araştırma konusu ile ilgili veri kaynağının sınırlı olması, mevcut durum ile ilgili daha derin ve detaylı bilgi alınmak istenmesidir. Böylece çalışmada görüşme içerisinde gelişen ve eklenen yorumlara da yer verilmiştir. Nitel görüşme için örnekleme ulaşmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminin belirlenme sebebi işletmelerin gizli müşteri uygulamalarını kendi içerisinde ya da özel şirketler aracılığıyla çok gizli bir şekilde yürütüyor olmasıdır. Dolayısıyla işletmelerde gizli müşteri uygulamaları ile ilgili beyan edilen resmi ve açık kayıtlara ulaşmak ve örnekleme farklı bir şekilde belirlemek mümkün değildir. Bu durum aynı zamanda çalışmanın en büyük sınırlılığıdır. Bu kısıtlı durumu aşmak için araştırmacının sektörün içinden gelmesi, temsilcilerini tanıması ve çalışma konusu

hakkında sektör deneyimlerinin olması etkili olmuştur. Örneklem evreni en iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca farklı özellikteki işletme yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler 12.08.2016 – 03.10.2016 tarihleri arasında İstanbul, Antalya ve Muğla’da çalışan yöneticiler ile araştırmacı tarafından yapılmıştır. Nitel görüşmelerin yapıldığı katılımcılar çalıştıkları işletmede gizli müşteri uygulaması bulunan ve yiyecek içecek sektöründe en az on beş yıl deneyimli olan kişilerdir. Katılımcıların profili genel olarak; yiyecek içecek işletmesi koordinatörü, gizli müşteri olarak çalışmış ve hava yolları ikram işletmesinde çalışan üretim müdürü, otel işletmesinde çalışan genel müdür yardımcısı, insan kaynakları müdürü, yiyecek içecek müdürleri, restoran müdürleri, otel ve restoran servis şefleri ve otel mutfağı yöneticileri olmak üzere toplamda on iki kişiden oluşmaktadır. Görüşmeler telefonla ve yüz yüze yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden önce yöneticilerden randevu alınarak görüşme zamanı öncesinde planlanmıştır. Görüşmeler esnasında ise katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Her bir katılımcı ile ortalama görüşme süresi 10 ile 30 dakika arasında değişmiştir. Yüz yüze randevu alınamayan üç katılımcı ile de telekonferans yolu ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcılara yöneltilen sorulara verilecek yanıtların sadece araştırma amacı ile kullanılacağı ve bu bulgular yorumlanırken herhangi bir şekilde isim ya da kurum adının kullanılmayacağı ifade edilerek görüşmenin güven içinde gerçekleşmesi amaçlanmıştır. Görüşmelerin ardından elde edilen ses kayıtları çözümlenerek yazıya aktarılmış ve elde edilen bulgular ile anket formu oluşturulmuştur. Sonuç olarak katılımcılardan ikisine tekrar ulaşılarak araştırma sonucu kendilerine anlatılmış ve görüşleri sorulmuştur. Her iki katılımcı da araştırma bulgularının kendi düşünme ve deneyimlerini yansıttığını belirtmişlerdir.



Tablo 1. Nitel Görüşmelerin Yapıldığı Yöneticilerin Demografik Özellikleri

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

Araştırmanın pilot çalışması 2016 yılı Ağustos ve Eylül aylarında daha önceden belirtilen ve ana çalışmanın yürütüleceği Ankara, Antalya, Aydın, İstanbul, İzmir, Gaziantep ve Muğla’da gizli müşterisi bulunan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nicel olarak gerçekleşecek anket uygulama aşamasında örnekleme ulaşmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 50 (elli) anket verisinin geçerliliği test edilmiş ve soruların uygunluğu ile anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir. Soru formunda uygun olmayan veya anlaşılmayan ifade olmadığından sorularda herhangi bir değişikliğe gidilmemiş ve soru formuna son şekli verilmiştir. Pilot çalışmada, gizli müşteri uygulamaları ve çalışanların tutumuna yönelik ölçek bölümü için Cronbach’ın Alfa güvenirlik katsayısının 0,92 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cronbach’ın Alfa katsayılarının 0,90’dan yüksek olması ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunun bir göstergesidir (Kalaycı, 2010: 405). Elde edilen pilot çalışma sonuçları neticesinde anketin değişiklik yapılmadan kullanılmasına karar verilmiştir. Pilot çalışmada yer alan soruların anlaşılabilirliği ve ölçüm aracının içerik geçerliliğinin test edilmesine olanak sağlanarak anket formuna son hali verilmiştir. Belirlenen örnekleme doğrultusunda 2016 yılı 1 Ekim - 25 Aralık

tarihleri arasında 432 anket araştırmacı tarafından uygulanmış ve toplanmıştır. Toplanan anketlerden hatalı ve eksik veri bulunmamaktadır. Çalışmada kullanılabilir 432 anket analize tabi tutulmuştur.

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde gizli müşterilerin işletmede fark edildiğinde çalışanların davranışlarına yönelik ifadeler, nc bölümde gizli müşteri uygulamaları ve çalışanların tutumlarına yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırmada gizli müşterilerin işletmede fark edildiğinde çalışanların davranışlarına yönelik toplam 23 (22 + diğer) ifade yer almaktadır. Belirlenen ifadeler her bir anket için birden fazla (1 ile 22 adet) işaretleme yapılacak Şekilde tasarlanmıştır. Çoklu olarak cevap verilmesi beklenen ifadelerde katılımcıların seçenek sınırlaması bulunmamaktadır. Diğer seçeneği ile boş bırakılan alana çalışan personelin anket formunda yer almayan bir ifade eklemesi beklenmiştir. Diğer seçeneğine anketin uygulandığı hiçbir personel cevap vermediği için bu bölümde toplamda 22 adet ifade değerlendirilmeye alınmıştır. Gizli müşteri uygulamaları ve çalışanların tutumuna yönelik ise toplam 24 ifade 5’li Likert tipi derecelendirme (1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Orta Derecede Katılıyorum, 4-Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılarak ölçülmüştür.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Packace for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

#### **3.1.4. Güvenirlik ve Geçerlilik**

Araştırmada kullanılan veri toplama formunun güvenilirliğini tespit etmek üzere lğin Cronbach’s Alfa (Alfa katsayısı) değeri test edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha en yaygın kullanılan güvenilirlik katsayısıdır), 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1’e yaklaşıkça güvenilirlik artmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 286). Bu yöntemle ölçekte yer alan k sorununun homojen bir yapı

gösteren bütünü ifade edip etmediğini açıklaması amaçlanarak Alfa katsayısının değerlendirilmesinde aşağıdaki değer aralıkları kullanılmıştır (Kalaycı, 2010: 405):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir bir ölçektir.

Anket formunda kullanılan gizli müşteri uygulamaları ve çalışanların tutumuna yönelik bölümde yapılan faktör analizinin ilk aşamasında 4. faktörün maddelerinin (c16 ve c22) güvenilirliğinin düşük çıkması ( $\alpha=0,419$ ) nedeniyle faktör analizinin yeniden yapılmasına karar verilmiştir. Madde çıkarma işlemi yapılırken c22 adlı maddenin ortak varyans (communalities) değerinin madde c16'ya göre düşük olması nedeniyle sadece madde c22 ölçekten çıkartılmıştır. Ardından yeniden bir faktör analizi yapılarak yeni güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Geri kalan 23 madde için Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0,92$  olarak hesaplanmıştır. Gizli müşteri uygulamaları ve çalışanların tutumuna yönelik bölümde belirlenen faktörlerin güvenilirliği madde çıkarma işlemi ardından yapılan işlemler doğrultusunda araştırma kriterlerini ölçme açısından yüksek güvenilirlik düzeyinde yer aldığı anlaşılmaktadır.

Anketin güvenilirlik derecesinin tespit edilmesinden sonra geçerliliğini tespit etmeye yönelik uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu kapsamda konu ile ilgili çalışmaları bulunan üç akademisyen ve yiyecek içecek işletmelerinde hem yönetici hem de gizli müşteri olarak çalışmış bir sektör temsilcisinin görüşleri doğrultusunda ve araştırma problemi çerçevesinde hazırlanan ölçek değerlendirilerek ölçeğin konuyu araştırdığı, doğrudan problemi ölçtüğü kararı verilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların gizli müşteri uygulamaları hakkındaki tutumlarını ölçmeye yönelik yapılan araştırmada

elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Analizlerin doğru olarak gerçekleştirilebilmesi için ilk olarak veri setinin normal dağılım ilkesine uyup uymadığı test edilmiştir. Sonrasında betimleyici istatistiklere ve açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Buna ek olarak, farklılık analizlerinin sonuçları da bu bölümde verilmiş ve bulgular sunulmuştur ( $p<0,05$ ). Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen bulgular aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır:

- Katılımcıların demografik özellikleri
- Çoklu yanıtlara ilişkin bulgular
- Normal dağılım testlerine ilişkin bulgular
- Açıklayıcı faktör analizine ilişkin bulgular
- Farklılık analizlerine ilişkin bulgular

### 3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		n	Değişkenler		n
Yaş	18-24	191	Meslekte Bulunma Süresi	1 yıl – 3 yıl arası	152
	25-34	154		3 yıl – 5 yıl arası	99
	35-49	73		5 yıl – 7 yıl arası	52
	50 ve üstü	14		7 yıl ve daha fazla	129
Cinsiyet	Kadın	138	Pozisyon	Yönetici (F&B Müdürü, Aşçıbaşı, Restoran Şefi ve yardımcıları	75
	Erkek	294		İşgören	357
Meslek	Aşçı	235	Eğitim Düzeyi	İlkokul ve Ortaokul	69
	Servis Elemanı	109		Lise ve Dengi Okul	151
	Bulaşık Elemanı	30		Önlisans ve Lisans	198
	Diğer (meydancı, temizlik görevlileri)	58		Lisansüstü	14
Şehir	Ankara	95	İşletmede Bulunma Süresi	1 ay – 1 yıl arası	209
	Antalya	94		1 yıl – 2 yıl arası	61
	Aydın	7		2 yıl – 3 yıl arası	52
	İstanbul	159		3 yıl ve daha fazla	110
	İzmir	5	Gizli Müşteri Bilgisi	Var	156
	Gaziantep	3		Yok	276
	Muğla	69			

Tablo 2’de görüleceği üzere, çalışanların çoğu 18-24 (%44,2) ve 25-34 (%35,6) yaş aralığında bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların 138’i kadın, 294’ü erkektir. Mesleki düzeyler bakımından incelendiğinde, çoğunun aşçı (%54,4) olduğu görülmektedir. Şehirlere bakıldığında katılımcıların çoğunluğu İstanbul’da (%36,8) yaşamaktadır. Ayrıca, % 17,4’ü yönetici, % 82,6’sı işgören pozisyonundadır.

