

87664

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Şuayip ÖZDEMİR

**PERAKENDE MAĞAZALARIN
BAŞARI DEĞİŞKENLERİ VE
MÜŞTERİ SADAKATI**

87664

Doktora Tezi

Tez Yöneticisi

Yrd. Doç Dr. Ömer TORLAK

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

KIRIKKALE-1999

ÖZET

Perakende mağazacılıkta yaşanan gelişmeler ve yoğunlaşan rekabet sonucu, mağaza yöneticiliğinin bazı anlayışlarında değişimler yaşanmaktadır. Hemen her alandaki işletmeler müşteri memnuniyeti üzerinde durmakta ve çabalarını bu alanda yoğunlaştırmaktadır. Bu çabaların esas nedeni işletmelerin hedeflerinden biri olan pazar payını yükseltme gayretidir.

Perakende mağazacılıkta gelişen yeni anlayışla, pazar payının büyüklüğünün başarı olarak değerlendirilmesi anlayışı, yerini müşterinin mağazayı hatırlama oranına bırakmaya başlamıştır. Müşteriler, bir mağazayı tercih ederken çok sayıda alternatif arasından bir seçim yapmaktadır. Mağazalar bu tercihin kendileri için ne kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır. Bunun sonucu olarak kendilerini tercih eden müşterilerin kendilerinin sürekli müşterisi olması için müşteri sadakati sağlayacak programlar geliştirmektedir.

Müşteri sadakati geliştirme programları, işletmenin stratejik planlarında yer alması gereken bir konudur. Bir müşteriyi mağazanın sadık müşterisi haline getirebilmek uzun ve dikkatli bir çaba ister. Müşteri sadakati geliştirme programları mağazanın işletme politikalarınca desteklenmeli ve kritik kararlarda müşteri sadakati göz ardı edilmemelidir. Çünkü mağazalar müşterileri olmadığı zaman işlevlerini yitirir. Bu amaçla mağaza kurulmadan önce yapılan çalışmalardan başlayarak, mağazayı ilgilendiren her faaliyetin müşterilerini de ilgilendirdiği göz önünde tutulmalıdır. Mağazaların başarısını etkileyebilecek her türlü değişken aynı zamanda müşterilerin tercihini ve sürekliliğini de etkileyecektir.

Mağazalar müşterileri ile aralarında duygusal alanda bağ geliştirebildikleri ölçüde müşterilerini kendilerine sadık hale getirebilmektedir. Bunun için en küçük bir değişken bile, ihmal edilmeden müşteri sadakati oluşturma stratejisine destek olacak nitelikte düşünülmesi gerekmektedir.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ABSTRACT

As a result of some developments and intensified competition on retail trade, we are observing some changes on stores management. Almost all companies highlight customer satisfaction and they have intensified their efforts in this regard. The main reason behind these efforts is to increase their market share.

Through the developments regarding retailing the criteria with regard to performance of stores has been starting to change. New criteria in this regards takes into consideration the amount of retention by customers, instead of the magnitude of stores' market share. Customers prefer a store among various alternatives. Stores have noticed that choices by customers are very important for them. Thus, they tried to develop some programs to increase customer loyalty.

The programs in respect of customer loyalty should be placed among the strategic planning of all business. It is a difficult issue and it takes a long time to make first shopper a loyal customer. The programs regarding developments of customer loyalty should be supported by business policies and customer loyalty should be taken the consideration on critical decisions. This is because stores lose their functions without any customers. Therefore it should not be forgotten that every action regarding stores influence customer loyalty. Every variables with regard to performance stores influence at the same time the choice and continuity of customers.

In order to increase customer loyalty have to build up some psychological binding. Hence, even the least significant variable should be taken in to account to create and/or customer loyalty.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM I PERAKENDECİLİK VE MÜŞTERİ SADAKATI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Perakendecilik.....	2
1.1.1. Perakendeciliğin Tarihi Gelişimi.....	3
1.1.2. Modern Anlamda Perakendecilik.....	6
1.2. Mağazacılık.....	8
1.3. Müşteri Tatmini.....	10
1.4. İlişki Pazarlaması.....	13
1.5. Müşteri Sadakati.....	14

BÖLÜM II MAĞAZALARDA BAŞARI DEĞİŞKENLERİ

2.1. Mağazalarda Başarın Değişkenlerinin Anlamı.....	21
2.2. Başarı Değişkenleri.....	24
2.2.1. Kuruluş Yeri Seçimi.....	26
2.2.2. Ticari Mal Yönetimi.....	27
2.2.2.1. Ürün Karmasının Oluşturulması.....	28
2.2.2.2. Tedarik Süreci.....	32
2.2.2.3. Stok Kontrolü.....	33
2.2.2.4. Franchising.....	34
2.2.3. Fiyatlandırma.....	34
2.2.3.1. Fiyatlandırma Politikaları.....	36
2.2.3.1.1. Öncü Fiyatlandırma.....	36
2.2.3.1.2. Fiyat Hattı.....	37
2.2.3.1.3. Küsüratlı Fiyatlandırma.....	37
2.2.3.1.4. Her Gün Düşük Fiyat.....	39
2.2.3.2. İndirimler.....	40
2.2.3.3. Nakit İndirimi.....	41
2.2.3.4. Kredi Kartı Kullanımı.....	42
2.2.4. Mağaza Operasyonları.....	43
2.2.4.1. Mağaza Dizaynı.....	43
2.2.4.1.1. Mağaza İçi Konumun Planlanması.....	44
2.2.4.1.2. Dış Cephe.....	45
2.2.4.1.3. Giriş-Çıkışlar.....	45
2.2.4.1.4. Vitrinler.....	45
2.2.4.1.5. Işıklandırma.....	46
2.2.4.1.6. Mağaza İçi Ulaşım.....	46
2.2.4.1.7. Yükleme Boşaltma Tesisleri.....	46
2.2.4.1.8. Duvarlar, Taban ve Tavan.....	47
2.2.4.1.9. Havalandırma.....	47
2.2.4.2. İdari İşler.....	47
2.2.4.3. Müşteri Hizmetleri Servisi.....	48

2.2.5. Satış Gücü Yönetimi.....	50
2.2.6.1. İşgücü Planlaması.....	51
2.2.6.1.1. İş Analizi.....	51
2.2.6.1.2. İhtiyacın Belirlenmesi.....	52
2.2.6.1.3. Seçim Süreci.....	53
2.2.6.1.4. Organizasyon ve Uyum.....	55
2.2.6.1.5. Satış Gücünün Eğitimi.....	57
2.2.6.1.5.1. Eğitimin Amaçları.....	57
2.2.6.1.5.2. Eğitimin Yöntemleri.....	59
2.2.6.1.5.3. Satış Elemanının Eğitimi ve Geliştirme.....	59
2.2.6.1.5.3.1. Satış Bilgisi Geliştirme.....	60
2.2.6.1.5.3.2. Satış Süreci Geliştirme.....	62
2.2.6. Tutundurma karması.....	64
2.2.6.1. Reklam.....	66
2.2.6.2. Promosyonlar.....	68
2.2.6.3. Halkla İlişkiler.....	69
2.2.6.4. Tanzim Teşhir.....	70
2.2.6.5. Tutundurma Karmasını Planlama	71
2.2.6.6. Tutundurma Karmasının Bütçelenmesi.....	72
2.2.7. Finansal Yönetim.....	72

BÖLÜM III

MÜŞTERİ SADAKATI VE SADAKATIN ÖLÇÜLMESİ

3.1. Bir Tutum Olarak Sadakat.....	76
3.2. Tutum Değişirme.....	78
3.3. Tutum Değiştirmeyi Etkileyen Kişisel Faktörler.....	81
3.4. Mağazaların Müşteri Sadakati Geliştirme Faaliyetleri.....	88
3.5. Müşteri Sadakati Geliştirme Programının Planlama.....	90
3.6 Mağaza Tercihi.....	95
3.2. Sadakatın Ölçülmesi.....	98

BÖLÜM IV

MAĞAZALARDA MÜŞTERİ SADAKATI İLE MAĞAZALARIN BAŞARI DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

4.1. Araştırma.....	102
4.1.1 Araştırma Hakkında Bilgiler.....	102
4.1.2 Yöntem.....	103
4.2 Araştırma Sonuçları.....	108
4.3 Araştırma Hipotezleri ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	115
SONUÇ	148
EKLER	154
KAYNAKÇA	165

TABLolar VE ŐEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Tüketici Tatmin Düzeyi.....	12
Şekil 1.2. Tutum Doğrusu.....	16
Şekil 2.1. Perakendecilikte Dışsal Başarı Değişkenleri.....	25
Şekil 2.2. Ürün Karması ve Genişliği.....	29
Şekil 2.3. Müşterilerin Fiyat Beklentileri.....	38
Şekil 2.4. İndirim Fiyatlarının Belirlenmesi.....	41
Şekil 2.5. Mağazanın Organizasyon Şeması.....	56
Şekil 2.6. İletişim Araçları ve Müşterinin Karar verme Süreci.....	65
Şekil 3.1. İletişimde Kritik Öneme Sahip Değişkenler.....	82
Şekil 3.2. Tüketicinin Satınalma Davranışı.....	86
Şekil 3.4. Müşteri Sadakati Programı Geliştirme ve Yönetmenin Beş Anahtarı.....	92
Şekil 3.5. Mağaza seçimi ve Alış Veriş Davranışı.....	97
Şekil 4.1. Müşterilerin Aylık Harcama/Gelir Oranları Grafiğı.....	111
Şekil 4.2. Reklamın Satınalma Davranışı ve Tutumlar Üzerindeki Etkisi.....	133
Şekil 4.3. Faktörlerin Varyansı Açıklamaya Katkı Grafiğı.....	146
Tablo 1.1. Türkiye’de Perakendeci Sayıları.....	5
Tablo 1.2. Sadakatin Çeşitleri.....	21
Tablo 2.1. İletişim Amaçlarını Gerçekleştirmede Medyanın Etkinliğı.....	68
Tablo 3.1. Müşterinin Memnuniyeti, Sadakati ve Davranışı.....	89
Tablo 3.2. Olumlu Tutum ve Sürekli Müşteri Olma.....	92
Tablo 3.3. İşletme Stratejileri ve Müşteri Sadakati.....	95
Tablo 3.4. Müşterilerin Mağaza –Ürün Tercihleri.....	96
Tablo 4.1. Müşterilerin Alış Veriş Sıklıkları.....	108
Tablo 4.2. Müşterilerin Yaşları.....	109
Tablo 4.3. Meslek Gruplarına Göre Müşterilerin Gelir Durumları.....	109

Tablo 4.4. Aylık Ortalama Gelir ve Aylık Ortalama Harcama Karşılaştırılması...	110
Tablo 4.5. Alış Veriş Sıklığı ve Aylık Harcama Tutarı.....	112
Tablo 4.6. Alış veriş Sıklığı ve Mağazadan Alış veriş Yaptığı Yıl Sayısı.....	112
Tablo 4.7. Mağazayı Başkalarına Tavsiye Etme.....	113
Tablo 4.8. Fiyat Düşüklüğünün Mağaza Tercihine Etkisi	114
Tablo 4.9. Mağaza Hakkında Olumsuz Düşünenleri İkna Etme Eğilimi.....	115
Tablo 4.10. Mağaza Otoparklarının Müşteri İçin Önemi.....	119
Tablo 4.11. Müşteri Nezdinde Mağaza Yönetiminin Dürüstlüğünün Önemi.....	120
Tablo 4.12. Mağazayı Başkalarına Tavsiye Etme ile Gelir Arasındaki İlişki.....	122
Tablo 4.13. Alış veriş Yapılan Ortamın Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi.....	123
Tablo 4.14. Tanınmış Markaların Satılmasının Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi.....	128
Tablo 4.15. İndirimlerin Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi.....	130
Tablo 4.16. Satış Elemanlarının Gülüyüzünün Mağaza Tercihine Etkisi.....	131
Tablo 4.17. Mağazanın Yaptığı Reklamların Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi..	134
Tablo 4.18. Mağazanın Pazardaki İmajının Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi.....	137
Tablo 4.19. Mağazanın Sattığı Malların Modaya Uygunluğunun Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi.....	139
Tablo 4.20. İşletme Sahiplerinin Kimliğinin Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi...	142
Tablo 4.21. Vadeli Ödeme İmkanlarının Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi.....	143
Tablo 4.22. KMO and Bartlett's Test.....	144
Tablo 4.23. Faktörlerin Varyansı Açıklamaya Katkıları.....	145
Tablo 4.24. Faktörleri Oluşturan Bileşenler.....	147

GİRİŞ

Günlük hayatımızın bir parçası olan, varlığını sorgulamadığımız ancak bazen başarılı bazen başarısız olarak değerlendirdiğimiz perakendeci mağazaların ülkemizdeki hızlı gelişimleri ve geçirdiği değişimler, perakendecilik ve mağazacılık anlayışını da yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır.

Fiyat dışı rekabet unsurlarının ön plana çıkması ile mağazalar arasındaki yarış müşteriye hizmet alanında yoğunlaşmıştır. Artık mağazaların politikaları ve stratejileri daha çok müşteri edinmek anlayışı üzerine kurulmaya çalışılmaktadır. Pazar payını artırma stratejisinin değişerek kazandığı bu yeni görünüm, müşterilerin tek tek ele alınmasını gerektirmektedir. Bunun için mağazanın elinde bulunan fırsat ve imkanlardan nasıl yararlanılacağı sorusu mağazaların gündeminde yer almaktadır.

Müşteri odaklı rekabette mağazanın elinde bulunan imkanlar ve önündeki engeller başarısının belirleyicileridir. Müşterilerin ayrı ayrı isteklerinin karşılanması hedefine ulaşabilmek için özellikle mağazanın kontrolünde olan değişkenler hayati önem taşımaktadır. Bu değişkenleri kullanarak rekabette avantaj sağlamak mümkün gözükmemektedir. Bu bakış açısıyla mağazanın müşteriye doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilecek her türlü çabayı göstermesi gerekmektedir.

Bu çalışmada mağazanın başarısını değerlendirmede ele alınabilecek değişkenlerin neler olduğu ve müşteri sadakatine nasıl bir katkıda bulunabilecekleri tartışılmıştır. Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın kapsamında yer alacak kavramlarla ilgili açıklamalar, ikinci bölümde mağazanın başarı değişkenleri, üçüncü bölümde ise müşteri sadakati ve mağaza tercihi konuları açıklanmaktadır. Son bölümde ise yapılan alan çalışmasının sonuçları değerlendirilmektedir.

BÖLÜM I

PERAKENDECİLİK VE

MÜŞTERİ SADAKATI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Perakendecilik

Üretimde makineleşme ve standartlaştırma ile başlayan yığın üretim, peşinden kendine özgü bir çok problemi de beraberinde getirmiştir. Bu problemlerden biri de üretilen mal ya da hizmetlerin talep sahiplerine yani müşterilerine ulaştırılmasıdır. Pazarlamanın "4 P'si"nden biri olan dağıtım, bu görevi üstlenmiştir. Dağıtımın bu görev kapsamında; satın alma, ulaştırma, depolama, pazarlama araştırması, risk üstlenme, finansman sağlama ve satış gibi bir çok faaliyeti de üstüne aldığı söylemek mümkündür. Dağıtımın, yani üretilen mamulün tüketiciye ulaştırılmasında izlenen yolun en son aşaması ve toplum tarafından en çok bilineni perakendeciliktir. Perakendeciler, müşterilerin ihtiyaçları olan mamulleri, sağladıkları hizmetle birleştirerek onlara sunarlar.

Perakendeciler, ticari eşyaların satıldığı yerler olan mağazalar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Perakendecilikte başarı sağlamak için mağazacılık, müşteri tatmini, ilişki pazarlaması, müşteri sadakati gibi kavramlar üzerinde durmak ve bunları bilinçli olarak uygulamaya yansıtma gerekmektedir.

Perakendecilikte, bir çok değişik mal küçük miktarlarda son kullanıcısının emrine sunulmaktadır. Perakendeciler, mamullerin üretim noktalarından son tüketicilere kadar akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısıdır. Mal ve hizmetler kişisel olarak, postayla, telefonla satılabilir. Ancak perakendecilikte asıl olan, sunulan mal ya da

hizmetlerin nihai tüketim için satın alınmasıdır. Son tüketiciler mal ya da hizmeti kişisel kullanımları için, ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için veya evlerinin bir eksikliğini gidermek için satın alıyor olabilirler. Mal ya da hizmetlerin bir satış noktasında müşteriye sunulması veya satış noktası olmadan nihai tüketiciye sunulması, eylemin perakende satış işlemi olmasını değiştirmez.¹

Sabit yatırım miktarının sanayi yatırımlarına göre, nispeten düşük olması ve kredi ile iş yapma imkanının bulunması dolayısıyla perakendecilik sektörüne girmek çok zor değildir. Ancak düşünülebileceği gibi pazara girişin bu kadar kolay olduğu bir alanda rekabet de bir hayli yoğun olacaktır. Her gün yeni perakendeciler sektöre girerken eskilerden bir çoğu da rekabete yenik düşerek sektörü terk etmek zorunda kalmaktadırlar.

1.1.1. Perakendeciliğin Tarihi Gelişimi

Ticaret, insanoğlunun tarihi kadar eski bir kavramdır. İhtiyaçların farklılaşması, farklı coğrafyada yaşayan insanların ellerindeki malları takas yoluyla değişmeleri ticaretin başlangıcı kabul edilebilir.