Çalışanların meslekte bulunma süreleri incelendiğinde, çoğunlukla 1 yıl – 3 yıl arası (%35,2) ve 7 yıl ve daha fazla (%29,9) meslekte buldukları anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyleri açısından bakıldığında, çoğunun önlisans ve lisans eğitimi (%45,8) aldıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların işletmede bulunma süreleri incelendiğinde ise çoğunun (%48,4) işletmede 1 ay – 1 yıl arası çalıştıkları anlaşılmaktadır. Son olarak çoğunun (%63,9) gizli müşteri kavramına ilişkin bilgisinin olmadığı görülmektedir.

### **3.2.2. Çoklu Yanıtlara İlişkin Bulgular**

Anket formunun çoklu yanıtlarına ilişkin bulgularında, işletme çalışanlarının işletmede gizli müşteri olduğunu fark ettiklerinde neler hissettiklerine ilişkin verdikleri cevaplara yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu doğrultuda, Tablo 3’de çoklu yanıtlara ilişkin bulgular sunulmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde, 432 katılımcının verdiği geçerli 2763 cevap bulunmaktadır. Buna göre işletme çalışanlarının %65,5’i işletmede gizli müşteri olduğunu fark ettiklerinde memnun olduklarını, %61,8’i dikkatlerinin arttığını, %58,1’i servisin çabuk ve doğru olmasına özen gösterdiklerini, %49,8’i nazik davrandıklarını, %37,7’si yokmuş gibi davrandıklarını, %35,9’u heveslendiklerini, %30,6’sı yüksek değerlendirmeler almak için gizli müşterilere iyi hizmet sunduklarını, %28,5’i fark edilmeyi sağladıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, işletme çalışanlarının %26,9’u strese girdiklerini, %25,9’u heyecanlandıklarını, %25,7’si baskı altında hissettiklerini, %24,98’i tedirgin olduklarını, %24,3’ü rahat davranmadıklarını, % 22,5’i diğer müşterilerden daha iyi hizmet sunmak için çabaladıklarını, %21,5’i ön plana çıkmak için çabaladıklarını, %20,1’i diğer müşterilerden daha çok ilgi gösterdiklerini, %19,9’u kaygılandıklarını, %15,3’ü

rahatsız hissettiklerini, %15'i sinirlendiklerini, %10'4'ü müşteri önüne çıkmaktan kaçındıklarını, %10'u özgüvenlerini yitirdiklerini, %9,5'i ise müşteriye hizmet etmekten kaçındıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3. Çoklu Yanıtlara İlişkin Bulgular

<b><i>İşletmede Gizli Müşteri Olduğunu Fark Ettiğimde;</i></b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Kümülatif %</b>
Memnun olurum.	283	10,2	65,5%
Dikkatim artar.	267	9,7	61,8%
Servisin çabuk ve doğru olmasına özen gösteririm.	251	9,1	58,1%
Nazik davranırım.	215	7,8	49,8%
Yokmuş gibi davranırım.	163	5,9	37,7%
Heveslenirim.	155	5,6	35,9%
Yüksek değerlendirmeler almak için gizli müşterilere iyi hizmet sunarım.	132	4,8	30,6%
Beni fark etmesini sağlarım.	123	4,5	28,5%
Streslenirim.	116	4,2	26,9%
Heyecanlanırım.	112	4,1	25,9%
Baskı altında hissederim.	111	4,0	25,7%
Tedirgin olurum.	107	3,9	24,8%
Rahat davranmam.	105	3,8	24,3%
Diğer müşterilerden daha iyi hizmet sunmak için çabalarım.	97	3,5	22,5%
Ön plana çıkmaya çabalarım.	93	3,4	21,5%
Diğer müşterilerden daha çok ilgi gösteririm.	87	3,1	20,1%
Kaygılanırım.	86	3,1	19,9%
Rahatsız hissederim.	66	2,4	15,3%
Sinirlenirim.	65	2,4	15,0%
Müşteri önüne çıkmaktan kaçınırım.	45	1,6	10,4%
Özgüvenimi yitiririm.	43	1,6	10,0%
Müşteriye hizmet etmekten kaçınırım.	41	1,5	9,5%
<b>Toplam</b>	<b>2763</b>	<b>100</b>	<b>639,6</b>

### 3.2.3. Normal Dağılım Testlerine İlişkin Bulgular

Elde edilen verilerin normal dağılım ilkesine uyup uymadığını ölçmek üzere Kolmogorov-Smirnov (K-S) testinden yararlanılmıştır. K-S testi ile verilen bir dağılımın teorik bir dağılıma (normal, poisson dağılımı gibi) uygunluğu sınanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 285). Ayrıca, verilere ilişkin histogram ve Q-Q grafikleri incelenmiş: verilerin mod, medyan ve aritmetik ortalama değerlerinin

birbirine yakın değerler aldıkları saptanmıştır. Bununla birlikte, basıklık ve çarpıklık katsayıları da incelenmiş ve analize dahil edilecek verilerin +1 ile -1 arasında değer aldığı anlaşılmıştır (Altunşik vd., 2012: 165).

*Tablo 4. Normallik Testi Sonuçları*

	<b>Basıklık</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>n</b>	<b>Sig. (p)</b>
C1	-,416	-,781	432	,000
C2	-,757	-,547	432	,000
C3	-,988	-,307	432	,000
C4	,197	-,972	432	,000
C5	-,203	-,823	432	,000
C6	-,950	-,347	432	,000
C7	-,421	-,488	432	,000
C8	-,755	-,303	432	,000
C9	-,509	-,478	432	,000
C10	-,653	-,445	432	,000
C11	,142	-,848	432	,000
C12	-,450	-,400	432	,000
C13	-1,084	-,150	432	,000
C14	-,881	,424	432	,000
C15	-,653	,523	432	,000
C16	-,918	-,194	432	,000
C17	-,717	,520	432	,000
C18	-,871	,290	432	,000
C19	-1,197	-,034	432	,000
C20	-,394	,643	432	,000
C21	-,330	-,805	432	,000
C22	-,206	-,929	432	,000
C23	-,358	,830	432	,000
C24	-,901	-,491	432	,000

Yapılan incelemelerin sonucunda dağılımın normal dağılım ilkesine uygun olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda; aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirlerine yakın değerler alması ve çarpıklık ve basıklık değerlerinin normalden aşırı sapma göstermemesi nedeniyle parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

### 3.2.4. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada, çok sayıdaki değişkeni uygun sayıya indirgeyerek yeni yapıdaki değişkenleri ortaya koymak, başka bir ifadeyle veri derleme aracının alt boyutlarını belirleyebilmek (Weaver, Kaufman ve Yoon, 2002: 217) amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin uygulanmasında, temel bileşenler analizi (principal components analysis [PCA]) tercih edilmiştir. Verilerin, faktör analizi için uygun olup olmadığı Örneklem Yeterliği Testi (Kaiser-Meyer-Olkin [KMO]) ile değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olup olmadığı ise Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) ile test edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün uygun olarak kabul edilebilmesi için KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010: 321-322). Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Bartlett Küresellik Testi'ne göre veri setindeki değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olması gerektiği belirtilmektedir (Nakip, 2006: 428).

Tablo 5. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliği değeri		,923
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri	6040,582
	Sd	253
	Sig. (p)	,000

Tablo 5 incelendiğinde araştırmada örneklem yeterliliğini temsil eden KMO oranı 0,923'tür. Bartlett Küresellik Testi sonucunda ise anlamlılık değeri  $p=0,000<0,05$  olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır.

Veri derleme aracının faktör yapısını görebilmek için yaygın kullanılan (Kalaycı, 2010: 322) dik (orthogonal) döndürme yöntemlerinden "Varimax" yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizine, 0,45'ten yüksek faktör yüklemesi olan maddeler kullanılarak devam edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ilk aşamada 4.



faktörün (16. ve 22. maddelerin yer aldığı faktör) güvenilirliğinin düşük çıkması (Cronbach Alfa: 0,42) nedeniyle faktör analizinin yeniden yapılmasına karar verilmiştir. Madde çıkarma işlemi yapılırken 22. maddenin açıklanan ortak faktör varyansı (communalities) değerinin 16. maddeye göre düşük olması nedeniyle 22. maddenin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Bu aşamadan sonra geri kalan 23 maddeye yeniden faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada Kaiser ölçütü temel alınmıştır. Bu ölçüte göre öz değeri (eigenvalue) 1'den büyük olan ifadeler dört faktör altında toplanmıştır. Bu dört faktörün ölçüğe ilişkin açıkladıkları varyans % 64,93'tür.