Uzun yıllar perakendeciler imalatçıların gölgesinde ikinci planda kaldılar ve onların isteğine boyun eğdiler. Geçen zaman içinde tüketicilerin eğilimlerinde meydana gelen köklü değişikliklere bağlı olarak daha yavaş da olsa perakendecilik sektöründe de önemli değişiklikler yaşandı. Üreticiler, kendi mamullerini satacak perakendecilerin pazarda güçlü bir yapıda olmasını arzu eder hale geldiler.²

Tarihte kervanlar yoluyla ticaret yapan bir çok medeniyet vardır. Üstelik ticaretin gelişmiş olduğu toplumlar yaşadıkları dönemde medeniyetin önde gelen toplumlarını temsil etmişlerdir. Şehirlerde kurulan pazaryerleri ve kervan yolu üzerindeki şehirlere kurulan kapalı çarşılar ticaretin gelişmesine katkıda bulunmuşlardır.

Ancak literatürde perakendecilikle ilgili gelişmelerin başlangıcı olarak, 19. Yüzyılın sonlarıyla 20. Yüzyılın başları kabul edilmektedir. Başlangıçta her tür ticari

¹ Peter D. Benet, *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1995, s. 245. Ayrıca Thomas Kempner, *A Handbook of Management*, Penguin Books, Middlesex, England, 1976.

² Judith Cortjens and Mercel Cortjens, *Store War*, Wiley & Sons, New York, 1995, s. 98-99.

malın satıldığı perakendeciler pazara hakimdi. Daha sonra yavaş yavaş pazarda uzmanlaşmış marketler ağırlık kazanmaya başladılar. Son yıllara gelindiğinde yine her türlü ticari malın satıldığı ancak çok büyük olan mağazalar boy göstermiştir. Perakendecilikte ileri gitmiş ülkelerde bu alandaki rekabet yüksek boyutlara ulaşmış ve tekrar uzmanlaşmış mağazalara bir dönüş başlamıştır. Ancak bu kez uzmanlaşma çok derin olarak kendini göstermeye başlamıştır.

Son 20-30 yıl içerisinde dağıtım kanallarında hipermarketler, zincir market gibi büyük perakendeciler ağırlık kazanmaya başlamışlardır. Genel olarak Avrupa pazarına bakıldığında 1960'lı yıllarda pazara girmeye başlayan hipermarketlerin 20 yıl içinde olgunluğa ulaşmış olduğu gözlemlenmiştir. Amerika'da 1930'larda faaliyete başlayan süpermarketler 35 yılda olgunluğa ulaşmışlardır. Avrupa'da ülke bazında olaya bakıldığında farklılıklar görülmektedir. İtalya'da giriş aşamasında olan hipermarketlerin yaşam eğrisi İspanya'da büyüme, Fransa, Almanya ve Belçika'da olgunluk aşamasındadır. Yeni bir zincir market biçimi olan indirim mağazaları Fransa'da büyüme aşamasında, Almanya ve Hollanda'da olgunluk aşamasına gelmiştir. Perakende pazarı kuzey Avrupa ve Güney Avrupa ülkelerinde de farklılık göstermektedir. Daha çok geleneksel aile yapılarının egemen olduğu Portekiz ve Yunanistan'da perakendecilik sektörü, son yıllarda pazara giren hipermarketlerin dışında teknoloji kullanımında ve modern marketçilik yöntemlerinden uzak kalmış ve gelişmemiştir. Kuzey ülkelerine bakıldığında Fransa, Danimarka, Lüksemburg ve Hollanda'da ürün çeşitliliği çok olan üretici ile ilişkileri gelişmiş, teknoloji kullanımında çok başarılı büyük perakendeciler görülmektedir.³

Perakendeciliğin Avrupa'da en yaygın ve başarılı olduğu ülkeler Almanya ve İngiltere'dir. Bu ülkelerde perakendecilik sektörünün satış cirosu Yunanistan veya Portekiz'in sekiz katı, Avrupa ortalamasının iki katı kadardır. Genel olarak Avrupa pazarında küçük perakendecilik giderek azalmaktadır. Bunun yanında hipermarketler zincir marketler gibi büyük perakendeciler arasında yoğun bir rekabet bulunmaktadır. Yüksek rekabete rağmen perakendecilik pazarında yoğunlaşma eğilimi fazladır. Son yıllarda yaşanan perakendeciler arası şirket birleşmeleri de yoğunlaşmayı artırıcı rol oynamıştır. Amerika'da şehir dışında alışveriş kolaylığı sağlayan, uygun alt yapıya

³ Canan Arıkbay, **Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 572, Ankara, 1996, s.13.

sahip büyük perakendeciler tüketiciler tarafından tercih edilmektedir. Ancak bir çok ürünü bir arada bulunduran hipermarket kavramı, ihtiyaçlarını tek bir noktadan değil değişik perakendecilerden tedarik etmeye alışmış Amerikan tüketicisinin tüketim alışkanlıklarına uymamıştır. Perakendecilik sektöründe toplumun yapısı kuruluşun şeklini, boyutlarını belirlemektedir.⁴

Perakendeciler, gelişen yönetim anlayışları ile üreticilerle ilişkilerini geliştirerek gerek üreticilerle gerekse mağaza içinde teknoloji iletişimini yaygın olarak kullanarak düşük stoklarla çalışmaya başlamışlardır. Bu ise perakendecilere daha çok çeşit bulundurma imkanı sağlayarak müşterilerini tatmin edici hizmet sunma imkanı vermektedir. Tüketicilerin de alışverişlerinde büyük perakendecileri tercih etme eğilimlerinden dolayı, perakendeciler bu talebi artırmak için reklam, promosyon, ürün geliştirme, tanzim-teşhir ve fiyat konularında üretici üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca büyük perakendeciler mağazalarında kendi markalarını satma eğilimindedirler.⁵

Tablo 1.1 Türkiye’de Perakendeci Sayıları

Yıllar	ölçek	Perakendeci sayısı	Oran %
1963	Büyük	367	2.3
	Küçük	133796	97.7
	Toplam	134163	100
1970	Büyük	5546	3.2
	Küçük	167499	96.8
	Toplam	173045	100
1996	Büyük	12071	6.9
	Küçük	163968	93.1
	Toplam	176039	100
1998	Büyük	14327	8.4
	Küçük	155420	91.6
	Toplam	169747	100

Kaynaklar: Ömer Baybars Tek, **Perakende Pazarlama Yönetimi**, İzmir, 1984, s. 54, ve ACNielsen. Zet, **Perakendecilikte Temel Başarı Faktörleri**, Satış Noktası Dergisi, Şubat 1999, Yıl 3, Sayı 30 s.50.

⁴ İstanbul Ticaret Odası, **Bakkaliye Sektörünün Profili ve Rekabet Olanakları**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları 1997, s.35.

⁵ Dünyada Perakende Pazarı, **Satış Noktası**, Sayı 23, Temmuz 1998, s. 50-52

Tablo 1.1’de tarihler itibarıyla perakendecilerin sayıları verilmiş ve değişimin yönü gösterilmiştir. Tablodan anlaşılacağı gibi perakende piyasasındaki büyük perakendecilerin oranı artma eğilimindedir. Türkiye’de hipermarketlerin ve departmanlı mağazaların açılış tarihi 15 yıl öncesine dayanır. Ayrıca büyüklükleri ne olursa olsun Türkiye’de yer alan perakendecilerin 1960’lı ve 1970’li yıllarda geleneksel işletme anlayışıyla çalıştıkları gözönünde bulundurulmalıdır.

Küçük perakendeciler, gerek yönetim anlayışı gerekse arsa bina ve ekipman ihtiyaçlarını karşılayacak sermaye ihtiyacını karşılayamadıkları için küçük kalmakta hatta yok olmaktadır. Ancak küçük perakendeciler kendilerini korumak üzere yapı değişikliklerine giderek güç birliği oluşturmaktadırlar. Böylece maliyet, sistem ve bilgi avantajı sağlayarak yoğun rekabet ortamında biraz da büyüyerek hayatta kalmaya çalışmaktadırlar.

Ayrıca hipermarket sahiplerinin yatırım planlarından hareketle ve 1996 ile 1998 yılları arasındaki değişimin doğrusal olarak devam edeceği varsayılır ve büyük marketlerin bu yıllardaki büyüme hızı olan % 62 gözönüne alınırsa sektörün önemli bir büyüme potansiyeli taşıdığı söylenebilir. Ayrıca ACNielsen.Zet verilerine göre hipermarketler, zincir marketler ve süpermarketler, perakendecilik sektöründe toplam 1998 cirosunun % 28’ini oluşturmaktadır. Bu bir önceki yıla oranla % 4.4’lük bir artış ifade etmektedir. Kısaca söylemek gerekirse bu alanda büyümeye doğru bir eğilim ve büyüklerin kazancının daha da büyük olmasına doğru gelişen bir trend söz konusudur.⁶ Bu doğrultuda küçük perakendeciler bir araya gelerek büyüklük avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda küçük perakendeciler bu şekildeki zincirler yoluyla kendi ürettikleri markaları da pazarlamayı hedeflemektedirler.⁷

1.1.2. Modern Anlamda Perakendecilik

Modern anlamda perakendecilik, mal yanında hizmeti de sunmayı gerektirmektedir. Perakendeciliğin geleneksel anlamından farklılaşan diğer nitelikleri olarak, ölçek ve işlev farklılıkları sayılabilir. Bugün perakendeciler denilince ilk akla gelenler, bölümlü mağazalar, süpermarketler, hipermarketler, zincir mağazalar ve alış-

⁶ ACNielsen.Zet, Perakendecilikte Temel Başarı Faktörleri, Satış Noktası Dergisi, Şubat 1999, Yıl 3, Sayı 30 s.50.

⁷ Bu konuda Marketim, İsmar, Anmar, Egemar, Karmar örnek zincir marketler olarak sayılabilir.

veriş merkezleri olmaktadır. Bunlarla klasik anlamda perakendecilik yapan bakkal, manav ve kasabı karşılaştırıldığında fark daha iyi anlaşılacaktır. Modern perakendecilerin başlıca özellikleri; yetişmiş personel, büyük ölçekli işletmeler, alış verişlerde mağaza yönetimine ve müşterilere otomasyonla sağlanan kolaylıklar, müşterilere gösterilen ilgi, profesyonel yönetim anlayışı, belirlenmiş bir organizasyon yapısı, dikey bütünleşmeler, çeşitlerin bolluğu, kalite ve güncel malları takip etme şeklinde sayılabilir.

Son kullanıcıya tüketim malları satan işletmelerin faaliyetlerini bir yere bağlı olarak ya da bağımsız olarak yapmaları, yapılan faaliyetin perakendecilik olmasını engellemez. Mal ya da hizmetleri son kullanıcılara satan işletmeler, bu işi *telefonla* yapabilecekleri gibi *kapıdan satış* yöntemiyle de yapabilirler. *Posta* ile pazarlama mümkün olduğu gibi *internet* ağı kullanılarak sanal ortamda son kullanıcılara mal sunan işletmeler de birer perakendecidir. Ancak perakendecilik dendiğinde günümüzde daha çok bir yere bağlı olarak yapılan perakendecilik; yani mağazacılık anlaşılmaktadır. Çalışmanın konusu mağazacılıkla ilgili olduğundan mağazacılık dışındaki perakendecilik yöntemlerinin detaylarına bu çalışmada girilmeyecektir.

Mal ya da hizmetleri son kullanıcılara ulaştırdıklarından dağıtım kanalının son aşamasını perakendeciler oluşturur. Bu konumu itibarıyla perakendeciler, mal ya da hizmeti tedarik ettikleri üretici veya toptancılarla *satın alıcı* konumunda bir ilişkiye girmektedirler. Aynı konumlarından ötürü perakendeciler, müşterilerine karşı ise *satıcı* rolünü üstlenmektedirler. Dağıtım kanalı ne kadar uzun olursa olsun, bu iki özelliği birden taşımak zorunda olan ve bunu yoğun olarak hisseden perakendecilerdir. Hem öncesini hem sonrasını, özellikle de bulunduğu yerden sonrasını düşünmek zorunda olan perakendeciler bu açıdan bakıldığında zor bir görev üstlenmişlerdir.

Pazarlamanın geldiği tarihsel sürecin bir sonucu olarak geleneksel işletmecilik anlayışından modern işletmecilik anlayışına bir geçiş sözkonusudur. Modern perakendeci işletmeler, geleneksel işletmelerden özellikle yönetim anlayışı, kullanılan teknoloji, çalışma sistemleri, örgütlenme yapıları, büyüklükleri, yatay ve dikey bütünleşmeleri bakımından farklılaşmışlardır.

1.2. Mağazacılık

Perakende mağazalarının esas amacı, nihai tüketim malları satarak kazanç sağlamaktır. Bu amaçla, değişik kaynaklardan aldığı bir çok kalem malı, riskini de üstlenerek ve depolayarak müşterilerine satış hizmeti sunar. Bu sırada müşterilerine zaman, mekan, biçim ve mülkiyet sağlayan eylemlerde bulunarak insan ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır.⁸

Mülkiyet faydası, mağazanın mal ve hizmeti müşterinin satın almasına hazır olarak elinde tutmasıdır. Bir anlamda mülkiyet faydası değiş tokuşu kolaylaştırmaktır. *Zaman faydası*, mağazanın mal ve hizmeti müşterinin istediği zamanda sunmasını, *biçim faydası* müşterinin istediği ambalaj ve boyutlarda alabilmesini ifade ederken, *mekan faydası*, müşterinin istediği yerden fazla uzaklaşmadan istediği mal ve hizmeti satın alabilme isteğini karşılmasını ifade eder.⁹

Perakendeci mağazalar günlük hayatla iç içedir. O kadar ki, çoğu zaman onların varlığını bile sorgulama gereğini duymayız.¹⁰ Ancak mağazaları birbirlerinden ayıran özellikleri vardır. Bu nedenle iki farklı müşteri aynı ihtiyaç için farklı mağazaları seçebilirler. Hangi tür müşteriler hangi tür mağazaları tercih ederler? Bu sorunun cevabı çalışmanın ilerleyen bölümlerinde verilecektir. Burada mağazalar arasındaki tercih farkının oluşmasını bir anlamda perakendecilerin sağlayabileceğini söylemekle yetinilmektedir.

Mağazaların bir hedef kitle seçerek onlara hitap etmesi gayet olağandır. İktisadın temel varsayımı olan "kaynaklar kıt ihtiyaçlar sonsuzdur" ifadesinde olduğu gibi bir mağaza, tüm tüketicilerin tüm ihtiyaçlarını karşılayamaz. Bu anlamda mağazalar, kendilerini diğerlerinden farklı kılacak özelliklerle, amaçlarını daha kolay gerçekleştireceklerine inanmaktadırlar. Dolayısıyla müşterilerin önüne çok değişik boyutlarda, farklı önceliklere sahip yüzlerce mağaza çıkmaktadır.

⁸ Mehmet Oluç, Dağıtım III Perakendecilik, **Pazarlama Dünyası**, Mayıs Haziran 1989, Yıl 3, Sayı 15, s. 3-14.

⁹ E. Jerome McCarthy, William D. Perreault, **Basic Marketing**, Richard Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1987, s. 6.

¹⁰ Günlük hayatın içinde karşılaştığımız bazı perakendeciler: Bakkaliye, züccaciye (cam porselen), kırtasiye, billuriye (cam süs eşyası), nalburiye (inşaat malzemeleri), tuhafiyeye, saraciye (koşum, eğer takımı, meşin üzerine işleme), kavafiyeye (ayakkabıcı), kasap, manav, balıkçı vb.

Perakendeci olarak faaliyette olan mağazaları;

- Satılan mallara,
- Görülen işlevler göre,
- Mülkiyete,
- Yerleşme yerine,
- Örgütsel yapılarına,
- Uyguladıkları yöntem,
- Ölçek büyüklüğüne,
- Ulusal ya da uluslararası olmalarına,
- Hizmet düzeylerine,
- Müşterilerin mağazaları nasıl gördüklerine göre,

sınıflandırmak mümkündür¹¹ Ancak hangi tür sınıflama yapılırsa yapılsın, perakende mağazalarda perakendecilik sektörünün önemli özelliği olarak, mal veya hizmeti kullanan müşterileri tatmin etmek esastır.

Mağazalar, amaçlarına ulaşabilmek için bir çok faaliyeti aynı zamanda ve başarıyla uygulamak zorundadırlar. Doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatla sunmak başarının ön şartıdır. Aksi halde müşterilerine satış yapamayacak ve amacına ulaşmak için gerekli şartları yerine getirmediklerinden başarısızlıkla karşı karşıya kalacaktır.¹²

Tüm bunları başarabilmek için perakendeci işletmelerin müşterilerini doğru tanımaları ve anlamaları gerekmektedir. Aynı zamanda, çevresinde kendisini kısıtlayıcı ne gibi etkenlerin olduğunu da göz önünde tutmalıdır. İşletme, kontrol edebildiği (işletme içi) ve kontrol edemediği (işletme dışı) çevresel faktörlerden etkilenir. *İşletme içi çevresel faktörler* olarak çalışanları, yönetim yapısını, mağaza düzenlemelerini,

¹¹ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları*, İzmir, 1997, s. 583-584. Çalışmanın konusunun sadece bir alanla sınırlandırılması nedeniyle çalışma konularının dağılmaması için bu konuda daha detaylı bilgi verilmekten kaçınılmıştır.