Geri kalan 23 madde için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır. Bu da verilerin güvenilirliğinin, kabul edilebilen alt sınır olan 0,60'ın (Bagozzi ve Yi, 1988) üzerinde olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan verilerin, güvenilir olduğu söylenebilir. Elde edilen faktörler, literatürden ve dağılımlardan yararlanılarak isimlendirilmiştir (Koç, 2013: 277-290). Analiz sonucunda bilişsel (cognitive) faktör ile ilgili olarak on adet, duygusal (affective) faktör ile ilgili olarak yedi adet, düşünsel (intellectual) faktör ile ilgili olarak dört adet ve davranışsal (conative\behavioural) faktör ile ilgili olarak iki adet ifade belirlenmiştir. Her ne kadar iki maddeli faktörler, üç veya daha fazla maddeli faktörlere göre daha az kabul görse de öz değerinin birden büyük olması nedeniyle (Beh ve Bruyere, 2007: 1467) bu iki maddenin de bir faktör oluşturduğu kabul edilmiştir. Düşünsel (intellectual) faktör tutumları oluşturan unsurlardan bilişsel unsurun alt boyutu olarak belirtilse de (Koç, 2013: 279) araştırma kapsamında düşünsel faktörü ayrı bir başlık altında ele almanın daha doğru tespitler elde etmek için kullanışlı olacağı düşünülmüştür. Belirlenen faktörlere ait isimlendirmeler, özdeğer ve varyans yüzdelerine ilişkin değerler, Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Faktör Analizi Sonuçları

BİLİŞSEL	Faktör Yükleri				O. V.	Ort (X)	S. S.
Gizli müşteri uygulaması işletmelerin rekabet edebilirliği açısından önemlidir.	0,78				0,65	3,57	1,12
Gizli müşteri uygulaması işletmelerin karlılığı açısından önemlidir.	0,76				0,65	3,37	1,18
Çalıştığım işletme gizli müşteri değerlendirmelerini önemser.	0,74				0,61	3,83	1,10
Gizli müşteri uygulaması işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemlidir.	0,73				0,63	3,50	1,19
Gizli müşterilerin başlıca işi işletmeye yardımcı olmaktır.	0,72				0,61	3,54	1,12
Çalıştığım işletme gizli müşteri değerlendirmelerini bir eğitim aracı olarak kullanır.	0,67				0,51	3,53	1,10
Gizli müşteri uygulaması işletmenin hizmet kalitesini artırmada önemlidir.	0,61				0,60	3,85	1,17
Gizli müşteriler işletmenin daha iyi hizmet üretmesi için gereklidir.	0,58				0,61	3,83	1,19
Çalıştığım işletmede gizli müşteri uygulaması olması kendimi ayrıcalıklı hissetmemi sağlar.	0,56				0,53	3,17	1,29
Gizli müşteri uygulaması işletmeye kurumsallık katar.	0,52				0,45	3,51	1,32
<b>DUYGUSAL</b>							
Gizli müşteri uygulaması benim salona çıkmaktan korkmama sebep olur.		0,85			0,77	2,26	1,23
Gizli müşteri uygulaması beni tedirgin ettiği için kaliteli hizmet sunamam.		0,81			0,71	2,25	1,25
Gizli müşteri uygulamasının olması beni tedirgin eder.		0,80			0,68	2,63	1,27
Gizli müşteri uygulaması abartılı davranmamda etkendir.		0,79			0,64	2,45	1,18
Gizli müşteri uygulamasının olması beni strese sokar.		0,79			0,67	2,56	1,20
Gizli müşteri uygulamasının olması tüm müşterilere rol yapmama sebep olur.		0,77			0,67	2,54	1,26
Gizli müşteri uygulaması olduğumdan daha farklı davranmamda etkendir.		0,68			0,68	2,73	1,22

<b>DÜŞÜNSEL</b>							
Gizli müşteri uygulamasının mesleki bilgi ve becerimi artırdığı düşüncesindeyim.			0,81		0,79	3,35	1,28
Gizli müşteri uygulamasının kişisel olarak bana katkı sağladığı düşüncesindeyim.			0,80		0,79	3,54	1,27
Gizli müşteri uygulaması işimi benimsememde önemli bir etkidir.			0,79		0,75	3,71	1,26
Gizli müşteriler benim daha iyi hizmet üretmem için gereklidir.			0,65		0,68	3,39	1,27
<b>DAVRANIŞSAL</b>							
Gizli müşteri uygulamasının olması kendime daha çok dikkat etmemde etkilidir.				0,74	0,73	3,23	1,22
Gizli müşteri uygulaması hep güler yüzlü olmamı sağlar.				0,49	0,54	3,07	1,33
<b>Öz değerler</b>	<b>5,22</b>	<b>4,78</b>	<b>3,32</b>	<b>1,62</b>			
<b>Açıklanan Varyans %'si</b>	<b>22,70</b>	<b>20,76</b>	<b>14,44</b>	<b>7,03</b>			
<b>Ölçeğin Toplam Cronbach Alpha Değeri</b>					<b>0,92</b>		
<b>Cronbach Alpha</b>	<b>0,90</b>	<b>0,90</b>	<b>0,89</b>	<b>0,64</b>			
<b>Açıklanan toplam varyans değeri (%)</b>					<b>64,93</b>		
Extraction Method: Principal Component Analysis; Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization; Rotation converged in 7 iterations.							

Tablo 6'da görüleceği üzere, toplam varyansın %22,70'i bilişsel faktör, %20,76'sı duygusal faktör, %14,44'ü düşünsel faktör ve %7,03'ü davranışsal faktör tarafından açıklanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen dört faktöre ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda faktörlerin Cronbach Alfa katsayıları bilişsel boyut için 0,90; duygusal boyut için 0,90; düşünsel boyut için 0,89 ve davranışsal boyut için 0,64 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait toplam Cronbach Alpha değeri ise 0,92 olarak hesaplanmıştır. Faktörlere ilişkin tüm güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilen alt sınır olan 0,60'm (Bagozzi ve Yi, 1988) üzerinde olduğu anlaşılmıştır.

### 3.2.5. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarını yaş, meslek, şehir, meslekte bulunma süresi, eğitim düzeyi ve işletmede bulunma süresi gibi özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla tek yönlü

varyans analizi uygulanmıştır. Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarını cinsiyet, pozisyon ve gizli müşteri bilgisine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik ise bağımsız örneklem t-testinden yararlanılmıştır. Ardından kurulan hipotezlere ilişkin değerlendirmeler demografik değişkenlere göre belirtilmiştir.

### 3.2.5.1. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Bilişsel	Kadın	138	3,66	0,79	1,501	0,134
	Erkek	294	3,53	0,89		
Duygusal	Kadın	138	2,60	0,98	1,685	0,093
	Erkek	294	2,43	0,98		
Düşünsel	Kadın	138	3,68	1,01	2,393	0,017*
	Erkek	294	3,41	1,13		
Davranışsal	Kadın	138	3,30	1,07	1,857	0,064
	Erkek	294	3,10	1,10		
p<0,05						

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal boyuta ilişkin tutumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). İlgili boyutlara yönelik farklılık t-testi sonucunda gözükmesi de aritmetik ortalamalar incelendiğinde çalışanların gizli müşterilere yönelik tutumlarının bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarda kadınların erkeklere göre daha fazla önemli bulduklarını söylemek mümkündür. Bununla birlikte, çalışanların düşünsel boyuta ilişkin tutumları cinsiyete göre anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) sergilemektedir. Düşünsel boyuta ilişkin ortalamalar incelendiğinde, kadınların ( $\bar{X}= 3,68$ ) düşünsel

boyuta ilişkin görüşlerinin, erkeklerin ( $\bar{X}= 3,41$ ) görüşlerine göre daha önemli olduğu söylenebilir. Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre  $H_{1a}$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.2.5.2. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Yaşa Göre Değerlendirilmesi

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Yaşa Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Yaş	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	18-24	191	3,61	0,75	0,398	0,754
	25-34	154	3,55	0,90		
	35-49	73	3,53	0,98		
	50 ve üstü	14	3,41	1,21		
Duygusal	18-24	191	2,53	0,96	0,618	0,604
	25-34	154	2,41	0,95		
	35-49	73	2,57	1,16		
	50 ve üstü	14	2,38	0,72		
Düşünsel	18-24	191	3,61	1,00	1,559	0,199
	25-34	154	3,48	1,10		
	35-49	73	3,30	1,29		
	50 ve üstü	14	3,32	1,31		
Davranışsal	18-24	191	3,38	1,03	4,900 (1-2)	0,002*
	25-34	154	2,98	1,04		
	35-49	73	2,97	1,28		
	50 ve üstü	14	3,18	1,10		
1: 18-24. 2: 25-34. 3: 35-49. 4: 50 ve üstü						p<0,05

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların bilişsel, duygusal ve düşünsel boyuta ilişkin tutumları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). İlgili boyutlar ile ilgili aritmetik ortalamalar incelendiğinde bilişsel ve düşünsel boyutlarda 18-24 yaş aralığında olan çalışanların diğer yaş gruplarındaki çalışanlardan daha önemli olduğu sonucuna varılabilir. Duygusal boyutla ilgili aritmetik ortalamalar incelendiğinde ise 35-49 yaş aralığındakilerin daha önemli bir tutum gerçekleştirdiklerini söylenebilir. Bununla birlikte, çalışanların davranışsal boyuta ilişkin tutumları yaşa göre anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) sergilemektedir. Levene testinin sonuçlarına göre varyansların eşit olmadığı ( $p=0,013$ ) anlaşılmıştır. Bu nedenle, gruplar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Tamhane T2 testinin sonuçları incelenmiştir.

*Tablo 9. Varyansların Homojenliği Testi*

Davranışsal			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,661	3	428	,013

*Tablo 10. Yaşa Göre Gruplar Arası Fark Tablosu*

			Ortalama Fark	Standart Hata	(p)	95% Güven Aralığı	
						Alt Limit	Ust Limit
Tamhane	18-24	25-34	,80985*	,22388	,002	,2172	1,4025
		35-49	,81919	,33398	,091	-,0757	1,7141
		50 ve üstü	,40726	,60786	,987	-1,4375	2,2520

Tamhane T2 testinin sonuçlarına göre, anlamlı farklılığın 18-24 ve 25-34 yaş aralığındaki çalışanlardan ( $p=0,002$ ) kaynaklandığı anlaşılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde, 18-24 yaş aralığındaki çalışanların ortalamasının ( $\bar{X}= 3,38$ ), 25-34 yaş aralığındaki çalışanların ortalamasından ( $\bar{X}= 2,98$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre 18-24 yaş aralığındaki çalışanların davranışsal boyuta ilişkin tutumlarının, 25-34 yaş aralığındaki çalışanların tutumlarından önemli bulunduğu sonucuna varılabilir. Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları yaşa göre farklılık göstermiştir. Buna göre  $H_{1b}$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.2.5.3. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Mesleğe Göre Değerlendirilmesi

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarının mesleğe göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Mesleğe Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Meslek	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	Aşçı	235	3,56	0,85	0,046	0,987
	Servis Elemanı	109	3,57	0,89		
	Bulaşık Elemanı	30	3,62	0,85		
	Diğer (meydancı, temizlik görevlileri)	58	3,59	0,88		
Duyusal	Aşçı	235	2,45	0,97	1,733	0,159
	Servis Elemanı	109	2,58	0,99		
	Bulaşık Elemanı	30	2,19	0,80		
	Diğer (meydancı, temizlik görevlileri)	58	2,62	1,09		
Düşünsel	Aşçı	235	3,37	1,11	2,700	0,045*
	Servis Elemanı	109	3,72	1,06		
	Bulaşık Elemanı	30	3,63	1,12		
	Diğer (meydancı, temizlik görevlileri)	58	3,55	1,10		
Davranışsal	Aşçı	235	3,22	1,12	0,580	0,629
	Servis Elemanı	109	3,06	1,02		
	Bulaşık Elemanı	30	3,12	1,07		
	Diğer (meydancı, temizlik görevlileri)	58	3,12	1,15		
1: Aşçı 2: Servis Elemanı 3: Bulaşık Elemanı 4: Diğer (meydancı, temizlik görevlileri)						p<0,05

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal boyuta ilişkin tutumları mesleğe göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Fakat aritmetik ortalamalar incelendiğinde bilişsel boyutta bulaşık elemanlarının ( $\bar{X}= 3,62$ ) aşçılara göre ( $\bar{X}= 3,56$ ); duygusal boyutta diğer (meydancı, temizlik görevlileri) ( $\bar{X}= 2,62$ ) çalışanların bulaşık elemanlarına göre ( $\bar{X}= 2,19$ ); davranışsal boyutta ise aşçıların ( $\bar{X}= 3,22$ ) servis elemanlarına ( $\bar{X}= 3,06$ ) göre daha önemli bir tutum sergilediklerini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, çalışanların düşünsel boyuta ilişkin tutumları mesleğe göre anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) sergilemektedir. Levene testinin sonuçlarına göre varyansların eşit olduğu ( $p=0,760$ ) anlaşılmıştır. Bu nedenle, gruplar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testinin sonuçları incelenmiştir. Scheffe testinin sonuçlarına göre düşünsel boyut için ortaya çıkan gruplar arası anlamlı farklılığın önemli olmadığı ( $p>0,05$ ) anlaşılmıştır. Fakat düşünsel boyut için aritmetik ortalamalar incelendiğinde servis elemanlarının ( $\bar{X}= 3,72$ ) aşçılara ( $\bar{X}= 3,37$ ) göre daha önemli bir tutum sergilediklerini söylemek mümkündür. Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları yaptıkları mesleğe göre farklılık göstermiştir. Buna göre  $H_{1c}$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### **3.2.5.4. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi**

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarının meslekte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 12’de sunulmuştur.

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların bilişsel ve davranışsal boyuta ilişkin tutumları meslekte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bilişsel boyuta ilişkin yapılan aritmetik ortalama incelemesinde 5 yıl – 7 yıl ( $\bar{X}= 3,76$ ) arasında çalışanların 7 yıl ve daha fazla ( $\bar{X}= 3,50$ ) çalışanlara göre tutumlarının daha önemli olduğunu söyleyebiliriz.



Tablo 12. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Meslekte Bulunma Süresi	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	1 yıl – 3 yıl arası	152	3,60	0,81	1,297	0,275
	3 yıl – 5 yıl arası	99	3,52	0,81		
	5 yıl – 7 yıl arası	52	3,76	0,77		
	7 yıl ve daha fazla	129	3,50	0,99		
Duygusal	1 yıl – 3 yıl arası	152	2,64	0,96	3,024 (1-4)	0,029*
	3 yıl – 5 yıl arası	99	2,49	0,94		
	5 yıl – 7 yıl arası	52	2,52	1,02		
	7 yıl ve daha fazla	129	2,29	1,00		
Düşünsel	1 yıl – 3 yıl arası	152	3,61	1,01	2,966	0,032*
	3 yıl – 5 yıl arası	99	3,57	1,00		
	5 yıl – 7 yıl arası	52	3,62	1,06		
	7 yıl ve daha fazla	129	3,26	1,26		
Davranışsal	1 yıl – 3 yıl arası	152	3,32	1,01	2,010	0,112
	3 yıl – 5 yıl arası	99	3,15	1,07		
	5 yıl – 7 yıl arası	52	3,14	1,04		
	7 yıl ve daha fazla	129	3,00	1,21		
1: 1 yıl – 3 yıl arası 2: 3 yıl – 5 yıl arası 3: 5 yıl – 7 yıl arası 4: 7 yıl ve daha fazla						p<0,05

Davranışsal boyuta ilişkin yapılan aritmetik ortalama incelemesinde ise 1 yıl – 3 yıl ( $\bar{X}= 3,32$ ) arasında çalışanların tutumları 7 yıl ve daha fazla ( $\bar{X}= 3,00$ ) çalışanlara göre daha önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, çalışanların duygusal ve düşünsel boyuta ilişkin tutumları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) sergilemektedir. Levene testinin sonuçlarına göre varyansların eşit olduğu ( $p=0,862$ ) anlaşılmıştır.

Tablo 13. Varyansların Homojenliği Testi

Duygusal			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,250	3	428	,862

Gruplar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testinin sonuçları incelenmiştir. Duygusal boyut için yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, anlamlı farklılığın meslekte 1 yıl - 3yıl arası ve 7 yıl ve daha fazla çalışmış olan çalışanlardan ( $p=0,030$ ) kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Tablo 14. Meslekte Bulunma Süresine Göre Gruplar Arası Fark Tablosu

			Ortalama Fark	Standart Hata	(p)	95% Güven Aralığı	
						Alt Limit	Alt Limit
Scheffe	1 yıl - 3yıl arası	3 yıl - 5 yıl arası	1,09902	,88319	,671	-1,3798	3,5778
		5 yıl - 7 yıl arası	,89777	1,09862	,881	-2,1857	3,9812
		7 yıl ve daha fazla	2,45889*	,81864	,030	,1613	4,7565

Ortalamalar incelendiğinde, meslekte 1 yıl - 3yıl arası çalışanların ortalamasının ( $\bar{X}= 2,64$ ), 7 yıl ve daha fazla çalışanların ortalamasından ( $\bar{X}= 2,29$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre meslekte 1 yıl - 3yıl arası çalışanların duygusal boyuta ilişkin tutumlarının, 7 yıl ve daha fazla çalışanların tutumlarından daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, düşünsel boyut için Levene testinin sonuçlarına göre varyansların eşit olmadığı ( $p=0,001$ ) anlaşılmıştır. Bu nedenle, gruplar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Tamhane T2 testinin sonuçları incelenmiştir. Yapılan Tamhane T2 testinin sonuçlarına göre düşünsel boyut için ortaya çıkan gruplar arası anlamlı farklılığın önemli olmadığı ( $p>0,05$ ) anlaşılmıştır. Düşünsel boyuta ilişkin yapılan aritmetik ortalama incelemesinde 5 yıl - 7 yıl ( $\bar{X}= 3,14$ ) arasında çalışanların tutumlarının 7 yıl ve daha fazla ( $\bar{X}= 3,00$ ) çalışanlara göre daha önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları meslekte buldukları yıla göre farklılık göstermektedir. Buna göre H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.2.5.5. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Değerlendirilmesi

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarının işletmedeki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 15’de sunulmuştur.

*Tablo 15. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Değerlendirilmesi*

Faktörler	Pozisyon	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Bilişsel	Yönetici	75	3,92	0,77	3,977	0,000*
	İşgören	357	3,50	0,86		
Duygusal	Yönetici	75	2,41	0,95	-0,745	0,457
	İşgören	357	2,50	0,99		
Düşünsel	Yönetici	75	3,68	1,10	1,598	0,111
	İşgören	357	3,46	1,10		
Davranışsal	Yönetici	75	3,29	1,12	1,143	0,254
	İşgören	357	3,15	1,09		
p<0,05						

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların duygusal, düşünsel ve davranışsal boyutlara ilişkin tutumları işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, çalışanların düşünsel boyuta ilişkin tutumları işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) sergilemektedir. Bilişsel boyuta ilişkin ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin ( $\bar{X}=3,92$ ) görüşleri, işgörenlerin ( $\bar{X}=3,50$ ) görüşlerine göre daha önemlidir şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte düşünsel ve davranışsal boyutta ortalamalar incelendiğinde yöneticilerin işgörenlere göre daha önemli bir tutum sergilediklerini söylemek mümkündür. Duygusal boyutta ise işgörenlerin ( $\bar{X}=2,50$ ) yöneticilere ( $\bar{X}=2,41$ ) göre daha önemli bir tutum sergilediğinden bahsetmek mümkündür.

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre H<sub>2</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.2.5.6. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirilmesi

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Bilişsel	İlkokul ve Ortaokul	69	3,57	0,88	1,130	0,337
	Lise ve Dengi Okul	151	3,47	0,84		
	Onlisans ve Lisans	198	3,64	0,85		
	Lisansüstü	14	3,62	1,16		
Duygusal	İlkokul ve Ortaokul	69	2,45	0,91	0,164	0,920
	Lise ve Dengi Okul	151	2,53	1,04		
	Onlisans ve Lisans	198	2,47	0,95		
	Lisansüstü	14	2,44	1,20		
Düşünsel	İlkokul ve Ortaokul	69	3,50	1,07	1,304	0,273
	Lise ve Dengi Okul	151	3,37	1,16		
	Onlisans ve Lisans	198	3,58	1,07		
	Lisansüstü	14	3,73	1,08		
Davranışsal	İlkokul ve Ortaokul	69	3,23	0,96	1,781	0,150
	Lise ve Dengi Okul	151	3,06	1,11		
	Onlisans ve Lisans	198	3,25	1,11		
	Lisansüstü	14	2,71	1,24		
1: İlkokul ve Ortaokul 2: Lise ve Dengi Okul 3: Onlisans ve Lisans 4: Lisansüstü						p<0,05

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların tüm faktörlere ilişkin tutumları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları aldıkları eğitime göre farklılık göstermemektedir. Buna göre  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmemiştir.

### 3.2.5.7. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Gizli Müşterilerin İşletmede Bulunduğu Bilgisine Göre Değerlendirilmesi

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarının gizli müşterilerin işletmede bulunduğu bilgisine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 17’de sunulmuştur.