¹² James R. Brown, Rbert F. Lusch, Carolyn Y. Nicholson, Power and Relationship Cmmittment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance, *Journal of Retailing*, 1995, Vol. 71 Issue 4, s.363-392.

finansal kaynakları saymak mümkündür. Hemen her tür işletmede olduğu gibi perakende mağazalarda da iç ve dış çevresel faktörler göz önünde tutularak hedef pazar olarak seçilen müşterilerin memnuniyeti esas alınmalıdır. *İşletme dışı faktörler* olarak ise müşterilerin tutum ve davranışları, yasal ve ahlaki zorunluluklar, rakipler, ekonominin dengesi bu etkenlerin başlıcaları olarak sayılabilir. Özellikle son yıllarda işletmecilik alanındaki gelişmelere bağlı olarak perakendeci işletmeler, işletme dışı faktörlerden müşterilerle ilgili olanları etkileme çabasında dırlar. Bu amaçla bir çok yeni yöntem denenmekte ve müşterilere bakış açısı gözden geçirilmektedir.

1.3. Müşteri Tatmini

Perakendeci mağazalar, nihai tüketim amacıyla mal ve hizmet satınalan müşterilerine mal ve hizmet sunmak üzere kurulmuş işletmelerdir. Müşteriler, ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet satın alan kimselerdir.¹³ Tarihin her döneminde insanoğlu ihtiyacını karşılamak için ticarete girişmiş, alış veriş her zaman hayatın bir parçası olmuştur. Değiş tokuşlardan ya da ticaretten her iki taraf da ödediği bedelin karşılığını almak istemiştir. Bu, tüketicilerin en doğal hakkıdır. Ancak özellikle sanayi devriminden sonra ortaya çıkan yığın üretimle standart ürünler üretilmeye başlamıştır. Bu aşamadan sonra öncelikler de değişmeye başlamış, giderek bu değişim hızlanmıştır. Teknoloji, ulaştırma ve sivil toplum örgütlerinin yaygınlaşması gibi diğer alanlardaki gelişmeler müşterinin işletme nezdindeki önemini belirlemede önemli roller oynamışlardır. Başlangıçta amacı sadece üretmek olan işletmeler zamanla yerlerini ürüne, satışa, pazarlamaya, toplumun değerlerine ve müşteriye yönelik faaliyet gösteren işletmelere bırakmışlar ya da kendileri de bu şekle dönüşmüşlerdir.¹⁴

İşletmeler değişimin ve rekabetin sonucu olarak müşteri odaklı düşünmek zorunda kalmışlardır. Artık işletmeler arasında bir tür empati yarışı başlamış, müşterinin hangi malı alacağı sorusunun cevabı işletmeler tarafından bulunmaya çalışılırken müşterinin "tatmin olduğu mal ya da hizmeti satın alacağı" sonucuna varılmıştır. Bilimsel anlamda müşteri tatmininin birkaç tanımı vardır. Bu kavramın tam olarak tarif

¹³ Müşteri ve tüketici kelimeleri Türkçe'de çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Halbuki müşteri satın alan anlamına gelirken, tüketici mal ya da hizmeti kullanan anlamına gelmektedir. Çalışma konusunun mağazalarla ilgili olmasından dolayı, mağazaların muhatapları olan müşterilerin tüketicilerin davranışlarını temsil ettikleri varsayılacaktır. Çünkü müşteriler aynı zamanda tüketicilerdir.

¹⁴ Cemal Yükselen, *Temel Pazarlama Bilgileri, İlkeler Kavramlar Örnek Olaylar*, Adım Yayıncılık, Ankara 1994, s. 14-16.

edilememesinin nedeni belki de tatminin *subjektif* olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak genel itibarıyla tatmin, müşterilerin satın aldıkları mal ya da hizmetin beklentilerini karşılması ile ilgilidir.¹⁵ Eğer müşterinin beklentisi mal ya da hizmetin sağladığı fayda kadar ise müşteri o mamulden tatmin olur. Mamulün faydası müşterinin beklentisinden fazla ise müşteri çok memnun olur. Ama mamul müşterinin beklediği faydaları sağlayamıyorsa o zaman da müşteri tatmin olmamıştır.

Müşterilerin beklentilerini, müşterilerin geçmişteki tecrübeleri, çevresinin o konudaki fikirleri ve önyargıları, mamulü satan işletme ve rakipleri hakkında bilgisi belirler. Mal ya da hizmet satan kuruluşlar müşterilerinin beklentilerini iyi analiz etmeli ve mamulün faydası ile müşterilerinin beklentilerini uzlaştırmalıdır. İşletme hem mamulün sağladığı faydayı değiştirme, hem de müşterinin beklentilerini etkileme imkanına sahiptir. Beklentilerin düşük oluşması halinde müşteri mamulden tatmin olur. Ancak bu durumda yeteri kadar müşteri çekememe ihtimali ortaya çıkarken, yüksek beklenti oluşturma durumunda ise müşterilerin tatminsizliği ile karşılaşabilir. Bir mamulden yüksek tatmin sağlamış bir müşterinin aniden başka mamullere yönelmesi ihtimali diğerlerine göre çok zayıftır. Bir mamulden yüksek tatmin sağlamış bir müşteri ile o mal ya da hizmet arasında duygusal bir bağ kurulmuş olur. Yüksek tatmin sağlamış müşteriler aynı mamulden tekrar satın alma, daha düşük fiyat esnekliğine sahip olma, daha uzun süreler müşteri olarak kalma ve o mamul ya da işletmenin olumlu propagandasını yapma eğilimindedirler.¹⁶

Bir müşteri mamulden beklediği faydayı sağlamışsa tatmin olmuştur. Günümüzde işletmeler müşterilerinin tatminlerini artırarak karlarını da yükseltebileceklerini düşünmektedirler. Ancak bir müşterinin bir mamulden sağladığı tatmin sadece mamulün niteliklerine bağlı değildir. Müşterinin tatmini aynı zamanda mağazanın imajına, satış elemanlarının tutumlarına, müşterinin kişiliğine, işletmenin profesyonellik anlayışına, işlem hızına vs. bağlıdır. Bir mağaza için müşterisinin tatmin olması yetmez, aynı zamanda karlılığını ve bu karlılığının yükselen trendini sürekli kılmak ister. Müşterinin mağazadan memnun ayrılması durumunda tekrar satın alma niyetiyle mağazaya gelmesi beklenir. Müşterinin mağazadan memnun ayrılması ise

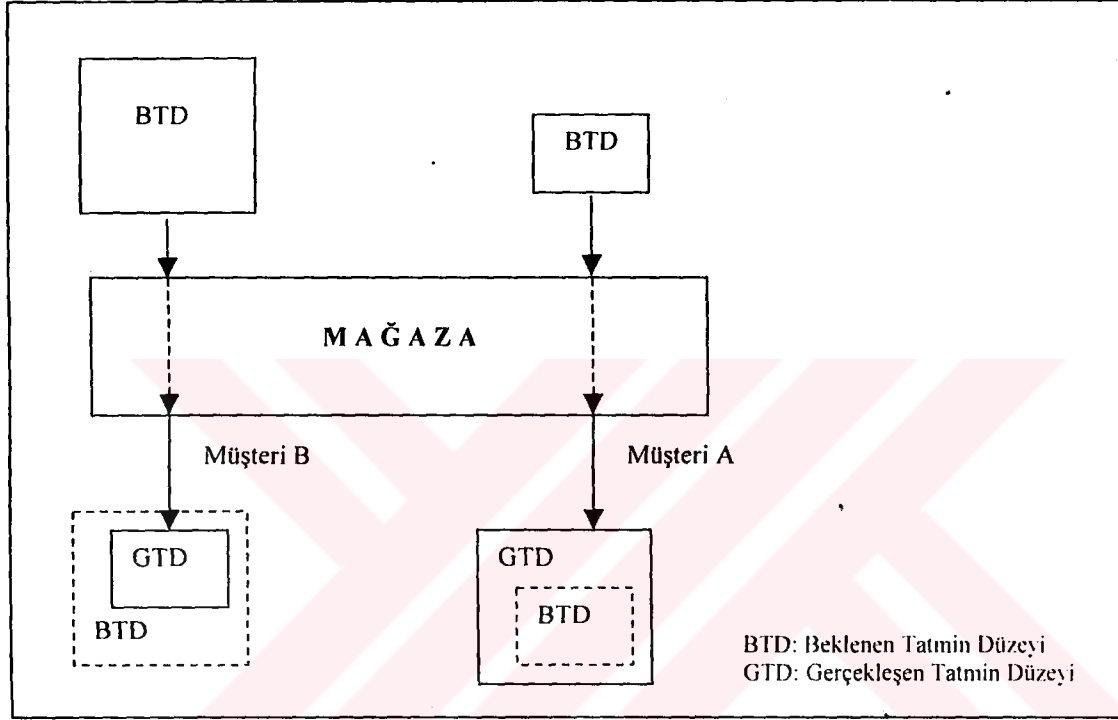
¹⁵ Özcan Kılıç, Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı: "Dayanıklı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikayet Davranışının Araştırılması", *Pazarlama Dünyası*, Eylül-Ekim 1993, Yıl 7, Sayı 41, s. 29-37.

¹⁶ Philip Kotler, Gary Armstrong, *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997, s. 8.

mağazanın pazarlama karması bileşenlerini nasıl kullandığına ve müşteri hizmetlerinin kalitesine bağlıdır.¹⁷

Müşterilerin mağazalardan sağlamayı bekledikleri tatmin düzeyinin gerçekleşip gerçekleşmemesi, onun bir mağazada yaptığı alışverişten yaptığı tatminini belirleyecektir. Bu durum Şekil 1.1’de görülmektedir.

Şekil 1.1 Tüketici Tatmin Düzeyi



Şekildeki BTD, işletme müşterinin mağazadan sağlamayı umduğu tatmin düzeyini, GTD ise mağazadan çıktıktan sonra gerçekleşen tatmin düzeyini göstermektedir. Beklenen tatmin düzeyi ile gerçekleşen tatmin düzeyi arasındaki farkın büyüklüğü müşterinin ne kadar tatmin olduğunu göstermektedir. Beklenen tatmin düzeyi fazla ve gerçekleşen tatmin düzeyi beklenene göre daha az ise tatmin eksik olacaktır. Başka bir deyimle müşteri memnuniyetsizliği oluşacaktır. Beklenen tatmin düzeyi az ve gerçekleşen tatmin düzeyi buna göre fazla ise müşteri tatmin olacaktır. Şekil 1.1’de müşteri A, tatmin olmuş, müşteri B ise memnuniyetsiz müşteriyi temsil etmektedir.

¹⁷ Daniel E. Innis, Bernard J La Londe, Customer Service: The Key To Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Market Share, *Journal of Business Logistics*, 1994, Vol. 15 Issue 1, s.1-27.

Bir kere alış veriş yapan müşterinin tekrar tekrar alış verişe gelmesi ve yaptığı alış verişlerin gittikçe büyümesi mağazalar tarafından arzulanır. Mağazalar açısından bakıldığında böyle gözükten olay müşteri açısından nasıl algılanmaktadır? Mağazanın müşterisi kimdir? Müşteri sadakati nedir? Sadık müşterinin işletmeye maliyeti nedir? Sürekli müşteriden beklenen nedir? Sürekli müşterilerin mağazalardan beklentileri nelerdir? Bir müşteriyi bir mağazaya bağlı hale getiren faktörler nelerdir? Tüm bu soruların cevapları mağazaların başarılı olmaları ve başarılarının sürekliliği için gereklidir.

1.4. İlişki Pazarlaması

Pazarlama faaliyetleri müşterilerin çokluğunu sağlamak kadar sürekliliğini de sağlamaya çalışır. Mal ya da hizmet pazarlayanlar kısa vadede bir işlem yapmanın yanında, başlayan ilişkinin uzun sürmesini isterler. Bu anlayış, pazarlamacının hem ileriye doğru hem de geriye doğru bakışı için geçerlidir. Yani mağazalar, müşterilerini sürekli kılmak isterken, kendisinden mal ya da hizmet tedarik ettiği işletmelerle de (üreticiler, distribütör, bayi vb.) ilişkilerini uzun vadeli tutmak ister. İşletmeler, hem ekonomik olarak, hem de sosyal olarak sürekli ve umut verici bir gelecekte, yüksek kaliteli ürünler, iyi hizmet ve makul fiyatlar yoluyla bağ kurmak isterler. Bunun kurulması için de doğal olarak, karın karşılıklı olması gerekmektedir. Buradaki temel varsayım "iyi ilişki kur, kar, devamında gelecektir" anlayışıdır.

İlişki pazarlaması, uzun vadede memnun ve sadık müşteriler yaratmak için müşterilerle "*kazan-kazan*" yaklaşımıyla bir ilişki amaçlar.¹⁸ Her iki tarafın kazanımı aynı oranda olmayabilir ancak, gerek sosyal kazanımlarla bir *sosyal bağ* gerekse mali kazanımlarla bir *mali bağ* oluşturulup müşterideki vefa duygularının harekete geçirilmesi esastır. İlişki pazarlamasının başka bir ifadeyle amacı müşteri tercihlerinin lehte olmasını sağlamaktır. Bunun için müşteri ile işletme arasında -işin cinsine göre- bir *yapısal bağ* kurulabilir. Sonuçta işletme, müşterilerine daha etkin bir hizmet vererek ilişki pazarlaması ile rakiplerine göre avantaj sağlar ve kendisinden kar elde edilebilecek müşterileri elinde tutmayı hedefler.¹⁹

¹⁸ Stephen Covey, *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998, s.215.

¹⁹ Kotler, s. 13.

Sadakat pazarlama stratejileri olarak adlandırabileceğimiz, ilişkisel pazarlama (relationship marketing), frekans pazarlama (frequency marketing) ve üyelik pazarlama (membership marketing) şeklinde isimlendirilen üç tür strateji vardır. Frekans pazarlama, güçlü bir sadakat oluşturunur. Ürünlerin düzenli aralıklarla satın alınmasını sağlamak suretiyle müşteriler, rakiplerin ürünleriyle sizin ürünleriniz arasında bir fark algılar mı? Eğer rakiplerin ürünleri bizim sattıklarımızın yerine konabiliyorsa o zaman frekans pazarlama işe yarar. Müşteriler bunun kendileri için faydalı olduğuna inanmalılar, mağaza yöneticileri ve çalışanları bunu yapmaya niyetli olmalıdırlar, çünkü frekans pazarlama kısa vadeli bir iş değildir. Bunu başarmak, belli aralıklarla müşterilerle iletişim kurmayı gerektirir. İşletmenin bunu yapmaya gücünün olması ve si ve rakipler buna daha önce başlamışsa bir dizi ciddi karar vermesi gerekebilir. Üyelik (membership) pazarlama, müşterilerin taraftar olmalarını sağlamak için kurulan kulüplere üye olmalarını sağlamaktır. Bu şekilde müşterilerin yeni müşteriler getirmeleri sağlanır. Grup etkisi müşterilerde sadakatin güçlenmesini sağlar. Kulüp üyelerine bazı ürünlerde indirim yapılarak üye sayısı artırılmaya ve üyeliğin canlı tutulmasına çalışılır.²⁰

1.5. Müşteri Sadakati

Sadakat bir “*tutum*” (attitude)dur.²¹ Tutum ise şimdiye kadar daha çok sosyal psikolojinin çalışma konusu olarak ele alınmıştır. Bir müşterinin bir mağazaya sadakati de onun bir tutumu olduğuna göre mağazalardan, başarı faktörlerinden önce tutumlar hakkında bilinmesi gereken temel bilgiler vardır. Bunları bilmeden yapılacak çalışmaların sağlam zemine oturmaları mümkün görülmemektedir.

Günlük yaşamımızda çevremizde bulunan ve ilişkili olduğumuz nesnelere ve olgular için davranış eğilimi geliştiririz. Okul, bizim için “iyi”dir, uyuşturucu “kaçınılması gereken bir şey”dir. Bunların iyiliğini ya da kaçınılması gereken bir şey olduğunu belirleyen bizim tutumumuzdur. Tutum, yaşantı ve deneyimler sonucu oluşan, ilgili olduğu bütün nesne ve durumlara karşı bireyin davranışları üzerinde yönlendirici

²⁰Jill Griffin, *Customer Loyalty*, Lexington Books, New York, 1995, s.153-155.

²¹ Sadakat kelimesi İngilizce'deki “loyalty” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Türkçemizde bu kelimeye karşılık gelebilecek birkaç kelime vardır. Bağlılık, vefa gibi kelimeler de loyalty kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Biz bu çalışmada sadakat kelimesini kullanmayı tercih ediyoruz. Çünkü bağlılık kelimesi çoğu zaman sadakatle aynı anlamda kullanılmakla beraber, sadakat kelimesi biraz daha

ya da dinamik bir etkiye sahip ruhsal ve sinirsel bir hazırlık durumudur. Tutum, bireyin içinde yaşadığı toplumda önemli olduğu düşünülen örtülü ve güdüleyici bir tepkidir. Tutum, bilişsel ve duygusal öğeleri bulunan ve davranışsal bir eğilim içeren oldukça kalıcı bir sistemdir.²²

Tutumlar değişime karşı oldukça dirençli olmak eğilimindedirler. Genellikle yeni bir gerçek karşısında değişivermezler. Bu açıdan gerçeklerle karşılaştırdıklarında oldukça karmaşıktırlar. İnsanlar direnmeden ve küçümsenemeyecek ölçüde güçlü bir baskıyla karşılaşmadan tutumlarını değiştirmezler.²³

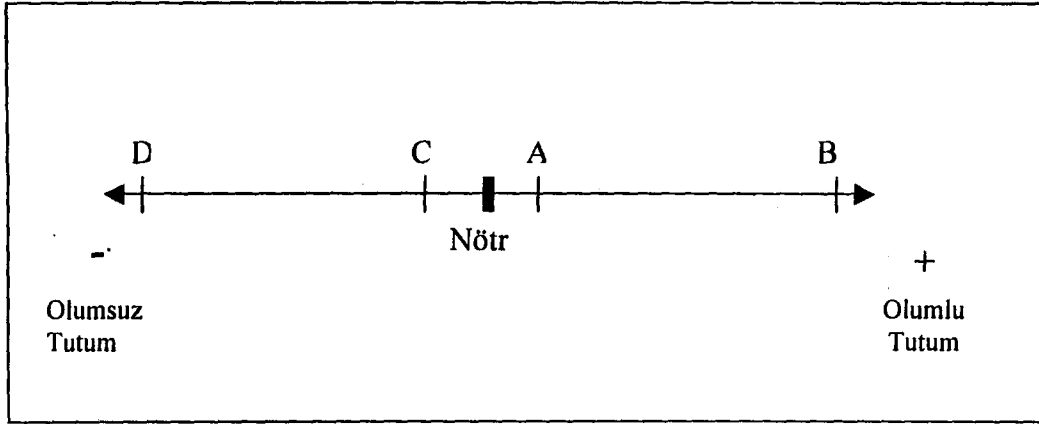
Bir tutumun oluşması için bir “bilis”in olması gereklidir. Çünkü insan hakkında hiçbir şey bilmediği bir nesne ya da olgu hakkında tutum geliştiremez. Bir mağaza hakkında söylenen bir cümle daha önce o mağazanın adını bile duymamış birisinin kafasında o kelimeye yüklediği anlamlarla bütünleşen bir tutum çağrıştıracaktır. Söylenen her cümle potansiyel müşteri için bir bilisdir. Bu bilislerin önemi, o müşteri için ne kadar değerli olduğu ve bilisin geldiği kaynak tutumun yönünü ve derecesini belirler. Şekil 1.2’de görülen tutum doğrusunda nötr noktasında bulunan bir kişiye mağaza hakkında mağazanın temiz olmadığı söylenirse kaynağın güvenilirliğine ve temizliğin görece öneminde göre potansiyel müşteri daha önce adını bile duymadığı, ya da adını duysa bile hakkında hiç bilgi sahibi olmadığı mağaza hakkında bir bilis sahibi olmuştur. Bu bilis onda bir tutumun oluşmasına neden olacaktır. Muhtemelen bu, olumsuz tutum geliştirmeyi sağlayacaktır. Örneğin bu müşteri nötr iken bu bilislerle C noktasına gelmiş olsun. Güvenilir başka bir kaynaktan aynı yönde daha başka bir bilis daha alırsa bu tutumu pekişmiş olur. Örneğin mağazada çalışan satış elemanlarının davranışlarının çok kaba olduğuna ilişkin bir bilis sayesinde müşteri daha mağazaya gitmeden mağaza hakkında bir olumsuz tutum geliştirebilir. Tersini için de aynı şeyler geçerlidir. Mağaza hakkında olumlu tutum çağrıştıran bilisler sayesinde müşteriler olumlu tutum da geliştirebilirler. Ancak tutum konusundaki her bilis her zaman akılda tutulmaz.

duygusal içeriği çağrıştırmaktadır. Bağlılık duygusal olabileceği gibi maddi bağlar için de kullanılabilir. Halbuki sadakat gönüllü bir bağlılıktır. Bu bağlamda çalışmada sadakat kelimesi kullanılacaktır.

²² Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action*, Pws-Kent Company Boston, 1992, s. 196.

²³ Jonathan L. Freedman, David O. Sears, J. Merrill Carlsmith, *Sosyal Psikoloji*, Ara Yayıncılık, İstanbul, 1989, 329-334.

Şekil 1.2. Tutum Doğrusu



Özellikle duygusal bilişler unutulsa bile kalıcı bir tutum bırakırlar. Bir tutum oluşturulduktan sonra bazı bilişler gereksiz olarak düşünülür çünkü artık tutum geliştirilmiştir ve artık onu değiştirmek oldukça zordur.²⁴

Mağaza yöneticilerinin müşterileri mağazada ilk defa alışveriş yapmak için büyük çabalar içine girmeleri, başka biri tarafından bir tutum oluşturulmadan önce ona ulaşmak ve ilk hareketin olumlu tutum yönünde geliştirilmesini sağlamak amacını taşır. Böyle bir başlangıçla müşteri A noktasından başlarsa gördüğü bir olay hakkında kendi yorumu olacaktır. Olumsuz görüş bildirenlerin görüşlerine kayıtsız teslim olmayacaktır.

Ancak hayat her zaman bu kadar sade değildir ve bir mağaza hakkında potansiyel müşteriler olumlu tutuma vesile olacak bilişler de duyabilecekleri gibi, olumsuz tutuma vesile olabilecek bilişler de edinebilirler. Bu noktadan sonra sanki durum karmaşıklaşmış gibi görünebilir. Halbuki bireyin duygusal yönü ile geliştirdiği tutum çok sadedir. Bu tutum ya olumludur ya da olumsuzdur. Duygularını yansıtan bilişlere heyecan duyarak karşı çıkarken duygularını yansıtmayan bilişlere ise yine heyecan duyarak destek verir.²⁵

Tutumlar davranışları belirlerler. Sadık müşteri, olumlu tutum geliştirmiş müşteridir. Sadık müşterilerden beklenen davranış biçimi alışverişlerini artık olumlu tutum geliştirdiği mağazadan yapmasıdır.

²⁴ Assael, s. 230-238.

²⁵ Yoo C. Park, MacInnis D J, Effects of Store Characteristics and In-Store Emotional Experiences on Store Attitude, *Journal of Business Research*, (USA), July 1998 Vol 42 No 3, s.253-264.

Tutumların oluşum ve değişimine ilişkin değişik teoriler vardır. *Şartlanma ve Pekiştirme Teorisi*'ne göre tutumlar öğrenilir ve öğrenmenin biçimleri tutumları belirler. *Ereklerteorisine* göre kişi kazançlarını en yüksek düzeye çıkaran tutumu benimser. Bilişsel tutarlılık teorisi insanların bilişleri ile davranışları arasında uyumlu ilişkiler kurmak eğiliminde olduklarını ileri sürer. *İşlevselcilik Teorisi* ise tutumları birey için gördükleri işlev ya da sağladıkları yarar açısından ele alır.²⁶

Tutumlar hakkında psikologlar çok sayıda çalışmalar yapmışlardır. Her biri değişik bir açıdan çalışan bilim adamlarının çalışmaları birbirini tamamlar niteliktedir. Dolayısıyla çok değişik bakış açılarının olması kargaşayı değil bütünü daha iyi görmeyi kolaylaştırmaktadır. Tutumun tanımından davranışla ilgisine ve tutum değişikliklerinin gerçek hayattaki yerine varıncaya kadars bir çok konu araştırılmıştır.

Kısaca tutumu, "bir bilişsel , bir duygusal ve bir de davranışsal ögesi bulunan oldukça kalıcı davranış eğilimi" olarak tanımlamak mümkündür. Tanımından da anlaşılacağı gibi tutumun üç temel ögesi bulunmaktadır: Bilişsel, duygusal ve davranışsal ögeler. Bilişsel öge tutum nesnesine ilişkin inançlardan oluşur; duygusal öge inançlara bağlanmış heyecanlardan oluşur. Son olarak davranışsal öge belirli bir biçimde tepki göstermeye hazırlık, bir eğilimdir.

Bazı tutumlar bireyin dünyasını anlamasına ve karşılaşılabileceği durumlarla ilgili davranışa hazır olmasına yardım eder. Bireyler çoğu zaman amaçlarına ulaşmada araç işlevi görmeyecek olan ve bilinçaltı çatışmalarının çözülmesinde pek yardımcı olmayan, çok sayıda nesne, kişi ya da fikir hakkındaki tutumları, yalnızca nesnelere anlamak ve bir yerlere yerleştirmek için benimserler.²⁷

Tutumlar pratikte hayatımızı nasıl etkilemektedir? Tutumlar bireyin amacına ulaşmasında birer araç işlevi görürler. Müşteri her zaman aldığı deterjan markasını değil de bir başka markayı yanında verilen hediye promosyon sebebiyle değiştiriyorsa yeni deterjan müşteri için, verilen promosyonu elde etmek amacıyla kullanılmış bir araçtır. Her insanın elde etmek uğruna çabalarını feda ettiği amaçları vardır. Enerjisini bu yönde

²⁶ Freedman, s. 273-274.

²⁷ Barry Berman, Joel R. Evans, *Retail Management: A Strategic Approach*, Macmillan Publishing Company, New York, 1992, s. 280-284.

yönlendiren birisi doğrudan amacıyla ilgili olmayan konularda bile amaca ulaşmasına yardımcı olacağını düşündüğü tutumları geliştirmekten geri kalmaz.

Tutumlar değer-açıklayıcıdır. Kişinin kendi içinde dünyadaki diğer nesnelere konumlandırırken amaca ulaşmada kullanılacaklar ile hiçbir işe yaramayacaklar aynı önem derecesine sahip olamaz. Bu bakımdan tutumlar, insan için "neyin ne kadar önemli olduğunu açıklayıcı" niteliktedirler. İnsanın sahip olduğu değerler kendisini kuşatmıştır. Bu değerler ona yaşama sevincini verirken bir yandan da düşüncelerinde ve hareketlerindeki kısıtları oluşturur. Eğer bu değerlerin önem verdiği bir eylem yaparsa tatmin olur. Örneğin takım elbise almak isteyen bir müşteri, kendine verdiği değer ve bu değerlerin bir açıklayıcısı olarak tercihini yapar. Eğer kendisi hakkındaki tutumu kendine güvenli ve iyi bir imaj yaratma isteği ile hareket ediyorsa ünlü bir marka ve yüksek fiyatlı bir takım elbise alacaktır. Bu tercihi müşteriye tatmin edecektir.

Tutum nesnesi ile tutum arasındaki en doğrudan ilişki tutum nesnesi ile kelimeler ya da özellikler arasındaki çağrışımdır. X mağazası dendiğinde dağınık bir ortam ya da kaba davranışlı satış elemanları hatırlanıyorsa çağrışım olumsuz yöndedir.

Bir tutum olarak sadakati ölçmek oldukça zordur. Ancak müşterinin sadakat tutumunu öğrenmek müşterilerin davranış dinamiklerinden birini daha çözmek anlamına geleceği için işletmelere hareket alanı oluşturur.

Sadakat bir oran içerir. Bir müşterinin geliri içinde sözkonusu mağazada harcadığı miktar önemlidir. Bu oranın yüksekliği ya da düşüklüğü sadakatin göstergelerinden biridir. Alışverişte süreklilik sadakatin bir başka göstergesidir. Ara sıra uğranan bir yer için sadakat düşünülmez. Tersine sadakat konuşulacaksa müşterinin mağazadan sürekli alışverişi onun sadakatini gösteren bir ölçü olabilir. Sadakati gösteren bir başka gösterge müşterinin tekrar satınalma ihtimalidir. Müşteri bir mağazaya son kez gelmişse onun için sadakatten bahsedilemez. Bir başka deyişle satınalma niyeti ve müşterinin mağazaya tekrar gelme niyeti sadakatin bir göstergesi olabilir.²⁸

Müşteri sadakati işletmeler için önemlidir. Çünkü, işletme sürekliliğini sağlamak ve düzenli gelir sağlamak için sürekli müşterilere ihtiyaç vardır. Sürekli müşteri

²⁸ Alan S. Dick ve Kunal Basu, Customer Loyalty: Toward An Integrated Conceptual Framework, Journal of the Academy of Marketing Science, Spring 1994, Vol. 22 Issue 2, s. 99-114.

sağlama amacıyla bir çok işletme yöneticisi müşterilerinde bu tutumu nasıl oluşturacaklarına dair kafa yormuşlar ve değişik isimlerle adlandırılmasına rağmen müşteri sadakati üzerinde yoğunlaşmışlardır. Böylece hedef pazardaki müşterilerden bir pazar payını sürekli elde tutabileceklerini düşünmüşlerdir.²⁹

Müşteri tatmini ile müşteri sadakati arasında bir ilişki vardır. İlk bakışta tatmin olan müşteri, memnuniyeti devam ettikçe sadakati de devam eder gibi basit bir ilişki kurulabilir. Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasındaki ilişki bu kadar basit ve bu kadar tek yönlü değildir. Böyle düşünen mağaza yöneticileri daha çok memnuniyetin daha fazla sadakat getirdiğini sanmaktadır.³⁰

Müşteride oluşan sadakat bir çok değişkene bağlıdır. Bu değişkenlerin etkileme dereceleri de kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir. Bu farklılıklar oluşan sadakati de çeşitlendirmektedir. Tablo 1.2'de sadakatin çeşitleri görülmektedir.

Zor durumda kalan birine uzanan yardım elini o insan bir daha unutmaz. Müşterisine özellikle ödeme konusunda müşteri lehine insiyatif kullanarak verilmiş bir karar, müşteri ile mağaza arasında başka şartlarda kurulandan daha sağlam ilişkiler doğurabilir.³¹

Tatmin olmuş müşteri satınalmak için mağazaya tekrar gelmeye daha yakındır. Sürekli tatmin olmak demek mağazaya sürekli gelmek demektir. Bir mağazanın sadık müşterisinden kastedilen de o mağazadan sürekli alışveriş yapan kişilerdir. Sadık müşteriler arttıkça, satışlar artar ve işletmenin pazardaki payı da büyür.³²

²⁹ Dennis L. Duffy. Customer Loyalty Strategies, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15 Issue 5, 1998, s. 435-448. Sadakat oluşturmaya yönelik faaliyetlere değişik sektörlerde çalışan değişik yöneticiler, birazda uyguladıkları programda kullandıkları taktikle ilgili olarak değişik isimler vermektedirler. Örneğin, bire bir pazarlama, frekans pazarlaması, müşteri merkezli pazarlama, ilişkisel pazarlama, veri tabanlı pazarlama gibi...

³⁰ Thomas O. Jones, W. Earl Sasser, Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, November-December 1995, s. 88-99

³¹ Frank S. Washington, Subprime Lending Envisioned As Loyalty Builder, *Advertising Age*, April 1997, Vol. 68 Issue 14, s.14.

³² Innis, s.1-27.

Tablo 1. 2 Sadakatin Çeşitleri

	Sadakatsizlik	Sahte sadakat	Gizli sadakat	Güçlü sadakat
Olumlu tutum	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
Davranış	Az tekrar	Sık tekrar	Az Tekrar	Sık tekrar
Açıklama	Sürekli müşteri değil ve olmak istemiyor	Mağazanın sürekli müşterisi ancak bu bir tutum olarak değil	Sürekli müşteri olmak istiyor ama değil	Sürekli müşteri
Mağazanın düşüncesi	Sahte sadakat	Müşteri başka mağazada	Yönetim müşteriyi tekrar getirmek için elinden geleni yaptı	Sadakat devam ettirilmeli

Kaynak: Lisa O'malley, Can Loyalty Schemes Really Build Loyalty?, *Marketing Intelligence and Planning*, 16/1, 1998, s.47-55.

Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti zaten müşteriniz olan birinin sizin sürekli müşteriniz olarak kalması için harcayacağınızdan daha yüksektir.³³ Yeni bir müşteri kazanmak için harcanan paranın 1/6'sı kadar miktarla eski müşteriler sadık hale getirilebilmektedir. Onların yapacağı harcamalar ve harcanan zaman da gözönünde tutulursa bu oranın maddi değerini ötesinde bir anlam taşıdığı söylenebilir.³⁴

³³ Sarah E. Varney, Database Marketing Predicts Customer Loyalty, *Datamation*, September 1996, s. 50-58.

³⁴ Griffin, s.48.