*Tablo 17. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Gizli Müşteri Bilgisine Göre Değerlendirilmesi*

Faktörler	Gizli Müşteri Bilgisi	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Bilişsel	Var	156	3,74	0,82	3,177	<b>0,002*</b>
	Yok	276	3,47	0,87		
Duygusal	Var	156	2,51	1,05	0,402	0,688
	Yok	276	2,47	0,94		
Düşünsel	Var	156	3,68	1,05	2,579	<b>0,010*</b>
	Yok	276	3,40	1,12		
Davranışsal	Var	156	3,23	1,09	0,981	0,327
	Yok	276	3,12	1,10		
						$p<0,05$

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların duygusal ve davranışsal boyutlara ilişkin tutumları gizli müşteri bilgisine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, çalışanların bilişsel ve düşünsel boyutlara ilişkin tutumları gizli müşteri bilgisine göre anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) sergilemektedir. Bilişsel boyuta ilişkin ortalamalar incelendiğinde, gizli müşteri bilgisi olanların ( $\bar{X}= 3.74$ ) bilişsel boyuta ilişkin görüşleri, gizli müşteri bilgisi

olmayanların ( $\bar{X}= 3,47$ ) görüşlerine göre daha önemlidir şeklinde yorumlanabilir. Düşünsel boyuta ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise gizli müşteri bilgisi olanların ( $\bar{X}= 3,68$ ) düşünsel boyuta ilişkin görüşlerinin, gizli müşteri bilgisi olmayanların ( $\bar{X}= 3,40$ ) görüşlerine göre daha önemli olduğu sonucuna varılabilir. Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları işletmedeki gizli müşteri bilgisinin verilmesine göre farklılık göstermektedir. Buna göre H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.2.5.8. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının İşletmede Çalışılan Süreye Göre Değerlendirilmesi

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarının işletmede çalışılan süreye göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının İşletmede Çalışılan Süreye Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	İşletmede Çalışılan Süre	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	1 ay – 1 yıl arası	209	3,68	0,78	2,211	0,086
	1 yıl – 2 yıl arası	61	3,42	0,80		
	2 yıl – 3 yıl arası	52	3,44	0,97		
	3 yıl ve daha fazla	110	3,52	0,97		
Duygusal	1 ay – 1 yıl arası	209	2,58	1,00	3,841	0,010*
	1 yıl – 2 yıl arası	61	2,69	1,01		
	2 yıl – 3 yıl arası	52	2,20	0,98		
	3 yıl ve daha fazla	110	2,34	0,89		
Düşünsel	1 ay – 1 yıl arası	209	3,66	0,98	4,122 (1-4)	0,007*
	1 yıl – 2 yıl arası	61	3,54	1,10		
	2 yıl – 3 yıl arası	52	3,20	1,28		
	3 yıl ve daha fazla	110	3,30	1,18		
Davranışsal	1 ay – 1 yıl arası	209	3,34	1,08	4,423 (1-3)	0,004*
	1 yıl – 2 yıl arası	61	3,14	1,00		
	2 yıl – 3 yıl arası	52	2,83	1,02		
	3 yıl ve daha fazla	110	3,00	1,15		
1: 1 ay – 1 yıl arası 2: 1 yıl – 2 yıl arası 3: 2 yıl – 3 yıl arası 4: 3 yıl ve daha fazla						p<0,05

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların bilişsel boyuta ilişkin tutumları işletmede çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, çalışanların duygusal, düşünsel ve davranışsal boyutlara ilişkin tutumları işletmede çalışılan süreye göre anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) sergilemektedir. Levene testinin sonuçlarına göre varyansların eşit olduğu ( $p=0,125$ ) anlaşılmıştır. Bu nedenle, gruplar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testinin sonuçları incelenmiştir. Duygusal boyut için yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre ortaya çıkan gruplar arası anlamlı farklılığın önemli olmadığı anlaşılmıştır ( $\bar{X}= 2,69$ ;  $\bar{X}= 2,20$ ).

Düşünsel boyut için Levene testinin sonuçlarına göre varyansların eşit olmadığı ( $p=0,000$ ) anlaşılmıştır.

*Tablo 19. Varyansların Homojenliği Testi*

Düşünsel			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
6,102	3	428	,000

Bu nedenle, gruplar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Tamhane T2 testinin sonuçları incelenmiştir. Tamhane's T2 testinin sonuçlarına göre, anlamlı farklılığın bulunduğu ve işletmede 1 ay – 1 yıl arası ve 3 yıl ve daha fazla çalışmış olan çalışanlardan ( $p=0,040$ ) kaynaklandığı anlaşılmıştır.

*Tablo 20. İşletmede Çalışılan Süreye Göre Gruplar Arası Fark Tablosu*

			Ortalama Fark	Standart Hata	(p)	95% Güven Aralığı	
						Alt Limit	Alt Limit
Tamhane	1 ay - 1 yıl arası	1 yıl - 2 yıl arası	,49157	,62763	,968	-1,1970	2,1801
		2 yıl - 3 yıl arası	1,86704	,75888	,095	-,1905	3,9246
		3 yıl ve daha fazla	1,43732*	,52444	,040	,0430	2,8316

Ortalamalar incelendiğinde, 1 ay - 1 yıl arası çalışanların ortalamasının ( $\bar{X}= 3,66$ ), 3 yıl ve daha fazla çalışanların ortalamasından ( $\bar{X}= 3,30$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre 1 ay - 1 yıl arası çalışanların düşünsel boyuta ilişkin

tutumlarının, 3 yıl ve daha fazla çalışanların tutumlarından daha önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Davranışsal boyut için Levene testinin sonuçlarına göre varyansların eşit olduğu ( $p=0,147$ ) anlaşılmıştır. Bu nedenle, gruplar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testinin sonuçları incelenmiştir.

Tablo 21. Varyansların Homojenliği Testi

Davranışsal			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,795	3	428	,147

Tablo 22. İşletmede Çalışılan Süreye Göre Gruplar Arası Fark Tablosu

			Ortalama Fark	Standart Hata	(p)	95% Güven Aralığı	
						Alt Limit	Alt Limit
Scheffe	1 ay - 1 yıl arası	1 yıl - 2 yıl arası	,40074	,31478	,655	-,4827	1,2842
		2 yıl - 3 yıl arası	1,02558*	,33521	,026	,0848	1,9664
		3 yıl ve daha fazla	,68852	,25480	,064	-,0266	1,4036

Scheffe testinin sonuçlarına göre anlamlı farklılığın bulunduğu, işletmede 1 ay – 1 yıl ile 2 yıl - 3 yıl arası çalışmış olan çalışanlardan ( $p=0,026$ ) kaynaklandığı anlaşılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde, 1 ay - 1 yıl arası çalışanların ortalamasının ( $\bar{X}= 3,34$ ), 2 yıl - 3 yıl arası çalışanların ortalamasından ( $\bar{X}= 2,83$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre 1 ay - 1 yıl arası çalışanların davranışsal boyuta ilişkin tutumlarının, 2 yıl - 3 yıl arası çalışanların tutumlarından daha önemli olduğu sonucuna varılabilir. Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları işletmedeki çalıştıkları zamana göre farklılık göstermektedir. Buna göre  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.



### 3.2.5.9. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Şehire Göre Değerlendirilmesi

Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarının şehire göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 23’de sunulmuştur.

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların bilişsel, düşünsel ve davranışsal boyutlara ilişkin tutumları şehire göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, çalışanların duygusal boyuta ilişkin tutumları şehire göre anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) sergilemektedir. Duygusal boyut için Levene testinin sonuçlarına göre varyansların eşit olduğu ( $p=0,058$ ) anlaşılmıştır. Bu nedenle, gruplar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testinin sonuçları incelenmiştir.

Scheffe testinin sonuçlarına göre ortaya çıkan gruplar arası anlamlı farklılığın önemli olmadığı ( $p>0,05$ ) anlaşılmıştır. Duygusal boyut için bakılan aritmetik ortalamalara göre ise Gaziantep’te ( $\bar{X}= 3,00$ ) çalışanların tutumlarının Ankara’da ( $\bar{X}= 2,27$ ) çalışanlara göre daha önemli olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları çalıştıkları şehire göre farklılık göstermektedir. Buna göre  $H_0$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 23. Çalışanların Gizli Müşteri Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Şehire Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Şehir	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	Ankara	95	3,53	0,94	0,761	0,601
	Antalya	94	3,49	0,87		
	Aydın	7	3,16	0,93		
	İstanbul	159	3,65	0,82		
	İzmir	5	3,76	0,66		
	Gaziantep	3	3,77	0,80		
	Muğla	69	3,57	0,84		

Duygusal	Ankara	95	2,27	0,94	2,749	<b>0,012*</b>
	Antalya	94	2,75	1,02		
	Aydın	7	2,96	0,89		
	İstanbul	159	2,51	1,03		
	İzmir	5	2,57	1,03		
	Gaziantep	3	3,00	0,86		
	Muğla	69	2,31	0,80		
Düşünsel	Ankara	95	3,40	1,15	0,620	0,714
	Antalya	94	3,59	1,15		
	Aydın	7	3,18	0,85		
	İstanbul	159	3,47	1,06		
	İzmir	5	3,50	1,20		
	Gaziantep	3	4,25	1,09		
	Muğla	69	3,56	1,08		
Davranışsal	Ankara	95	3,28	1,24	1,845	0,089
	Antalya	94	2,90	1,11		
	Aydın	7	3,07	0,67		
	İstanbul	159	3,30	1,03		
	İzmir	5	3,20	0,45		
	Gaziantep	3	3,67	0,76		
	Muğla	69	3,02	1,02		
<b>1: Ankara 2: Antalya 3: Aydın 4: İstanbul 5: İzmir 6: Gaziantep 7: Muğla</b>						<b>p&lt;0,05</b>

### 3.3. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma; Ankara, Antalya, Aydın, İstanbul, İzmir, Gaziantep ve Muğla'da bulunan gizli müşteri uygulamasını kullanan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Hizmet kalitesini değerlendirmek için gizli müşteri uygulamasını kullanan yiyecek içecek işletmelerini ele alan araştırma kapsamında 432 çalışandan anket yöntemi aracılığıyla veri toplanmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin evren olarak alındığı bu çalışmada; yiyecek içecek işletmelerindeki gizli müşteri kavramını, çalışanların tutumlarını değerlendirmek ve işletme çalışanlarının gizli müşteri uygulamalarına bakış açılarını belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine ilişkin oranlara bakıldığında erkeklerin kadınlardan daha fazla yer aldığı belirlenmiştir. Bunun yanında katılımcıların çoğunluğunun aşçı ve servis elemanı olarak çalışan kişilerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Çalışanların yüksek oranda 18-34 yaş aralığında, lise ile lisans düzeyleri arasında eğitim aldığı ve yarısına yakınının işletmede 1 ay ile 1 yıl arası bir zaman diliminde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının çoğunluğunun işe alımlarında gizli müşterilerin işletmede bulunduğu ya da hizmet kalitesini ölçmek için gizli müşteri uygulamasının kullanıldığı bilgisinin verilmediği tespit edilmiştir. Gürcü (2007: 86), Tükeltürk (2008: 59), Su ve Tsai (2014: 271) gizli müşteriler ile ilgili yaptıkları çalışmalarda işletme çalışanlarına gizli müşteri uygulamasına dair bilgilendirme yapılmasının önemli ve gerekli bir unsur olduğuna dikkat çekmişlerdir. Fakat bu bilgilendirme Öter ve diğerleri (2015: 381)'nin de belirttiği gibi gizli müşteri uygulamasının gerçekleşeceği gün ve zaman hakkında herhangi bir uyarı ya da bilgilendirme şeklinde olmamalıdır.

Araştırmada öncelikle çalışanların tutumlarına yönelik bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Anket formunda yer alan ve çalışanların tutumlarını tespit etmeye yönelik hazırlanan 24 ifadeye verilen yanıtlara uygulanan faktör analizinin sonucunda bir ifadenin düşük faktör yükü nedeniyle elenmiştir. Geri kalan 23 ifade dört faktör grubu altında toplanmıştır. Bu bağlamda çalışanların tutumları; bilişsel

(cognitive), duygusal (affective), düşünsel (intellectual) ve davranışsal (conative\behavioural)  eklindeki bir yapı ile açıklanmıştır. Bu faktörlerin  c  tutumları oluşturan alt unsurlardır. Bu kapsamda Koç'un (2013: 277-279) ilgili çalışmasında görülen tutumları oluşturan alt unsurlar (bilişsel, duygusal ve davranışsal) ve bu alt unsurların boyutları (düşünsel)  eklinde faktör grupları olarak ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular içerisinde çalışanlar gizli müşterileri fark ettiklerinde tutumlarının ne olacağına ilişkin çoklu cevaplar da incelenmiştir. Toplamda 432 çalışanın verdiği geçerli 2763 çoklu cevabın sonucunda; yüksek oranlardan düşük oranlara doğru ve aynı zamanda olumludan olumsuzu doğru bir tablo oluşturmuştur. Çalışanların büyük çoğunluğunun memnun olduklarını (%65,5) ve dikkatlerinin arttığını (%61,8) belirterek aslında gizli müşterileri fark etmenin çalışanlar açısından yüksek oranda olumlu bir durum olarak algılandığını söylemek mümkündür. Durumun olumsuz denilebilecek yönleri incelendiğinde ise en yüksek yüzdelik ortalamayla çalışanların öncelikle streslendiklerini (%26,9), heyecanlandıklarını (%25,9) ve baskı altında hissettiklerini (%25,7) belirtmişlerdir. Çalışanların müşteri önüne çıkmaktan kaçınma, özgüvenlerini yitirme ve müşteriye hizmet etmekten kaçınma gibi olumsuz olarak değerlendirilebilecek tutumları ise %10,4 ve daha altı kümülatif yüzde oranları ile açıklanabilmektedir. Saraç'ın (2015: 62) da belirttiği gibi gizli müşteri uygulamaları çalışanların üzerinde stres ve baskıya neden olabilir ve bu durum çalışanların memnuniyetini azaltabilir ve farklı sorunlara yol açabilir. Fakat Saraç'ın (2015) ifadelerine ek olarak gizli müşteri uygulamasının çalışanların üzerinde stresten çok memnuniyet ve dikkat artışı gibi unsurları tetiklediği ve çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduklarını söylemek de mümkündür. Bunun temel sebebi gizli müşteri uygulamasının çalışanların işlerini daha iyi yapmaya yönelten bir araç olduğunun farkında olmaları olabilir. Bu durum ise işletmenin ve çalışanların daha istendik bir iş performansına yönelmesini sağlayabilir. Çünkü gerçek kimliği müşteriden ayırt edilemeyen bir kişi tarafından denetlenmek ve bu kişinin kim olduğu hakkında belirsiz bir durumun olması çalışanların işlerini olmasđ gerektiği gibi yapmasına yönelmektedir.

Gizli müşteri uygulamasına ilişkin çalışanların verdikleri cevaplar incelendiğinde; gizli müşteri uygulamalarına ilişkin tutumlarının kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre az bir fark ile de olsa daha önemli olarak değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. 18-24 yaş aralığındaki çalışanların davranışsal boyutta diğer yaş aralığındaki çalışanlara kıyasla gizli müşterileri uygulamasının daha dikkatli davranmalarını sağladığını belirtebiliriz. Bu durumun sebebi meslekte yeni olmaları ve tecrübe kazanmalarına yönelik hazır bulunuşluluk hali olabilir. Bununla beraber çalışanların meslek hayatında bulunma süreleri incelendiğinde mesleğe yeni başlayanların (1 yıl – 3 yıl arası) meslekte daha tecrübeli olan çalışanlara göre duygusal boyutta tutumlarının daha önemli olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre ise gizli müşteri uygulamalarının meslek hayatına yeni başlayanlarda tedirginlik, stres, abartılı davranma gibi etkilere yol açtığını söylemek mümkündür. Meslek hayatına yeni başlayanlar gizli müşterilerin varlığının temel sebeplerini anlamadıkları için ve işletmenin de gizli müşteri uygulamaları ile ilgili yeterli bilgi vermediğinden dolayı bu tedirgin durumu yaşadıklarını söylemek mümkündür. Özellikle işletme ve meslek içerisinde ilk defa yer alan bir çalışana gizli müşteri uygulaması ile ilgili bilgi aktarmak olumsuz olabilecek davranışları da ortadan kaldıracaktır.

Yiyecek içecek sektöründeki çalışanların mesleki özellikleri incelendiğinde gizli müşteri uygulamasının çalışanların yaptıkları işi benimsemelerinde önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak servis elemanlarının gizli müşteri uygulamasını aşçılara göre daha çok önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Servis elemanlarının gizli müşteri uygulamasını aşçılardan daha fazla önemsemesinin sebebi müşteri ile yüz yüze karşılaşması ve daha fazla temas halinde olmasının doğal bir sonucu olabilir.

Gizli müşteri uygulamaları meslekte çalışılan yıllar açısından değerlendirildiğinde; beş ile yedi yıl arası meslekte bulunan kişilerin yedi yıl ve daha fazla zamandır meslekte bulunan kişilere göre daha çok önemli gördükleri söylenebilir. Sonuç olarak uzun süredir aynı mesleği yapan kişilerin kendilerine ve işlerine olan güvenleri sayesinde gizli müşteri uygulamalarına yönelik rahat bir

tutum sergilediklerini söyleyebiliriz. Bu rahat tutumun temel sebebi ise işlerini kendilerinden emin bir şekilde yürütüyor olmaları olarak değerlendirilebilir.

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin ve işgörenlerinin işletmenin hizmet kalitesinin artması, iyi hizmet üretimi gibi konularda gizli müşteri uygulamalarını önemseydiği belirtilebilir. Eğer bir ayırım yapmak gerekirse; yöneticiler çoğunlukla bilişsel olarak işletmenin rekabet edebilirliği ile karlılığını artıracak unsurlar üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. İşgörenler ise çoğunlukla duygusal olarak gizli müşteri uygulamasındaki denetimin kendilerini tedirgin ettiği için iyi hizmet sunamama korkusu sebebiyle bu uygulamayı dikkate almaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmaya göre gizli müşteri uygulamalarına ilişkin katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

İşe alımlarda gizli müşteri uygulaması hakkında bilgi verilmesi önemli bir unsurdur (Gürcü, 2007: 86; Tükeltürk, 2008: 59). Çalışanların işe alındıklarında gizli müşteri uygulamasının işletmede kullanıldığı bilgisinin verilmesi bilişsel ve düşünsel boyutta farklılık yaratmaktadır sonucuna ulaşabiliriz. Bu sonuca göre bilişsel boyutta işletmenin hizmet kalitesini artıran; kurumsallık, sürdürülebilirlik, karlılık, rekabet üstünlüğü gibi unsurların çalışanların üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Düşünsel boyutta ise bu durumun çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini artırmakla beraber işi benimseme anlamında olumlu katkılarından bahsedilebilir.

Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri, kişisel olarak sağladığı katkı, işlerini benimsemeleri ve daha iyi bir hizmet üretmeleri için gerekli bir uygulama olarak gördükleri gizli müşteri uygulamaları iş yerinde yeni olan çalışanların daha dikkatli davranmalarına sebep olacağı sonucuna ulaşılmıştır. İşe yeni başlayan çalışanların bu dikkati işe uyum sağlamak için gösterdikleri doğal bir durum ve işletmeye uyum sürecindeki gerekliliklerden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Bu çalışmaya göre gizli müşteri uygulamalarına ilişkin katılımcıların çalıştıkları illere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerek literatüre gerekse yiyecek içecek sektöründe yer alan paydaşlara yönelik öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Gizli müşteriler ve gizli müşteri uygulamaları ile ilgili net değerlendirmeler yapmak için sektöre ve çalışanlara yönelik benzer çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.
- Çalışanlar bir işletmenin hizmet sunma sisteminde müşterilerle önemli deneyimler yaşamaktadırlar. Bu süreçte problemler ortaya çıktığında işletme bu problemleri çözecek stratejiler geliştirilmelidir (Eren vd, 2015: 401 - 402). Gizli müşteri uygulamaları kapsamında ele alınacak birçok sektör ve konu olmakla birlikte gelecek çalışmalarda işletme çalışanlarının gizli müşterileri değerlendirebileceği bir geri dönüt mekanizması üzerinde çalışılabilir.
- İşgörenlerin işe alımlarında gizli müşteri uygulamasının performans değerlendirme aracı olarak kullanıldığının söylenmesi ve bu konunun önemi sektördeki yöneticilere hatırlatılmalıdır. Bununla beraber gizli müşterilerin işletme performansını ölçmek için kullanılan bir yöntem olduğu da açık ve net bir şekilde çalışanlara anlatılmalıdır.
- İşe yeni başlayan ya da ilk defa meslek hayatına atılmış kişilere gizli müşteri ve gizli müşteri uygulaması konusunda detaylı bilgi verilmelidir.