BÖLÜM II

MAĞAZALARDA BAŞARI DEĞİŞKENLERİ

2.1. Mağazalarda Başarı Değişkenlerinin Anlamı

Zaman içinde pazarlamanın geçirdiği aşamalar, işletmelerin müşterilerine daha çok önem vermelerini gerektirmiş, işletmelerin örgütsel ve teknolojik yapıları ile yönetim anlayışı ve işletme politikalarını, müşteri merkezli oluşturmalarını gerekli kılmıştır. Müşteriler de artık kendilerinin ne kadar önemli olduklarını anlamışlar ve yavaş yavaş tutumlarını değiştirmişlerdir. Artık müşteriler sıradan insan olmak yerine özel ilgi bekler hale gelmişlerdir. Bu durumun farkına varan işletmeler, faaliyetlerini müşterilerin istemelerine mahal bırakmayacak şekilde düzenlemişlerdir. Ancak tüm müşteriler birbirinden farklıdır. Buna rağmen müşteriye *bağlamak* işletmelerin en büyük arzularındandır. Bunun için işletmeler artık müşterilerin beklemedikleri, fakat hoşlarına gidecek şeyleri yapmaya başlamışlardır. Alış verişi bitiren müşteriyle ilişki artık kesilmemektedir. Müşterinin alış veriştikten sonra unutulmadığını, müşteri olarak hep hatırlandığını ve hatırlanacağını, beklentilerinin üzerinde bir hizmetin kendilerine sunulacağını müşteriye hissettirmek; yani ilişki pazarlaması yapmak gerekmektedir.³⁵

Pazarlamanın insanoğluna en büyük faydaları yer ve mülkiyet açısından sağladıklarıdır. Bunun için üretilen herhangi bir mamulün tüketicisine satın alabileceği

³⁵ G. Schiffman Leon, Lesli Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, International Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1997. Bazı işletmelerce uygulanan İlişki Pazarlaması (Relationship marketing) programları ve Müşteri Bağlılığı Sağlama Programları aynı anlamda kullanılmaktadır. İlişki pazarlamasının amacı uzun vadeli, güçlü bir müşteri ilişkisi sağlamaktır. Bu programlarla müşteride işletmeyle ilişkileri sırasında işletmeyle kişisel ilişkiler kurarak kendisini iyi hissetmesini sağlamaktır. Bir çok işletme bu tür programlarını kulüp (club) olarak isimlendirmektedir.

veya tüketebileceği mekanda sunulması gerekir. Son tüketicilerin tüketim maddelerini onlara sunmak için çeşitli büyüklükte perakende işletmeleri hep kurulagelmıştır. Ülkemizde bu, geleneksel olarak çok uzun yıllar bakkallar yolu ile sağlanmıştır. Bakkalların bu anlamda müşteriye sağladığı hizmet yadsınamaz. Ancak değişen dünyanın ve değişen toplumun dinamiklerine paralel olarak, bakkalların şekli ve kapasitesi yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Ülkemizde perakendecilik sektörü, çok büyük bir hızla kabuk değiştirmekte, bakkallar yerini süpermarketlere ve hipermarketlere bırakmaktadır. Bu gün Türkiye’de irili ufaklı 61 mağaza zincirinin 1112 mağazası perakendecilik sektöründe boy göstermektedir.³⁶

Ülkemizin büyük sermaye gruplarının da yatırım yaptığı perakendecilik sektörü, paranın dönüş hızının yüksekliği ve 1980 sonrası dışa açılmaların getirdiği tüketim ekonomisinin de katkılarıyla, çok hızlı değişimler yaşamaktadır. Küçük bir bakkala bile günde yüzlerce insan girip çıkabilmektedir. Mağaza büyüdükçe buna bağlı olarak müşteri sayısı da artmakta, içeri giren müşteri sayısı büyük mağazalarda on binlerle ölçülmektedir. Bu müşterilerin hepsi alışveriş yapmasa bile sadece giriş çıkış yapmalarıyla bile bu mağazalardan etkilenmekte ya da bu mağazaların potansiyel müşterileri olarak mağazaları etkilemektedirler.

Mağazalardan kazanç sağlayan insanların sayısı her geçen gün artmaktadır. Büyüklükten dolayı kimi zaman tasarruf sağlayan perakende işletmeleri bazen aynı sebepten işleyemez duruma düşmektedir. Bir bakkalı idare etmekle bir mağazayı idare etmek arasında gerek parasal açıdan, gerek insan kaynakları açısından ve gerekse işin boyutları ve muhatapları açısından oldukça önemli farklar vardır.

Batılı toplumların şehirleşmelerine bağlı olarak ortaya çıkan tüketim alışkanlıklarına cevap vermek üzere kurulmuş mağazaların, ülkemizde büyük şehirlerden başlayarak boy göstermesi tesadüf değildir. Bu kadar çok insanı ve ekonomik kaynakları etkileyen bir perakendecilik sektöründe rekabet de hızla kızışmaktadır. Bazı mağazalar kendilerini başarılı bulurken bazılarını başarısız olarak nitelendirmektedir. Ancak değişen zaman, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak başarı kriterleri değişiklik göstermekte midir? Sektördeki bütün mağazalar aynı başarı kriterlerini mi kullanmaktadırlar? Başarı kriterleri coğrafyaya, topluma, toplumun

³⁶ Zincir Marketler, Ağustos 1998, Satış Noktası, Ağustos 1998, Yıl 2, Sayı 24, s. 52.

kültürüne ve işletmenin vizyonuna göre değişiklik göstermekte midir? Tüm bu sorulara cevap verebilmek için öncelikle bir mağazanın başarısının hangi değişkenlere bağlı olduğunun tespit edilmesi gerekir.

Gerek duygusal etkenlerle, gerek rasyonel etkenlerle bir mağaza tercihi yapan müşteri her ne kadar gerçekleşen olayda (müşteri için satın alma; mağaza için satış; üçüncü kişiler için alışveriş) en önemli rolü oynar gibi gözükse de, aslında mağazaların kendilerine tanıdıkları hareket alanında kendilerine biçilmiş rolü oynamaktadır. Bu bakış açısı ile müşteriler manipülasyona açık durumdadırlar. Fakat müşteriler de sadece pasif durumda değildirler. Aslında olaydan en çok etkilenen kişiler müşterilerdir. Çünkü karşılığında paralarından vazgeçtikleri mamullerin, ondan bekledikleri faydayı ne derecede gerçekleştirdikleri onlar için önemlidir. Ayrıca mağazanın müşterilerine yaklaşımları, özellikle duygusal açıdan müşterinin tatmin olmasını sağlamaktadır. Mağazaların gerek kalitesiz mamul satışlarına, gerekse garanti bakım servis iade gibi konulardaki olumsuzluklara karşılık olarak müşteriler, kendilerini güvence altına alabilmek için tüketici koruma dernekleri kurmuşlardır.

Mağazalar, sosyal pazarlama anlayışının ve ilişki pazarlamasının bir gereği olarak müşterilerini, müşterilerin kendilerini düşündüklerinden daha çok düşünmek zorunda hissetmişlerdir. Yıllar önce alışveriş sırasında geçerli olan “*satılan mal geri alınmaz*” ilkesi yerini “*bir ay deneyin, beğenmezseniz geri getirin*” anlayışına terk etmeye başlamıştır.

Mağazaların başarıları daha çok parasal olarak ölçülmektedir. Ancak mağazalarda sadece mal değil aynı zamanda hizmet de pazarlanmaktadır. Bu ikisinin ideal bir bileşimi müşteriye tatmin edecektir. Bu amaçla işletmeler başarılarını ölçerken hizmet kalitesini ve müşteri tatminini de dikkate almaya başlamışlardır.

Bir işletmenin başarısı sadece gelişme hızı, cirosu ya da karıyla ölçülürse yanıltıcı bilgi verir. Bir atletin başarı göstergesi emsalleri arasında en iyi olmakla ölçülür. Koşucu olmayanları geride bırakan atletin başarılı olduğunu söylersek doğru söylemiş oluruz ancak doğru kriter kullanmış olmayız. Farklı zamanlarda yapılan karşılaştırmalar için ise görece değil, objektif kriterlerin oluşturulması gerekir. Toplumun dinamik yapı taşlarından olan işletmeler de başarılarını hem insanlar gibi benzerleriyle karşılaştırarak yapmak zorundadırlar hem de zaman içinde kendi

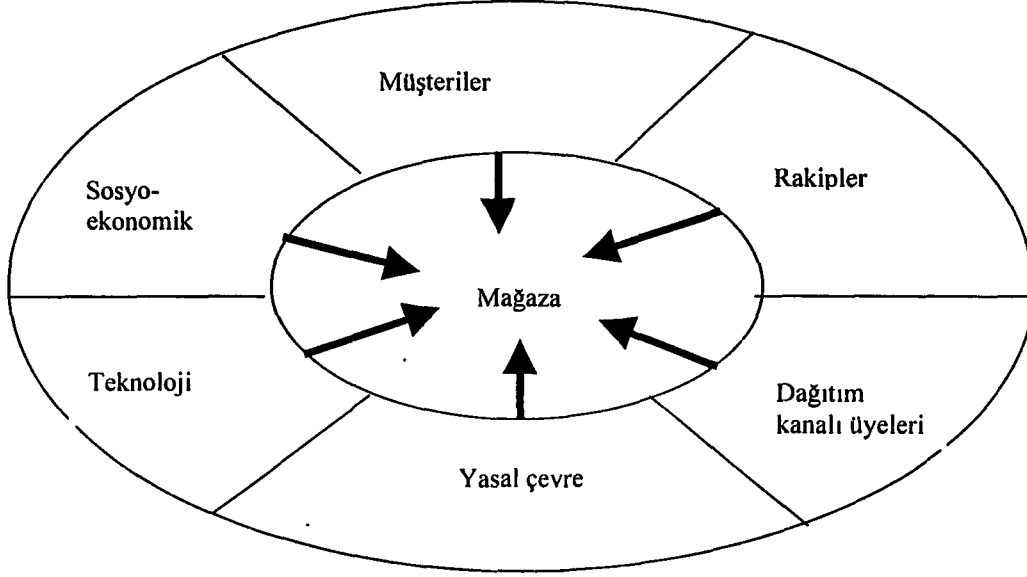
başarılarını daha önceki dönemlerle karşılaştırmak ve daha iyi hedefler koyabilmek için objektif kriterler geliştirmelidirler. Aksi takdirde yanlış kriterlerle yapılacak değerlendirmeler, yanlış teşhise ve yanlış faaliyetlere yol açacaktır.

2.2. Başarı Değişkenleri

İşletmelerin başarısının en önemli göstergesi şüphesiz karlılıktır. Hatta sadece karlılık değil maksimum kar elde etmek işletmenin başarısını gösterir. Ancak mağazaların her bir bölümünün ya da diğer bir deyişle mağaza içinde yapılan her faaliyetin kar üzerinde direkt etkisi yoktur. Dolayısıyla bunları ölçmek için başka kriterlerin kullanılması doğaldır. Bu noktada her bir değişkenin verimliliğinin ya da etkinliğinin değerlemeye tabi tutulması daha doğrudur. Mağazalar toplumun bazı kaynaklarını kullanmaktadırlar ve bu kaynakları makro açıdan etkili ve verimli olarak kullanma, aynı zamanda israftan kaçınma sorumluluğu altındadırlar. Tüm bu sorumluluklar aynı zamanda mağazanın mikro açıdan kendi başarısını da belirleyecektir³⁷

Başarı değişkenleri olarak ele alınacak çok sayıda değişken vardır. Ancak bu çalışmayı yapmaktaki amaç perakendecilik sektörü için başarı kriterleri geliştirmek değil, mağazaların kendilerine koydukları hedeflerle müşteri sadakati sağlamayı amaçlayıp amaçlamadıklarını belirlemek ve mağazanın başarı değişkenlerinin bu amaca ulaşmada ne kadar etkili olduklarını tespit etmektir. Bir mağazanın başarısında rol oynayan faktörleri değişik bakış açılarıyla sınıflandırmak mümkündür. Ancak temelde başarı belirleyicileri dışsal başarı değişkenleri ve mağazanın kontrol edebileceği başarı değişkenleri olarak sınıflandırılabilir. Şekil 2.1'de bir mağazanın başarısını etkileyebilecek dışsal başarı değişkenleri yer almaktadır. Toplumun yapısı ve kültürü bireylerin alış veriş tarzlarını ve tüketim alışkanlıklarını belirlediğinden tüketicilerle iş yapan işletmelerin başarıları ile doğrudan ilgilidir. Mağazanın yer aldığı ülkenin siyasi ve ekonomik yapısı, ilgili mevzuat mağazanın başarısında etkilidir. Bir dağıtım kanalı üyesi olan mağazaların dağıtım kanalında kendisinden önce ve sonra gelen üyelerin tutum ve davranışları da mağazaların başarılarında etkili olur. Rakipler, araçlar ve müşteriler mağazanın çevresinde bulunan ve davranışlarıyla mağazayı etkileyen konumdadırlar. Ayrıca teknoloji günümüzde alış veriş alışkanlıklarını değiştirebilecek ölçüde büyük değişimler getirmektedir.

Sekil 2.1 Perakendecilikte Dışsal Başarı Değişkenleri



Kaynak: Robert Lusch, Patrick Dunne, Myron Gable, Randall Gebhardt, **Retailing**, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1992, s.7.

Mağazanın başarısında dışsal faktörlerin yanında mağazanın kontrol edebileceği değişkenlerde etkilidir. Bu değişkenlerin ölçülmesi ve mağazaların başarılarının karşılaştırılması da ayrı bir konudur. Yeri geldikçe daha önce yapılmış çalışmalarda bir değişkenin başarısını ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş kriterler verilmeye çalışılacaktır. Belki ileride buradaki sınıflandırmaya uygun olarak her bir sınıfta başarıyı değerlendirecek ayrı ayrı kriterler geliştirmek mümkündür. Mağazaların başarısında etkili rol oynayan içsel değişkenlerin müşteri sadakati bağlamında değerlendirilmesi bu çalışmanın esas konusunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde başarıda birer ölçüt olarak ele alınabilecek değişkenler üzerinde birer birer durulacak her biri üzerinde yapılmış teorik çalışmalardan faydalanılarak sadakatle ilişki kurulmaya çalışılacaktır. Burada izlenecek metot, mağaza yönetiminin bakış açısının esas alınması şeklinde olacaktır.

Mağaza yönetiminin kendilerini değerlendirmeleri açısından, çok sayıda başarı kriterini sınıflandırmak gereklidir. Kuruluş yerinin ve zamanının seçilmesi gibi bazı değişkenler mağaza kurulduktan sonra artık değişken olmaktan çıkmaktadır. Bu sebeple

³⁷ Ömer Baybars Tek, **Perakende Pazarlama Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984, s.51-59.

kurulmuş ve faaliyetine devam eden mağazalar çalışmanın kapsamına dahil edilmiştir. Teorik çalışmalara ters düşmeden ama pratikte de bir değeri olacak biçimde bir sınıflandırma yapmak gerekmektedir. Bu amaçla ve bakış açısıyla mağazaların başarı değişkenlerinin sekiz ana sınıfta değerlendirilmesi mümkündür.

- Kuruluş yeri
- Ticari malların yönetimi
- Fiyatlandırma
- Mağaza Operasyonları
- Satış gücü yönetimi
- Tutundurma karması yönetimi
- Finansal yönetim
- Müşteri hizmetleri yönetimi

Bundan sonraki bölümlerde, sırasıyla bu sınıfların her biri alt dallarına ayrılarak, başarıyı nasıl ve ne ölçüde etkilemekte olduğu, ayrıca müşteri bağlılığı sağlama ile ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Kuruluş Yeri Seçimi

Perakendecilik sektöründeki yüksek rekabet ve kentleşmede yaşanan gelişmelerin yönü nedeniyle, kurulacak mağazanın yeri, daha sonra yapacağı çalışmaları sınırlayacağı için çok önemlidir. Rekabet, mağaza kurulabilecek yerlere sahip olma isteğini bir yarış haline getirmiştir. Mağazacılık, alırken kazanmak sözüne kıyasla, kurarken kazanmak olarak değiştirebileceğimiz bir alandır. Kuruluş yeri, nihai tüketicilerin çok sık uğrayacakları bir yer olduğundan yer seçimi önemlidir. Ayrıca hem kısa vadede hem de uzun vadede mağazanın başarısını doğrudan etkileyebilir. Müşteriler, para, zaman ve enerji tasarrufu sağlayarak ihtiyaçları olan ürünleri mağazalardan alma eğilimindedirler. Bundan dolayı mağazaların, yaya trafiğinin yoğun olduğu noktalarda kurulması eğilimi olduğu söylenebilir.

Kuruluş yeri seçimi aşamasında yatırımcı üç konuda kararlarını netleştirmelidir. Birincisi hedef pazarı belirlemeli, ikincisi çevreyi arz ve talep açısından analiz etmeli, son olarak en iyi kuruluş yerini seçmelidir.

Pazarın talep potansiyelini nüfus özellikleri, satın alma davranışı özellikleri, nüfus ve söz konusu coğrafyada yaşayan ailelerin yaş profilleri, gelirleri, meslekleri, eğitimleri, toplumun gelişmişlik düzeyi, nüfus yoğunluğu, toplumun kullandığı ulaşım araçları belirler. Pazarın arz faktörlerini ise birim alan başına düşen mağaza sayısı, mağazaların alan olarak büyüklüğü, çalışanlar için, kişi başına düşen birim alan, mağazalarda rekabetin yoğunluğu, rekabetin yönü belirler.³⁸

Mağazanın kuruluş yerini belirlerken, insan trafiğinin yoğun olduğu merkezi kavşaklardan başka, ana caddelerle diğer caddelerin kesiştikleri kavşaklarda, insanların rahat alışveriş yapacakları ancak merkezi olmayan yerlerde bulunması dikkate alınabilir. Bir alışveriş merkezinin hemen yanı, bir mağaza için kuruluş yeri olabilir ya da bir şehre giriş yollarından birinin üstünde bir mağaza kurulabilir. Bunların her birinin kendine göre maliyet, rekabet, müşterileri mağazaya çekme, otopark açısından, avantajları ve dezavantajları vardır. Bunların değerlendirilmesi gereklidir.