- Bundan sonraki akademik çalışmalara örnek oluşturulması açısından gizli müşterilerin gerçekten gizli olduğunun anlaşılması açısından daha kapsamlı ve detaylı çalışmalar yapılabilir. Bunun için gizli müşterilerin çalışanlar tarafından fark edilip edilmediği ya da nasıl fark edildiği ile ilgili akademik çalışmalar yapılabilir. Yapılan benzer çalışmalar neticesinde de gizli müşteri hizmeti veren işletmelere dönütler sağlanabilir.
- Özdemir ve Eroğlu'nun (2009: 358) da belirttiği gibi Türkçe literatürde gizli müşteri araştırmaları göz ardı edilmiş konulardan biridir. Tutumların davranışlar üzerindeki doğrudan etkili olduğu, ancak bunun nedenlerinin saptanmasının oldukça güç olduğu söylenebilir. Çünkü tutumların davranışları etkilemesi sürecinde normlar, değerler, alışkanlıklar, kişilik, öğrenme süreçleri ve çevresel faktörler rol oynamaktadırlar. Bu nedenlerle, araştırmalarda değişik ölçüm tekniklerinin farklı aralıklarla uygulanması, insanların değişken varlıklar olduklarının unutulmaması gerektiği söylenebilir (Kırel, 2011: 77).
- Yiyecek içecek işletmeleri dışında bulunan diğer işletmelerde çalışan ve gizli müşterilerle birebir karşılaşan personelin görüşleri ve gizli müşteri uygulamalarına yönelik tutumları değerlendirilebilir.
- Ele alınabilecek bir işletme örneği ile gizli müşteri uygulamasının döngüsü takip edilerek işleyişin aksayan noktaları tespit edilebilir.
- Gizli müşteri hizmeti sağlayan işletmelere ulaşılıp uygulama esnasında nasıl bir yol izledikleri ve yaptıkları çalışmalar neticesinde uyguladıkları yöntemler hakkında detaylı bir çalışma gerçekleştirilebilir.



## KAYNAKÇA

Adams, S. A., Paul, K. T., Ketelaars, C. ve Robben, P. (2015). The use of mystery guests by the Dutch Health Inspectorate: Results of a Pilot Study in Long-Term Intramural Elderly Care. *Health Policy*, 119: 821–830.

Ajzen, I. (2002). Attitudes, Personality and Behavior. *Open University Press*. Buckingham, UK.

Allison, P. B. (2009). Mystery Shopper Motivations and The Presence of Motivation Crowding. Orlando. (Doctor of Philosophy Thesis). Technology and Leadership in the College of Education at the University of Central Florida. *The Department of Educational Research*.

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

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (7. Baskı). İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of the structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1): 74-94.

Baysal C. ve Tekarslan E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıyol Basım Yayın: 254.

Beck, J. ve Miao, L. (2003). Mystery Shopping in Lodging Properties as a Measurement of Service Quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 4 (1-2): 1-21.

Beck, J., Lalopa, J. ve Hall, J. (2004). Insuring Quality Service. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2 (2): 41-56.

Beh, A. ve Bruyere, B. L. (2007). Segmentation by Visitor Motivation in Three Kenyan National Reserves. *Tourism Management*, 28 (6): 1464-1471.

Bell, D. L., Camachoa, E. J. ve Velasquez, A. B. (2014). Male Access to Emergency Contraception in Pharmacies: A Mystery Shopper Survey. *Contraception* 90: 413 – 415.

Bowers, M. R. ve Martin, C. L. (2007), “Trading Places Redux: Employees as Customers, Customers As Employees”. *Journal of Services Marketing*, 21 (2): 88 – 98.

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

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

Cook, L. S., Bowen, D. E., Chase, R. B., Dasuc, S., Stewart, D. M. ve Tansik, D. A. (2002). Human Issues in Service Design. *Journal of Operations Management*, 20: 159–174.

Douglas, A. ve Douglas, J. (2006). Campus Spies? Using Mystery Students to Evaluate University Performance. *Educational Research*, 48 (1), 111-119.

Edwards, A. L. (1957). *Techiques of Attitude Scale Construction* (1. Baskı). New York: Appleton Century Crofts Inc.

Erdoğan, E. ve Aksoy, R. (2014). Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri İle İlgili Yazın Taraması. *TİSK Akademi*, 9 (17): 156 – 185.

Eren, S. S., Ayas, N., Eren, M. Ş. ve Akyüz, B. (2015). Hizmet Odaklılığın Çalışan Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (2): 401 - 402.

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

Finn, A. ve Kayande, U. (1999). Unmasking A Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping. *Journal of Retailing*, 75(2): 195–217.

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

Ford, R. C., Latham, G. P. ve Lennox, G. (2011). Mystery Shoppers: A New Tool for Coaching Employee Performance Improvement. *Organizational Dynamics*, 40: 157—164.

Glasier, A., Manners, R., Loudon, J. C. ve Muir, A. (2010). Community Pharmacists Providing Emergency Contraception Give Little Advice About Future Contraceptive Use: A Mystery Shopper Study. *Contraception* 82: 538–542.

Gosselt, J. F., Hoof, J. J., Jong, M. D. T. ve Prinsen, S. (2007). Mystery Shopping and Alcohol Sales: Do Supermarkets and Liquor Stores Sell Alcohol To Underage Customers?. *Journal of Adolescent Health* 41: 302 – 308.

Güllü, K. ve Karasakal, S. (2016). Kapadokya Bölgesinde Bulunan Konaklama İşletmelerinde E-Posta Yönetimi Üzerine Bir Uygulama. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 303-315.

Gürçü, İ. P. (2007). Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: Xyz Şirketinde Bir Uygulama. İstanbul. Yüksek Lisans Tezi. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı*. İstanbul.

Hammill, S. J. ve Fojo, E. (2013). Using Secret Shopping to Assess Student Assistant Training. *Reference Services Review*, 41 (3): 514 – 531.

Harvey, J. (1998). Service Quality: A Tutorial. *Journal of Operations Management*, (16): 583–597.

Hesselink, M. ve Wiele, T. V. D. (2003). “Mystery Shopping: In-depth Measurement of Customer Satisfaction” *Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management and Rotterdam School of Economics*, Rotterdam, ERIM Report Series Reference Number: ERS-2003-020-ORG: 1-12.

Huang, S. S., Liu, Z. ve Hsu, C. H. C. (2014). Customer Experiences with Economy Hotels in China: Evidence From Mystery Guests. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23 (3): 266-293.

Hudson, S., Snaith, T., Miller, G. A. ve Hudson, P. (2001). Distribution Channels in The Travel Industry: Using Mystery Shoppers to Understand The Influence of Travel Agency Recommendations. *Journal of Travel Research*, 40: 148-154.

Jankal, R. ve Jankalová, M. (2011). Mystery Shopping – The Tool Of Employee Communication Skills Evaluation. *Business: Theory and Practice*, 12 (1): 45 – 49.

Judd, C. M., Eliot R. S. ve Louise H. K. (1991), *Research Methods in Social Relations* (6th Edition). Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). Günümüzde İnsan ve İnsanlar. *Sosyal Psikolojiye Giriş* (15. Baskı), İstanbul: Evrim Yayınevi: 109-154.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Katz, D. (1960). The Functional Approach to The Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly*. 24: 163 – 204.

Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Tasarım ve Analiz*. Ankara: Detay Yayınları. ISBN: 978-605-5612-40-5: 164 - 174.

Kirel, Ç. (2011). Tutum ve Tutum Değişimi. Ünlü, S. (Ed.), *Sosyal Psikoloji-I*. (ss. 72 – 87). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2291, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1288, ISBN: 978-975-06-0965-7.

Koç, E. (2013). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri. Global ve Yerel Yaklaşım*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık: 269 - 298.

Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi*, 2 (28): 81 - 93.

Kurtuldu, G. (2016). “Starbucks” İş Modeli ve Globalleşme Sürecine Kıyasla Bir İş Modeli Olarak “Kahve Dünyası”nın Gelişimi ve Globalleşmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (ISSN: 2146-3417). 5 (2): 33 – 55.

Latham, G. P., Ford, R. C. ve Tzabbar, D. (2012). Enhancing Employee And Organizational Performance Through Coaching Based On Mystery Shopper Feedback: A Quasi-Experimental Study. *Human Resource Management, 51 (2)*: 213– 230.

Likert, R. (1932). *A Technique For The Measurement of Attitudes*. Woodworth, R. S. (Ed.). New York: New York University Archives of Psychology. No: 140.

Liu, C. H. S., Su, C. S., Gan, B. ve Chou, S. F. (2014). Effective Restaurant Rating Scale Development and A Mystery Shopper Evaluation Approach. *International Journal of Hospitality Management, 43*: 53 - 64.

Liu, C. H. S., Chou, S. F., Gan, B. ve Tu, J. H., (2015). How “Quality” Determines Customer Satisfaction. Evidence From The Mystery Shoppers’ Evaluation. *The TQM Journal, 27(5)*: 576 – 590.

McMullen, R. ve Ekesson, E. (2011). Mystery Shopping: En Mätning av Kvaliteten på Connect Hotels, Örebro Universitet Restaurang- och Hotellhögskolan Grythytte Akademi.

Morrison, L. J., Colman, A. M. ve Preston, C. C. (1997). Mystery Customer Research: Cognitive Processes Affecting Accuracy. *Journal of The Market Research Society, 39*: 349-361.

Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Öter, Z., Olay, N. A. ve Kömürcü, S. (2015). Gizli Müşteri Uygulamaları. (Ed.: Kılıç ve Öter), *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar*. (ss. 379-393). İstanbul: Beta Yayıncılık.

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

Rood, A. S. ve Dziadkowiec, J. (2013). Cross Cultural Service Gap Analysis: Comparing SERVQUAL Customers and IPA Mystery Shoppers. *Journal of Foodservice Business Research. 16*: 359–377.

Saraç, T. (2015). Mystery Shopping Evaluation, Employee Emotional Labor and Behavioral Outcomes, An Exploratory Case Study of Front Desk Employees in Turkish 5- Star Chain Hotels. Master Thesis. *Global Master Program of Tourism and Management: National Chiayi University*. Taiwan.

Sekeran, U., 2003, *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. (4. Edition). John Wiley & Sons.

Semiz, B. B. ve Altunışık, R. (2016). Pazarlama Araştırmalarında Likert Tipi Ölçeklerin Özelliklerinin Cevaplama Tarzları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (14): 577 – 598.

Singh, P. ve Verma, G. (2014). Mystery Shopping: Measurement Tool For Customer Intelligence Management. *Journal of Business And Management (IOSR-JBM)*, 16 (6): 101 – 104.

Su, C. S. ve Tsai, C. T. (2014). The Implication of Mystery Shopping Program in Chain Restaurants: Supervisors' Perception. *Journal of Foodservice Business Research*, 17(4): 267-282.

Tarantola, C., Vicard, P. ve Ntzoufras, I. (2012). Monitoring and Improving Greek Banking Services Using Bayesian Networks: An Analysis of Mystery Shopping Data. *Expert Systems With Applications*, 39: 10103 – 10111.

Taşkın, S. (2012). Performans Değerleme Aracı Olarak Gizli Müşteri Uygulamaları ve Yönetimi; 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Çanakkale: Yüksek Lisans Tezi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı*. Çanakkale.

Temiz, N. ve İnan, H. G. (2016). İşletmelerde Terfi Sisteminin Oluşturulmasında Analitik Hiyerarşi Sürecinin Kullanılması – Bir İşletme Örneği. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 18 (3): 109 – 132.

Thornley, T., Gray, N., Anderson, C. ve 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* 60: 246–252.

Thurstone, L. L. (1928). Attitudes Can Be Measured. *American Journal of Sociology*, 33: 529-554.

Tolan, B., İsen, G. ve Batmaz, V. (1985). *Ben ve Toplum: Sosyal Psikoloji*. Ankara: Feryal Matbaacılık.

Tükeltürk, Ş. A. (2008). Hizmet İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (4): 55-62.

Türkay, O., Kaya, Muhammet C. ve Birer, Ş. (2013). Yiyecek-İçecek Çalışanlarının Mesleki Beklentilerinin Analizi: İstanbul Örneği. *14. Ulusal Turizm Kongresi*. Kayseri: Sözkese Matbaacılık. Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi Yayınları No: 1. ISBN: 998-605-5216-74-0: 998 - 1015.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi* (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Weaver, P., Kaufman, T. J. ve Yoon, Y. (2002). A Market Segmentation Study Based on Benefits Sought by Visitors at Heritage Sites. *Tourism Analysis*, 6 (3-4), 213-222.

Weidinger, E. K., Small, C. B., Ackermann, E. ve Kinman, V. R. (2010). Why And How To Mystery Shop Your Reference Desk. *Reference Services Review*, 38 (1): 28 – 43.

Wiele, T. V. D., Hesselink, M. ve Iwaarden, J. V. (2005), “Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision”. *Total Quality Management*, 16 (4): 529–541.

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

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

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

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

Yücel, E. (2010). Karar Verme Sürecinde Müşteri Beklentileri ve Gizli Müşteri Araştırmalarının Rolü. Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı*. İstanbul.

Yüksel, A. H. (2013). *Bireylerarası İletişim*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2393/1390: 87-88.

Zorica, M. B., Ivanjko, T. ve Spiranec, S. (2014). Mystery Shopping in Libraries – Are We Ready?. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)* 2: 433 – 442.



## YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUMLARI

Bu araştırmada elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır ve kişisel bilgiler gizli kalacaktır. Teşekkür ederiz.

Emrah YILDIZ (Yüksek Lisans Öğrencisi) MSKÜ – Turizm Fakültesi

### A. Sosyo-Demografik Bilgiler

Ankara (1)	Antalya (2)	Aydın (3)	Istanbul (4)	Izmir (5)	Gaziantep (6)	Muğla (7)
<b>Cinsiyet</b> 1 ( ) Kadın 2 ( ) Erkek		<b>İşletmedeki pozisyon</b> 1 ( ) Yönetici (F&B Müdürü, Aşçıbaşı, Restoran Şefi ve yardımcıları) 2 ( ) İşgören				
<b>Yaşınız</b> 1 ( ) 18-24 2 ( ) 25-34 3 ( ) 35-49 4 ( ) 50 ve Üstü		<b>Eğitim Durumunuz Nedir?</b> 1 ( ) İlkokul Ortaokul 2 ( ) Lise ve Dengi Okul 3 ( ) Önlisans / Lisans 4 ( ) Lisans Üstü				
<b>Mesleğiniz</b> 1 ( ) Aşçı 2 ( ) Servis Elemanı 3 ( ) Bulaşık ve Temizlik Elemanı 4 ( ) Diğer		<b>Personel alımında gizli müşterilerin işletmede bulunduğu bilgisi verilir.</b> 1 ( ) Evet 2 ( ) Hayır				
<b>Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?</b> 1 ( ) 1 yıl – 3 yıl arası 2 ( ) 3 yıl - 5 yıl arası 3 ( ) 5 yıl - 7 yıl arası 4 ( ) 7 yıl ve daha fazla		<b>İşletmede Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?</b> 1 ( ) 1 ay – 1 yıl arası 2 ( ) 1 yıl - 2 yıl arası 3 ( ) 2 yıl - 3 yıl arası 4 ( ) 3 yıl ve daha fazla				

### B. İşletmede Gizli Müşteri Olduğunu Hissettiğim/Duyduğum Zaman

Memnun olurum		Rahatsız hissederim	
Baskı altında hissederim		Rahat davranmam	
Streslenirim		On plana çıkmaya çabalarım	
Sinirlenirim		Beni fark etmesini sağlarım	
Heyecanlanırım		Yokmuş gibi davranırım	
Özgüvenimi yitiririm		Servisin çabuk ve doğru olmasına özen gösteririm	
Tedirgin olurum		Diğer müşterilerden daha çok ilgi gösteririm	
Heveslenirim		Diğer müşterilerden daha iyi hizmet sunmak için çabalarım	
Kaygılanırım		Yüksek değerlendirmeler almak için gizli müşterilere iyi hizmet sunarım	
Nazik davranırım		Müşteri önüne çıkmaktan kaçınırım	
Dikkatim artar		Müşteriye hizmet etmekten kaçınırım	
Varsa diğer düşüncelerinizi de belirtiniz			

### C. Gizli Müşteri Uygulamaları ve Çalışanların Tutumuna Yönelik Bilgiler

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Gizli müşteri uygulaması işimi benimsememde önemli bir etkendir					
2	Gizli müşteri uygulamasının kişisel olarak bana katkı sağladığı düşüncesindeyim					
3	Gizli müşteri uygulamasının mesleki bilgi ve becerimi artırdığı düşüncesindeyim					
4	Gizli müşteri uygulaması işletmenin hizmet kalitesini artırmada önemlidir					
5	Gizli müşteriler işletmenin daha iyi hizmet üretmesi için gereklidir					
6	Gizli müşteriler benim daha iyi hizmet üretmem için gereklidir					
7	Gizli müşterilerin başlıca işi işletmeye yardımcı olmaktır					
8	Gizli müşteri uygulaması işletmelerin karlılığı açısından önemlidir					
9	Gizli müşteri uygulaması işletmelerin rekabet edebilirliği açısından önemlidir					
10	Gizli müşteri uygulaması işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemlidir					
11	Çalıştığım işletme gizli müşteri değerlendirmelerini önemser					
12	Çalıştığım işletme gizli müşteri değerlendirmelerini bir eğitim aracı olarak kullanır					
13	Çalıştığım işletmede gizli müşteri uygulaması olması kendimi ayrıcalıklı hissetmemi sağlar					
14	Gizli müşteri uygulamasının olması beni tedirgin eder					
15	Gizli müşteri uygulamasının olması beni strese sokar					
16	Gizli müşteri uygulamasının olması kendime daha çok dikkat etmemde etkilidir					
17	Gizli müşteri uygulamasının olması tüm müşterilere rol yapmama sebep olur					
18	Gizli müşteri uygulaması olduğumdan daha farklı davranmamda etkendir					
19	Gizli müşteri uygulaması hep güler yüzlü olmamı sağlar					
20	Gizli müşteri uygulaması abartılı davranmamda etkendir					
21	Gizli müşteri uygulaması benim salona çıkmaktan korkmama sebep olur					
22	Profesyonelliğimden ödün vermeden her müşteriye aynı davranırım					
23	Gizli müşteri uygulaması beni tedirgin ettiği için kaliteli hizmet sunamam					
24	Gizli müşteri uygulaması işletmeye kurumsallık katar					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Emrah YILDIZ  
Doğum Yeri: Üsküdar  
Doğum Tarihi: 10.02.1984  
Medeni Hali: Evli

### EĞİTİM BİLGİLERİ

2002-2006. Lisans, Gazi Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Aile Ekonomisi ve Beslenme Öğretmenliği

1998-2002. Lise, Mengen Anadolu Aşçılık Meslek Lisesi

### MESLEKİ BİLGİLER

- 04.2016- DEVAM Öğretim Görevlisi, Anadolu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Eskişehir.
- 11.2010- 04.2016 Öğretim Görevlisi, Adnan Menderes Üniversitesi, Didim Meslek Yüksekokulu, Aşçılık Programı, Aydın.
- 04.2010- Executive Chef, Senatus Hotel, Sultanahmet, İstanbul.
- 11.2009- Danışmanlık, Mirror Cafe Hizmetleri Anonim A.Ş., İstanbul.
- 04.2009- Sous Chef, Angelik Restoran, Doors Grup, İstanbul.
- 08.2006- Sous Chef, Bernadini Org. Danışmanlık ve Dış Ticaret Anonim Şti. İstanbul.
- 07.2006- Yardımcı Öğretici, Mutfak Sanatları Akademisi (M.S.A.) İstanbul.
- 09.2005- 04.2006 Stajyer Öğretmen, Nevzat Ayaz Anadolu Kız Meslek Lisesi Dikmen, Ankara.
- 06.2005-10.2005 Entremetier (Chef De Partie), Asiax Kitchen (Ala Carte Chef), Rixos Hotel Tekirova, Antalya.
- 06.2004-09.2004 Ala Carte-Demi Chef, Food To Be Italian Kitchen (Harmancı Plaza), İstanbul.
- 10.2002- 05.2006 Extra Aşçı, Ana Mutfak, Büyük Anadolu Oteli, Ankara.
- 06.2002-10.2002 Ala Carte-Demi Chef, Zihni Restoran Italian Kitchen, Kuruçeşme, İstanbul.
- 04.2001-10.2001 Stajyer Aşçı, Swissotel Veranda Restoran-Ana Mutfak The Inn at Port Marina Resort, Göcek, Fethiye, Muğla.
- 05.2000-10.2000 Stajyer Aşçı, Hilton İstanbul, Ala Carte Restoran-Ana Mutfak, İstanbul.
- 05.1999-05.2002 Otel Sorumlusu, Mengen Anadolu Aşçılık Meslek Lisesi Uygulama Oteli, Mengen/Bolu.