Bir mağaza kurulduktan sonra bulunduğu yeri bir cazibe merkezi olarak değiştirmek ister. Bunun için bulunduğu coğrafi konumda sunduğu mal ve hizmetlerin ulaşabileceği potansiyel müşterileri düşünerek hareket eder. İşte ekonomik ya da coğrafi şartlarla her mağazanın etkisi altına aldığı alan onun ticaret alanını oluşturur.³⁹

2.2.2. Ticari Mal Yönetimi

Bir mağaza müşterilerine onların ihtiyaç duydukları ürünleri sunarak kazanç sağlamayı hedefler. Müşterinin ihtiyacı olan ürünlerden yeteri kadar ve uygun ambalajlı olarak bulundurmak mağazaların görevidir. Müşterinin ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılarken eldeki kaynakları da azami derecede etkin kullanan mağaza başarıya namzettir.

³⁸ Robert Lusch, Patrick Dunne, Myron Gable, Randall Gebhardt, *Retailing*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1992, s.162-164.

³⁹ Barry Berman, Joel R. Evans, *Retail Management: A Strategic Approach*, Macmillan Publishing Company, New York, 1992, s.217-219.

Üründen bahsederken onun, etiketi, ambalajı, markası, standartlara uygunluğu, kullanım kılavuzları, tanıtıcı broşürleri, garanti sözleşmesi gibi bir çok faktörü içine alan geniş bir perspektiften bakmak gerekir. Çünkü müşteri ürünü satın alırken sadece ihtiyacı karşılayıp karşılamadığına değil, aynı zamanda daha önce edindiği bilgiler yoluyla kazandığı tutumlara uygun davranarak tatmin sağlamak amacıyla ürünün başka niteliklerine de bakmaktadır.

Pazarlamanın ürüne bakışı oldukça geniştir. Bir imalat işletmesi de ürün satar ancak mağazada müşterisinin kullanımına sunulacak ürün onun tüm isteklerini karşılayacak şekilde hazır olmalıdır.

Ürün bir ihtiyacı karşılamalı, müşterisinin prestij kazanmasına yardım edecek her türlü unsurla desteklenmelidir. Bu amaçla ürün kabul edilen markalardan birine sahip, fonksiyonel niteliklere sahip bir şekilde ambalajlanmış, karşılamak için ortaya çıktığı ihtiyacı karşılayacak kadar kaliteli olmalıdır. Hiçbir mağaza yönetimi raflarında yıllarca bekleyecek, hakkında müşterilerin soru yağmuruna tuttuğu bir ürünü mağazasının kapısından içeri almak istemez. Ayrıca mağaza, hitap ettiği hedef müşteri kitlesinin alabileceği ürünleri de sürekli olarak satışa hazır olarak bulundurmaya ister.

Bunun için mağaza yönetimlerinin ticari amaçla alınan ürünlerin satın alınmasından satış sonrasına kadar devam eden bir sorumluluğu vardır. Bu sorumlulukları, ürün karmasının oluşturulması, tedarik süreci, stok kontrolü ve franchising olarak dört ana grupta toplamak mümkündür

2.2.2.1. Ürün Karmasının Oluşturulması

Bir mağaza birçok ürün hattından oluşan bir ürün karmasına sahiptir. Günümüzde bazı mağazaların ürün karmaları 15.000- 60.000 kalem ürünü kapsamaktadır. Müşterinin mağazaya girdikten sonra bütün ihtiyaçlarını bir mağazadan karşılayabilmelerini sağlamak, mağazaların amaçları arasında öncelikli bir sırada yer tutar. Bu amaçla, müşterilerin istediklerini buldukları ve aldıkları bir mağaza yaratmak için mağaza yönetimine düşen, optimal bir ürün karması oluşturmaktır. Başka bir deyimle mağaza yönetimi ürün çeşitlerinin genişliğine, derinliğine ve yoğunluğuna karar vermelidir. Ürün karmasının genişliği ürün hatlarından, derinliği her bir ürün

hattındaki çeşitlerden, yoğunluğu ise ürün hatlarının son kullanıcıya sunulan ürünlerdeki açıklarını kapatması olarak tanımlanabilir.⁴⁰

Şekil 2.2. Ürün Karması ve Genişliği

	Ürün Karması Genişliği				
	Deterjanlar	Diş macunları	Sabunlar	Dondurulmuş gıdalar	Meyve Suları
Ürün Karması Derinliği	A Marka	H Marka	L Marka	R Marka	U Marka
	B Marka	I Marka	M Marka	S Marka	V Marka
	C Marka	J Marka	N Marka	T Marka	Y Marka
	D Marka	K Marka	O Marka		Z Marka
	E Marka				

Bir mağazanın Şekil 2.2’de olduğu gibi bir mal karmasına sahip olduğunu düşünülürse:

Mal sayısı = 20, Genişlik = 5, Ortalama Derinlik = 4’tür.

Deterjanların derinliği 5, diş macunlarının derinliği 4, dondurulmuş gıdaların derinliği ise 3’tür.

Mağazanın sunduğu mal, mal karmasının hedef pazarın tatmini açısından birbirleriyle uyumlu bir bileşim oluşturmaları da gereklidir. Buna *mal karmasının uzlaşabilirliği* denmektedir. Mağazalarda satılan bazı malların birbirlerini tamamlayıcı özelliklerinden dolayı bir arada satılması bir zorunluluk olur. Müşteriler, pratikte birarada kullanacağı ürünleri de bir defada alarak tamamlayıcı parçalar için zaman kaybetmek istemezler. Ancak bu malların birisinin kar oranı yüksek diğeri düşük olabilir. Bu durumda mağaza yüksek kar elde etme veya müşterinin ihtiyacını karşılama gibi bir ikilem içine girmiş gibi görünebilir. Ancak mağaza yönetimi bu noktada müşteri ile uzun vadeli ilişkiler kurmayı düşünerek hareket etmelidir.⁴¹

⁴⁰ Kotler, 262-263.

⁴¹ Tek, Perakende..., s. 215-216.

Müşteri mağazaya girdiğinde karşısına çıkan standart ürünler vardır. Markaları değişik de olsa temel ihtiyaçları karşılayan bu ürünlerin bir mağazada olmamasını müşteriler düşünmez bile. Kolayda mallar olarak nitelediğimiz bu malların markaları müşteri için çok önemli değildir. Dolayısıyla üründen beklenen faydayı sağlayacaklarını düşündüklerinde o ürünü satın almak için harekete geçerler.⁴² Mağazanın müşterilerine sunduğu beğenmeli ve özellikli ürünler de müşterilerin mağaza kompozisyonu içinde bulmayı umduğu ürünlerden oluşmalıdır. Beğenmeli ve özellikli ürünlerde marka tercihi, kolayda mallara oranla daha büyüktür. Mağaza, markaların talep durumlarını gözönünde bulundurarak gerek beğenmeli, gerekse özellikli ürünlerin genişliğini ve derinliğini ayarlamalıdır.

Müşterilerin mağazalarda bulmayı bekledikleri ürünleri, onların satın alabilecekleri biçimde, çoklukta ve yeteri kadar çeşit bulundurmak mağaza yönetiminin işidir. Müşteri satın alacağı ürünü farklı markalar arasından seçmek ister. Ona bu seçimi yapması, dahası kolayca yapması için imkan ve ortam hazırlanmalıdır. Bunun için hangi ürünlerin daha çok satıldığı konusunun açıklığa kavuşturulması gerekir. Müşterilerin alışkanlıkları zamanla değişebilmektedir. Gerek kültürel değişimler gerekse toplumun ekonomik ve sosyal yapısındaki değişimler müşterilerin tercihlerini de zaman içinde değişikliğe uğratabilmektedirler. Bir mağazanın bu değişiklikleri zamanında yakalayıp önlem alması gerekmektedir.⁴³

Ürün karmasının boyutları, mağazanın bir ürün stratejisi oluşturmasına yardımcı olur. Mağazalar, ürün hatlarını genişleterek, yani mağazalarında yeni ürünler satmaya başlayarak başarılarını artırmak isteyebilirler. Ya da zaten sattıkları bir ürünün tüm çeşitlerini de bulundurarak, müşterilerin ihtiyaç duydukları ürünü başka yerde aramalarına gerek kalmamasını sağlayabilirler. Böylece müşteri mağazada istediğini bulacağından emin olarak mağazaya girecektir. Bazı mağazalar bir ürünün değişik markalarında derinleşme sağlayarak müşterilerinin taleplerini karşılama

⁴² Bazı olağandışı durumları bunun dışında tutmak gerekir. Bir markaya kızgınlık, ya da bir marka hakkında fısıltı yolu ile oluşmuş olumsuz bir imaj edinilmiş olması gibi örnek durumlarda müşteriler kolayda mallar için de marka tercihinde bulunurlar.

⁴³ Marcia Mogelonsky, *Everybody Eats Supermarket Consumers in the 1990s*, American Demographics Books, New York, 1996, s. 29.

arzusundadırlar. Bir veya birkaç üründe ya da uzmanlaşarak yoğunlaşmış bir biçimde belirli ürünleri satarak da başarı hedeflenebilir.⁴⁴

Bir mağaza için ürün karmasının oluşturulmasında rol oynayan başlıca faktörler; talepteki değişimler, rekabet, mağazanın imkanları ve mağazanın finansal durumudur. Satılmak üzere satın alınan malların alıcısı müşterilerdir. Onların almak istemeyeceği bir malı, mal karmasının genişliği adına raflarda bulundurmanın bir anlamı yoktur. Aynı zamanda raflarda bulundurulması düşünülen malın, mağazanın finansal imkanları ölçüsünde bunu gerçekleştirebileceği unutulmamalıdır. Mağazanın fiziki imkanları da bir başka sınırlayıcıdır.

Talebi oluşturan müşterilerdir. Müşteri taleplerindeki değişiklikler ise demografik ya da ekonomik olabilir. Toplumlar, dinamik oldukları için sürekli bir değişim içerisindedirler. Değişimin sonucu olarak tüketim alışkanlıkları, müşterilerin beklentileri farklılaşmaktadır. Bu farklılıkları yakalayıp zamanında hareket etmek, dahası bunu rakiplere karşı bir üstünlük olarak kullanmak mümkün olabilir.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir alanda kuşkusuz rakipler birbirlerine karşı belirleyici rol oynayacaklardır. Rekabetin yönü önemli olmakla beraber, bu noktada önemli boyutu rakiplerin ürün karmalarını nasıl oluşturduğudur. Hiçbir insan kazanımlarını kaybetmek istemez. Mağazanın birisinin müşterilerine sunduğu bir hizmeti geri alması düşünülemez. Rakiplere üstünlük sağlamak için yapılan değişiklik artık bu alanda veri olarak kabul edilmeye başlanır.

Mağazalar, müşterilerin tüm isteklerini karşılamak isterler. Ancak imkanları sınırsız değildir. Hem geniş, hem de derin bir ürün karması oluşturabilmek için fiziki imkanların da yeterli olması gerekir. Mağazaların kuruluş yerleri belirlenirken genelde talebe yakın olması amaçlanır. Ancak şehir içindeki yerlerin tüm istekleri ne kadar karşılayacağı tartışma konusudur. Sınırlı mekanlarda satışa sunulacak ürün karması da elbette buna bağlı olarak sınırlı olacaktır.

Ürün karmasını geniş tutmanın bir maliyeti vardır. Mağaza bu maliyeti kaldırabilecek kadar güçlü bir finansal yapıya sahip olup olmadığını kontrol etmelidir. Çünkü kar etmeyi düşünerek bolca alınmış ürünlerin elde kalması istenen bir durum

⁴⁴ Kotler, 263.

değildir. Bu aynı zamanda gerekli yerlere aktarılacak kaynakların verimsiz kullanılması ve daha yüksek risk anlamına gelir.

2.2.2.2. Tedarik Süreci

Rekabetin çok yoğun olduğu bir alanda çalışan mağazalar, kendilerini avantajlı duruma getirecek her türlü girişimi yapmak istemektedirler. Şüphesiz satışa sunulacak ürünlerin satın alınmasının da avantaja dönüştürülmesi mümkündür.

Dağıtım kanalının son aşaması olan mağazalar aldıkları ürünleri mümkün olan en kısa dağıtım kanalından sağlamak isterler. Çünkü araya giren her aracı maliyeti yükseltecek, mağazanın rakiplerle olan yarışta başarısının belirleyicilerinden biri olacaktır. "Alırken kazanmak" diye nitelendirebileceğimiz tedarik sürecinin sağladığı avantajlar sadece rakiplere karşı bir üstünlük sağlamaz; aynı zamanda mağazanın doğru ürünler ve doğru fiyatlarla müşterisine ulaşmasını sağlar.

Mağazaların, satışa sunduğu ürünlerin ortalama rafta kalma sürelerini düşünerek uygun ürün bileşimini oluşturmaları kadar; satışa sundukları ürünlerin alındıkları kaynaklar ile satın alınma şartları da önemlidir.

Mağazalar tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş işletmelerdir. Dolayısıyla mağaza için mal tedarik ederken, başka bir ifadeyle satmak üzere mal satın alırken müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını esas almalıdır. Mal satın alırken satın alma bölümünün şu sorulara cevap bulacak şekilde mal satın alınması gerekmektedir⁴⁵:

- Kim için ne satın alınacak? (çeşit, kalite, marka)
- Ne miktarda satın alınacak?
- Ne zaman satın alınacak?
- Nereden satın alınacak? (tedarik kaynakları)
- Nasıl satın alınacak? (satın alma şartları)

Mağazalar satın alacakları malları değişik kaynaklardan tedarik edebilirler. Direkt olarak üreticilerden veya aracılardan mal satın alabilirler. Tedarik kaynaklarının satış şartlarına bağlı olarak indirimler, ödemede vade tanıma ve nakliyede gösterilen kolaylıklar tedarik kaynağını belirlemede etkilidir. Satın alınan mallar, kalite kontrolü,

⁴⁵ Tek, Perakende..., s. 204.

miktar kontrolü yapıldıktan sonra mağaza deposuna yerleştirilir. Buradan gerektiğe mağaza içindeki yerlerine nakledilir.

2.2.2.3. Stok Kontrolü

Mağazalar müşterilerinin taleplerini karşılamak üzere depolarında tükenen malların yenilerini, yani stok bulundurmak zorundadırlar. Stok bulundurmanın ve bulundurmamanın maliyetleri vardır. Raflardaki hangi mamullerin tükendiklerini ve stokta hangi ürünün ne kadar kaldığını tespit etmek mağaza yönetiminin etkin çalışması için gereklidir. Bunun için de yönetimin stok kontrol sistemine ihtiyaçları vardır.⁴⁶

Uygun bir stok yönetimi mağazalara, faaliyetlerini aksamadan yürütmesini, stoklara bağlanan paranın miktarının optimize edilerek finansal kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar. Uygun zamanda ve miktarda yapılan siparişler tedarik ve sipariş masraflarını azaltır. Dikkatsizlik yüzünden ziyan olan malzemelerin miktarını kontrol imkanını sağlar. Bu tür problemlerin kaynağında çözümlmesine yardımcı olur.⁴⁷

Stok kontrolü üç açıdan mağazalar için önemlidir. Birincisi, malların zamanında depoya getirilmesi ve zamanında depodan raflara aktarılmasında zamanlama açısından önemlidir. İkincisi, depoda saklanacak malların hangi şartlarda ne kadar saklanacağını belirlenmesi için gerekli mekan özelliklerinin ve mal miktarlarının belirlenmesi için gereklidir. Ayrıca mal akışının takip edilebilmesi için gerekli kayıtların tutulması için önemlidir.⁴⁸

Artık günümüzde stok kontrolü elektronik olarak yapılmaktadır. Her ürünün üzerinde kendini tanıtan barkod etiketleri okunmakta, bu etiket o ürün hakkında fiyat, ambalaj, gramajı hakkında bilgi vermektedir. Kasadaki barkod okuyucudan geçirilen ürün aynı anda stoktan düşülebilmektedir. Bu sayede hem raflarda hem de depoda mevcut ürünler her an kontrol edilebilmektedir.

Raflarda bulundurulması düşünülen malların derinliğine ve genişliğine cevap verebilecek bir depolama politikası uygulanması gerekir. Mağazanın içinde sunulması

⁴⁶ Tamer Müftüoğlu, *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989 s. 552.

⁴⁷ Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 260, İşletme iktisadı yayın no:153, İstanbul 1994, s. 284.

⁴⁸ Saroja Subrahmanyam, Robert Shoemaker, Developing Optimal Pricing and Inventory Policies for Retailers Who Face Uncertain Demand, *Journal of Retailing*, 1996, Vol. 72 Issue 1, s. 7-30

gereken yerlere fazla uzak olmaması gerekir. Talep geldikçe onu karşılayabilecek, işgücü ve zamandan tasarruf sağlayabilecek uzaklıkta olmalıdır. Genellikle depolar mağazanın bitişiğinde kurulmaktadır.

Mağazanın fiziki özellikleri malların çeşit derinliğini ve genişliğini belirleyecektir. Aynı zamanda bu, depolanacak mal miktarını ve çeşitlerini de etkileyecektir.

2.2.2.4. Franchising

Franchising, bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış etkinliklerinde denenmiş, kendini ispat etmiş, bir markanın desteği altında iş yapan, birbirinin kopyası olan firmaların mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan “franchisor” ile girmiş oldukları bağımsız ticari ilişki türüdür.⁴⁹

Franchising birkaç yolla yapılabilir: İlk olarak franchisor sahibi bulunduğu markası ve lisansının bir bedel karşılığında kullanılmasına izin verebilir.

Franchising, alan işletme için de satan işletme için de karlı bir anlaşmadır. Bu sayede franchisor işletme daha geniş bir alanda mal ve hizmetleri müşterilerine sunma imkanı bulur. Franchisingi satın alan işletme ise tanınmış, kabul edilmiş bir markayı satarak kazanç sağlayabilir.

Müşterilerin mağazaya gelemelerini sağlamak için kullanılabilir olan önemli yöntemlerden birisi olarak onların istediği markaları bulundurmak işletmenin başarısını artıracaktır. Bu mağaza için hazır bir müşteri kitlesi anlamına gelebilir.

2.2.3. Fiyatlandırma

Mağazanın fiyatlandırma politikası, diğer işletme politikalarıyla içiçeridir. Bir mal ya da hizmetin değişim değeri olan fiyat belirlenirken, bir çok değişik faktör etkili olur. Fiyatın belirlenmesinde en başta fiyatı belirleyen satın alınan malların maliyeti de etkilidir. Bundan başka müşterilerden gelen talep durumu, talebin fiyat esnekliği, stok devir hızı, mevsimsel indirimler, rekabet, fiyatın psikolojik etkisi, yasal sınırlamalar,

⁴⁹ Macide Şoğur, *İşletme Sistemi Olarak Franchising*, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.6.

mal ya da hizmetin arzı, yatay fiyat anlaşmaları, dağıtım kanallarının tutum ve davranışları fiyatı belirlemede etkilidir⁵⁰.

Fiyatın yüksek olması, malın uzun süre elde kalmasına, çok düşük olması da müşterilerin malın kalitesi ile ilgili sorun olduğu yönünde düşünmelerine sebep olabilir. Düşük fiyat, kardan fedakarlık anlamına geldiği için mağazanın para kaybına sebep olur. Fakat işletmenin önünde satılacak ürünler vardır ve bu ürünlerin fiyatlarının belirlenmesi gerekmektedir.⁵¹

Genellikle rekabet denildiğinde ilk akla gelen işletmelerin satışa sundukları malların fiyatlarına dayalı rekabet akla gelmektedir. Bir mağazanın rakiplerince en kolay taklit edilebilecek rekabet unsurlarından birisi de fiyatlardır. Bunu işletmenin mali gücü oranında yapabileceği düşünülmelidir. Rekabetin yüksek olması nedeniyle perakende mağazalardan birisi tek başına pazardaki fiyatlarda önemli değişiklik yapma gücüne sahip değildir. Bundan dolayı mağazanın fiyatlarının rekabet edilebilir olması tavsiye edilmez. Bu durum gözönünde tutularak fiyat dışı değişkenlerde üstünlük sağlamaya çalışmalıdır.

Fiyat belirlemede, maliyeti esas alan fiyatlandırma ve talebi esas alan fiyatlandırma olmak üzere iki temel metot bulunmaktadır. Her iki metotta da rekabet gözönünde bulundurulmalıdır. Maliyeti esas alan fiyatlandırma, malın fiyatının belirli bir katsayı ile çarpılarak satış fiyatının oluşturulmasını esas alır.⁵² Ya da müşterilerin o mala ödemeye hazır oldukları miktar belirlenerek talebe göre fiyatlandırma yapılmış olur. Maliyeti esas alan yöntem belirli bir kar hedefini elde etmekte kullanılır. Bu yöntem basit, hızlı ve mekaniktir. Maliyeti esas alan fiyatlandırmada belirli bir *kazanç hedefi* belirlenerek ürünlerin satış fiyatları bu hedefi tutturmak üzere belirlenebilir. Ya da satın alınan ürünlerin maliyetleri itibarıyla ortalama maliyet esas alınarak bir fiyatlandırma yöntemi uygulanabilir. Talep merkezli fiyatlandırma, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate aldığından güçlü bir yöntemdir. İkisinin karşımı bir yöntem uygulamak daha uygundur. Perakendeciler hedef karı elde etmek için bir fiyat

⁵⁰ Tek, Perakende....s.283.

⁵¹ Subrahmanyam, s.7-30

⁵² Mağaza bir ürünün maliyet üzerinden % 20 kar ederek satmaya karar vermişse satın alınan malların maliyetleri hesaplandıktan sonra elde edilen rakam 1,20 ile çarpılarak yeni satış fiyatı belirlenmiş olur. 100 TL'ye mal olmuş bir malın fiyatı $100 \times 1,20 = 120 \text{ TL}$ olacaktır.

belirlerler, daha sonra da bunu başlangıç fiyatı olarak kabul edip pazardaki diğer bulgularla bilgilerini destekleyerek yeni fiyatları belirlerler⁵³.

Talebi esas alan fiyatlandırma modelinin amacı, talebin fiyat esnekliğini göz önünde bulundurarak karı azami kılmaktır. Tüketicinin fiyata karşı duyarlılığını;

- İkame malları
- Harcamanın gelir içindeki önemi
- Rakip mallarla mukayesenin zorluk derecesi
- Fayda/Maliyet etkisi

belirlemektedir. Bazı tüketiciler fiyatın düşüklüğünü kalitenin eksikliği gibi algılamaktadırlar. Talebe göre fiyat tespitinde ilk fiyatı belirlemede üç yöntem kullanılabilir. Birincisi *uzmanların fiyatlandırması*, ikincisi *kamuoyu araştırmaları* ile piyasadaki tüketicilerin belirlenmiş ürüne ne kadar ödeyebileceklerinin araştırılması ve üçüncü olarak belirlenmiş ürüne ne kadar ödeyeceği *doğrudan sorulur*⁵⁴.

2.2.3.1. Fiyatlandırma Politikaları

Fiyat esnekliği açısından fiyat politikaları, tek fiyat ya da değişken fiyat olarak belirlenebilir. Rakiplerin fiyatları gözönünde bulundurularak piyasa fiyatının altında, üstünde veya rakip mağazaların fiyatları düzeyinde belirlenebilir. Promosyonel olarak da çok-birimli fiyatlandırma, psikolojik fiyatlandırma, küsuratlı fiyatlandırmalar, prestij fiyatlandırma politikaları uygulanabilir.⁵⁵

2.2.3.1.1. Öncü Fiyatlandırma

Müşterilerin fiyat duyarlılığının yüksek olduğu bir kalem malda (ekmek, süt, yumurta vb.) çok düşük fiyatla satış yaparak mağazanın içindeki müşteri trafiği artırılabilir. Kayıp öncü fiyatı yöntemiyle maliyetin altında bir yöntem de belirlenebilir. Böylece pazara dikkat çekici bir giriş yapılarak müşterilerin ilgileri mağazanın üzerine toplanabilir. Bir kalem malı satmak yerine birden fazla parçayı tek bir ambalajda satışa sunarak hem de indirim yaparak hem satılan mal miktarını artırmak hem de kazancı artırmak mümkün olabilir. Yüksek kar marjlı ve tüketicilerin alıp stok edemeyecekleri

⁵³ Berman, s.429.

⁵⁴ Weitz, s.465.

⁵⁵ Lusch, s.259.

ürünlerde düşük fiyatlı, sık satın alınan ürünlerde toptan satışta indirim (bundling) uygulanabilir. Bu şekilde çok birimli satışlarla hem satış miktarı artırılırken hem de kar artırılabilir.⁵⁶

Kısa sürelerle yapılan indirimler promosyonlarla desteklenirse müşterilerin sürekli mağazayı takip etmeleri ve mağazayı sürekli ziyaretleri sağlanabilir. İlk indirim döneminde satın alınması sağlanamayan bir mal, daha sonraki dönemde satılabilir.

2.2.3.1.2. Fiyat Hattı

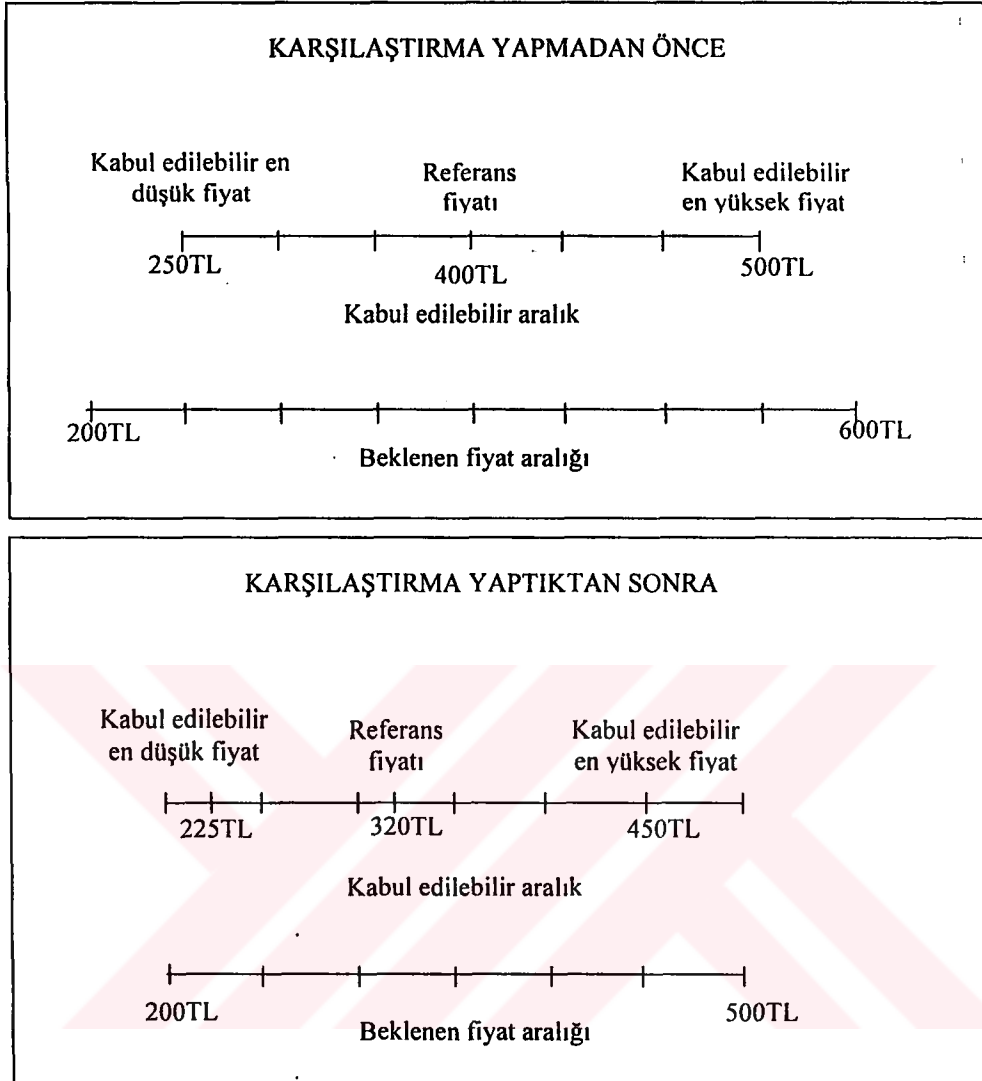
Bazı kalem mallarda ürünleri özelliklerine göre sınıflandırdıktan sonra sınıflandırılmış fiyatlar verilerek fiyatları aynı olan ürün dizisi oluşturulabilir. Örneğin tekstil bölümünde tek ceketlerin fiyatları üç değişik sınıfta belirlenerek mallar ayrılabilir. Bu şekilde müşterinin, satınalmayı düşündüğü ürünler arasında fiyata göre baştan bir kısmını elemesi sağlanabilir. Bu, mağazaya hareket serbestisi sağlar. Fiyat hattındaki malların fiyatların bir kısmı beklenenin üstünde bir kısmı da beklenenin altında olacaktır. Bazen de düzenlenen fiyatlarına uymayan bir ürün olduğunda mağazayı zor durumda bırakabilecektir.

2.2.3.1.3. Küsuralı Fiyatlandırma

Her müşterinin satınalmayı düşündüğü ürün için ödemeye hazır olduğu bir bedel vardır. Bu bedel ürün hakkında bilgi sahibi oldukça, ürünü satışa sunan farklı mağazalarda bilgiler topladıkça netleşir. Şekil 2.3'te görüldüğü gibi karşılaştırma yapmadan önce beklenen ve kabul edilebilir fiyat aralığı genişken; ürünün fiyatı hakkında bilgi topladıktan ya da bilgi sahibi olduktan sonra bu aralık küçülmektedir.

⁵⁶ Weitz, s. 467.

Şekil 2.3. Müşterilerin Fiyat Beklentileri



Kaynak: Henry ASSAEL, *Consumer Behavior and Marketing Action*, Pws-Kent Publishing Co., Boston, 1992, s. 648.

Gerek bilgi toplamadan önceki durumda gerekse bilgi topladıktan sonra müşteri, referans fiyatının altında veya üstünde ancak kabul edilebilir sınırlar içinde olan bir fiyatta satınalma kararını verir. Müşteri için istenen faydanın maksimize edilmesi, yani üründen sağlanan tatminin tam olması, mağazanın bu karar sonucunda beklediği ise satabileceği en yüksek fiyattan satarak karını artırmaktır. Küsuratlı fiyatlandırmalar, kabul edilebilir fiyat aralığının üst sınırına dayanmış ama çok küçük bir miktarla bu sınırdan uzak tutulmuş fiyatlardır. Dolayısıyla müşterinin ödeyebileceği en yüksek bedeli de ödese kabul edilebilir aralıkta kalmaktadır.

2.2.3.1.4. Her Gün Düşük Fiyat

Bazı mağazalar müşterilerin fiyatlara olan duyarlılığını kullanarak müşterileri mağazalarına bağlı hale getirmek istemektedirler. Bu amaçla hergün düşük fiyat uygulamaktadırlar.

Hergün düşük fiyat stratejisi uygulayan mağazaların bu stratejiden beklentileri şu şekilde sıralanabilir:

Düşük fiyat müşteriye mağazaya bağlar ve rakiplere gitmelerine engel olur. Böylece müşteri çekmek için yapılan faaliyetlerin giderleri azalır.

Mağaza bu şekilde daha az stok bulundurarak daha yüksek cirolara ulaşır. Ayrıca sürekli talep yaratılarak dolayısıyla stok devir hızı artırıldığından tüketicilerin aradıkları malları bulma ihtimali yüksek olur⁵⁷.

Stok maliyetleri azaldığından kar marjı da giderek artacaktır.

Müşteri gerçekten indirimli satış yapıldığına inanırsa diğer mağazalarla karşılaştırma yapmadan o mağazadan sürekli alış veriş yapacaktır.

Her gün düşük fiyat stratejisinin bu amaçları gerçekleştirmesi beklenir ancak her gün düşük fiyat stratejisinin de bazı riskleri vardır. Tüketiciler fiyatları kıyaslarlar. Bu durumda maliyetler yükseldiği halde fiyatı düşük tutmak gerekebilir. Tüketicilerde her gün indirim beklentisi oluşabilir. Bu durumda fiyatlara duyarlılık durumları ön plana çıkar. Bazı müşterilerin fiyat esnekliği diğerlerine göre daha düşük olabilir. Müşteriler fiyattan yola çıkarak kalitenin de düştüğü zannına kapılabilirler.

Her gün düşük fiyat stratejisi uygulamak uzun zaman ister. Bunun için de işletmenin uzun süre dayanacak gücünün olması gereklidir.

Fiyat politikası uygulamada çok çeşitlidir. Örneğin tek fiyat uygulaması pazarlığın yapılması düşünülmeyen ürünlerde, esnek fiyat politikası pazarlığın geçerli olabileceği ürünlerde uygulanmaktadır.

Rakiplerin durumları ve fiyatları gözönüne alınarak onların fiyatlarının altında üstünde veya rakiplerin fiyatları düzeyinde fiyat belirlenebilir. Rakiplerde olmayan özel marka ürünlerin fiyatlandırılması ise işletmenin karar vereceği bir konudur.

⁵⁷ Subrahmanyam, s. 7-30.

2.2.3.2. İndirimler

Pazardaki müşterilerin alışveriş hızlarının yavaşladığı, sezonun sonuna gelindiğinde ve rakiplerden biri daha düşük bir fiyat belirlediğinde, taşıma maliyeti yüksek ve bir sonraki sezonda satılma ihtimali düşük, satılsa bile mağaza imajı ile uymayacak malların satılması için mağazalar indirim yaparlar.

Bir müddet indirimli satışlar devam eder, ancak mağaza indirimden sonra malın fiyatını ne kadar yükselteceğini önceden belirler. Böylece mağaza birkaç değişik indirim ile fiyatı minimum düzeyde indirmiş olur. Gereğinden fazla indirim mağazayı gereksiz risk altına sokmak demektir. Mağazalar indirimli satışları artırmak için bir fırsat olarak değerlendirirler. Bu şekilde mağazayı ziyaret eden müşteri sayısı artmış olur. Perakendeciler hangi sezonda hangi malların satılmadığına dair ciddi kayıtlar tutmalıdırlar. Buna göre yeni sezona girerken alınacak ürün kalemleri ve sipariş büyüklüğü belirlenir.

Perakendecilerin indirim yaptıkları zaman ne kadarlık bir ürün için bu indirimin geçerli olacağını planlaması gerekir. Optimal miktardan büyük olduğu zaman işletmenin aleyhine sonuçlar doğurabilir. Miktar çok küçük olduğu zaman da beklenen faydanın sağlanamaması ihtimali vardır. Bazı satıcılar bazı mağazaları bağlamak suretiyle belirli miktarlarda sürekli satın almayı zorunlu kılabilirler. Bu ise mağazanın gerçek ihtiyaç duyduğu malı ihtiyaç duyduğu miktarda alamaması anlamına gelebilir.⁵⁸

İndirimler sezonun başından itibaren yapılabilir. Bu durumda işletmenin nakit akışı hızlanırken müşteri trafiği de yoğunlaşır. Sezon sonu indirimler mağazada sezonu geçmiş; artık satılmayacak malların elden çıkarılarak, mağazanın bir tür temizlik yapmasına imkan verir. Ancak bu indirimler düzenli fiyatlarla alışveriş yapan müşterilerde bir güvensizlik doğurabilir.⁵⁹

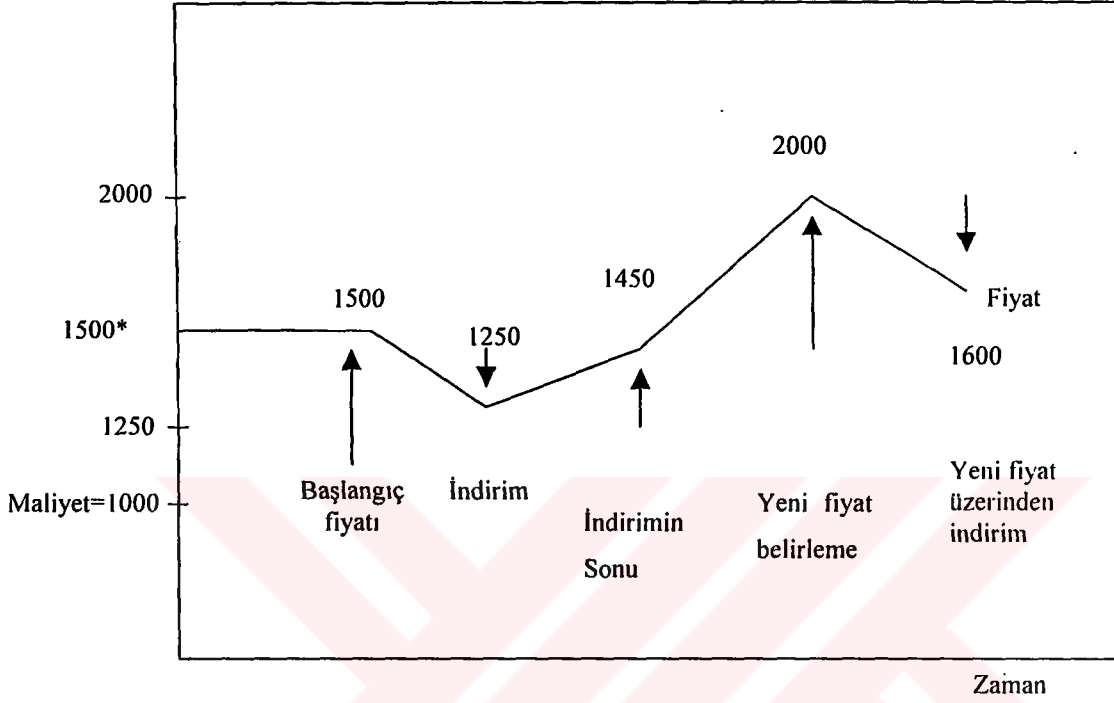
Şekil 2.4'te indirimli fiyat politikasının uygulaması görülmektedir. Buna göre, başlangıç fiyatı üzerinden satışlardan sonra satılan ürünün cinsine ve mevsimselliğine göre bir indirim yapılır. Bu fiyattan satışlara devam edilir. Sonra indirimden vazgeçilir ancak başlangıç düzeyinin altında bir fiyat belirlenir. Daha sonra yeni fiyat ve yeni fiyat

⁵⁸ Weitz, s.453.

⁵⁹ Berman, s. 443

üzerinden indirim belirlenir. Ancak dikkat edilmesi gereken çok önemli bir nokta bu indirimlerin planının önceden yapılmış olması ve istenen satış düzeyini ve kar hedefini tutturma amacını gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır.

Şekil 2.4. İndirim Fiyatlarının Belirlenmesi



* Başlangıç fiyatı

Kaynak: Michael Levy ve Barton A. Weitz, *Retailing Management*, Irwin, Boston, 1992, s.456.

İndirimin hangi kalemlerde yapılacağı da cevaplanması gereken bir sorudur. Müşterilerin fiyat konusunda hassas oldukları ve kolayca karşılaştırma yapabilecekleri kalemlerde her gün düşük fiyat uygulanabilir. Örneğin bir müzik setinde indirim çok anlamlı olmaz, çünkü çok sayıda model ve marka bulunduğundan karşılaştırma yapmak zordur.

2.2.3.3. Nakit İndirimi

Kredili ya da vadeli satışları yüksek olan mağazalar bu akışı nakit akışına dönüştürmek amacıyla nakit ıskontosu yapmaktadırlar. Ancak nakit ıskontosu yapılacaksa müşteriler için bu cazip olmalıdır.

Nakit indirimi daha çok toptan satış yapan mağazaların uyguladığı bir yöntemdir. Öde götür (cash and carry) diye isimlendirilen mağazalar satışların nakit olmasının avantajlarından faydalanmak için bu yöntemi tercih ederler.

Müşterilerine kredili satış yapan perakende mağazalar, peşin fiyatlı alışverişlerde farklı fiyat tespit ederek peşin satışların toplam satışlar içindeki payını artırmaya çalışmaktadırlar.

2.2.3.4. Kredi Kartı Kullanımı

Kredi kartları müşterilerin fiyata karşı duyarlılıklarını azaltır. Bazı tüketiciler rahatlığından dolayı bazıları da yeteri kadar nakit olmadığı için kredi kartı kullanırlar. Bazı mağazalar peşin ödeme indirimlerini kredi kartlı alışverişlerde yapmak istemezler. Ama gerçek olan şu ki kredi kartları günlük hayatın içinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Mağazalar bu durumu kendi lehlerine çevirmek için bir çok yöntem denemektedirler. Bu yöntemlerin en çok bilineni ve en etkilişi mağazaların bir banka ile birlikte müşterilerine kredi kartı vermesidir.

Kredi kartları, banka kredi kartları, eğlence kredi kartları veya seyahat kredi kartları, mağaza kredi kartları şeklinde müşterilerin kullanımına sunulmuştur. *Mağaza kredi kartları* mağazanın logosunu taşıyan kredi kartıdır. Mağazalar tarafından müşterilerine verilir. Mağazanın kredi kartını taşıyan müşteri diğer müşterilere oranla mağazadan daha fazla alışveriş yapmaktadır. Alışveriş miktarını artırırken aynı zamanda müşteriye mağazaya bağlanmaktadır. Mağaza kredi kartları mağazanın müşterilerini tanıyarak ona göre tedbir almasını sağlar. Son yıllarda ülkemizdeki büyük mağazalar kendi kredi kartlarını müşterilerine vermeye başlamışlardır. Önümüzdeki birkaç yıl içinde mağaza kredi kartlarının yaygınlaşması beklenmektedir.⁶⁰ Mağaza kredi kartları uygulamasında 1997 de 38 mağaza ile çalışan Yeni Karamürsel mağazası 1 milyona yakın kredi kartlı müşterisi ile en ön sırada bulunmaktadır. Bu rakam mağazanın sürekli müşterisi olan kişileri göstermektedir. Yaşanan tüm ekonomik sorunlara karşı kredi kartları mağaza ile müşterilerin diyalogunun sürekliliğini sağlamaktadır⁶¹

⁶⁰ ACNielsen.Zet, Perakendecilikte..., s.52.

⁶¹ Özlem Ermiş, Herkes Kazanıyor, Power , Mart 1997, s.76-80.

Mağazaların özel etiketli kredi kartları ile müşterilerinde mağazaya bağlılık oluşturmaları mümkündür. Bu yolla müşteri, mağazanın nezdinde özel olduğunu düşünerek sanki mağazanın sahibiymiş gibi davranmaya başlayabilir.⁶²

2.2.4. Mağaza Operasyonları

Mağazaların başarıları sadece ticari mal yönetimine bağlı değildir. Aynı zamanda çok dinamik bir ortamda mağazanın rutin faaliyetlerini yürütürken müşterilerine mağazanın faaliyetleriyle de "farklı" olduğunu göstermelidir. Bu kapsamda mağaza çok geniş olan operasyon yelpazesinde dikkatli davranarak başarısını artırmalıdır.

Mağaza atmosferi mağazanın mimari yapısı, dış görünüşü, işaretlemeler, renkler ve ışıklar sıcaklık sesler kokularla beraber müşterilerinin kafasında bir imaj oluşturan fiziksel özelliklerinin bütünüdür. Atmosfer müşterinin hizmetler hakkındaki fiyatların ve malların kabul edilebilirliğini etkileyebilir.⁶³

2.2.4.1. Mağaza Dizaynı

Mağazalar müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak mamulleri kolaylıkla bulabilecekleri şekilde tefriş etmelidirler. Bunun için baştan düşünülmesi gereken mimari detaylar olduğu gibi müşterilerin satın alma alışkanlıklarına bağlı olarak değişebilen dizaynların düzenlenmesi mümkündür.

Mağazalar müşterilerle malların bulunduğu ortamlardır. Mağaza sahiplerinin amacı, müşterilerin mallardan satın almaları, yeniden dönmek üzere mağazayı terketmeleridir. İnsanlar, eğlenceli buldukları faaliyetleri tekrar ederler. İşte mağaza planlamacıları bu amaçla hem müşterilerin alışverişlerini yapacakları bir ortam sağlamak, hem de ürünlerini teşhir etmek zorundadırlar. Mağaza ortamındaki hemen her şey; ortamın ısısı, kokusu, renklerin oluşturduğu atmosfer vb. müşteri mağaza ilişkisini etkileyecektir.⁶⁴

⁶² Shelly K. Porges. A Habit-Forming Way of Keeping Your Customers, *American Banker*, January 21, 1997, Vol. 162 Issue 13, s.14.

⁶³ A. Coşkun Şamlı, *Store Image Definition, Dimensions, Measurement, and Management, Retail Market Strategy*, New York, Quorum, 1989, s.82.

⁶⁴ Catherine Applefeld, When It Comes To Store Design And Shelving, Retailers Display Flexibility. *Billboard*, 16 Eylül 1995, Vol. 107 Issue 37, s.65

Bütün bunların profesyonel olarak düşünöldüğü yerler sayılıdır. İçeride çalışanların oynadıkları rolleri düşününce mağazayı bir sahneye benzetmek mümkündür. Burada mağazanın dizaynı açısından düşünölmeli gereken en önemli nokta; dizaynın esnekliğıdir. Değışen şartlara ve ihtiyaçlara uygun olarak yeniden dizayn edilmeye elverişli bir biçimde düzenlenmelidir. Çünkü zaman içinde belli kalem mallara ağırlık verme, teknoloji değışimi ya da müşterilerin beklentilerinde oluşan değışim gibi nedenlerle "mağazayı yeniden dizayn etmek" gerekebilir. Bunların maliyeti düşünölmekle önceden esnek bir mağaza ortamı yaratılmaya çalışılmalıdır.⁶⁵

Mağaza dizaynında genel olarak karar verilmesi gereken konular şunlardır: Dış cephe, giriş çıkışlar, yükleme boşaltma tesisleri, duvarlar, tavan , taban, mağaza içi ulaşım, havalandırma, vitrinler, raflar ve dolaplar, turnikeler, görsel iletişim araçlarının kullanılması, ışıklandırma, mağaza içindeki renk uyumu.

2.2.4.1.1. Mağaza İçi Konumun Planlanması

Mağazanın içinde daimi olarak bulundurulacak demirbaşların yerleşimleri mağazanın içinde kapladıkları alan ve bunların müşteri trafiğinin akışına olan etkileri de mağazanın dizaynı ile ilgili sorunlardır. Duvar kenarlarındaki raflar dikey olarak diğer alanlardaki raflar ise yatay olarak tanzim edilir. Rafların yüksekliğı, yapılış malzemesi ve renkleri, görenlerin aynı familyadan bir grup mobilya imiş gibi düşünmesine yol açacak tarzda seçilmesi mağazanın imajının oluşmasına da katkı sağlayacaktır.⁶⁶

Müşterilerin malları bulmada yararlandığı her türlü işaretler yol göstericiler grafikler mağaza içindeki görsel iletişim araçlarını oluştururlar. Görsel iletişim araçları müşterileri bilgilendirme, satışları destekleme gibi amaçlar için vardır. Bu araçların güncel olması, amaçlara uygun olarak renk ve karakterlerinin seçilmesi gerekir. Ancak görsel iletişim araçlarının ne kadar kullanılacağı önemli bir sorundur. Çünkü çok fazla görsel araç sonunda hiç birinin dikkat çekememesi sonucunu doğurur.

Mağazanın içinde düzenlenen demirbaşların tepeden görünüşüne göre değışik isimler verilir. Örneğın daha çok süpermarketlerde kullanılan paralel rafların ve arada kalan paralel koridorlardan oluşan ızgara (grid) şeklindeki dizayn mağazalarda en

⁶⁵ Wetz, 667.

⁶⁶ Lusch, 313-314.

yaygın olarak kullanılan türdür. Çok girişli yerlerde uygulanan bir başka düzenleme de bir ana koridordan oluşan ve departmanlardan birbirine geçişin olduğu butik (boutique veya loop) siteminin amacı içeriye giren müşterinin mümkün olduğunca çok departmanı ziyaret ederek dışarı çıkmasıdır. Daha çok ihtisas mağazalarında uygulanan serbest formda (free-form) dizayn ise müşterinin aradığını kolay bulmasına ve karar vermesine yöneliktir. Ayrıca departmanların hangi sırayla sıralanacağı da önemli bir dizayn sorunudur. Mağaza içi konumlandırılması, işletmenin hedeflediği pazarı elde etmesinde önemli bir araçtır. Satış, doğru yerde doğru yöntemle sağlanabilir. Mağaza içinde doğru yere yerleştirilmeyen ürün ve hizmetlerin satışı, beklenen ölçüde olmaz. Bu amaçla, mağaza içinde gerek insan kaynaklarının gerekse malların dizaynının bilinçli olarak yapılması gerekir. Böylece mağaza içindeki malların ve hizmetlerin dizaynı ile müşterilerin rahat etmesi sağlanarak sinerjik etki ile karın maksimum olması sağlanabilir.

2.2.4.1.2. Dış Cephe

Mağaza, belirlediği hedef müşteri kitlesine ulaşmak için kuruluş yerine bağlı olarak dış cephesinin nasıl olacağına karar verir. Müşterilerin dikkatini çekecek, ancak kafalarında bir karmaşaya yol açmayacak, ne tür bir mağaza olduğu mesajını müşterilere iletecek bir cephe uygulanmalıdır. İklim şartlarına ve mağaza imajına uygun olarak mağazanın isminin bulunduğu tabela müşterilerin görebilecekleri büyüklükte sergilenmelidir.

2.2.4.1.3. Giriş-Çıkışlar

Mağazaya girişler genellikle müşterilere kolaylık sağlayacak şekilde ve yaya trafiğinin yoğun olduğu yerlerde bulunmaktadırlar. Çok sayıda müşterinin giriş ve çıkış yaptığı mağazalarda giriş ve çıkışlar ayrılmıştır. Bu ayrım sayesinde hem mağaza güvenliği sağlanmakta hem de mağaza içindeki müşteri trafiğinin akış yönü ve yoğunluğu belirlenmektedir.

2.2.4.1.4. Vitrinler

Satışa sunulan malların çeşitlerine ve boyutlarına göre müşterileri cezbedecek vitrinlerin kurulması çok bilinen bir tutundurma uygulamasıdır. Gerek dış cephede

gerekse mağaza içinde müşterilerin satın almayı düşündükleri ya da düşünmedikleri ürünlerin sergilendiği vitrinlerin, mağazanın imajına uygun, görsel güzelliği olan ve içindeki ürünü sergileme kabiliyeti yüksek olmasına dikkat edilmektedir.

Vitrinlerin boyutları, renkleri, ışıklandırılmaları, yerleşimleri ve düzenlemeleri ayrı ayrı üzerinde düşünülerek mağaza yönetiminin karar vereceği konulardır. Çünkü vitrinler mağazanın diğer politikalarını da yansıtır. Vitrinde sergilenecek mallar mağazanın hedef pazarına uygun, temsil kabiliyeti yüksek mallardan seçilir.

Vitrin estetik açıdan müşterinin gözlerine hitap eder. Bu açıdan perspektif, renk, denge, dekoratif aksesuarlar ve tema olarak müşterilerin hoşuna gidecek ve dikkatlerini çekecek tarzda düzenlenmelidir.⁶⁷

2.2.4.1.5. Işıklandırma

Işıklandırma ve içerideki renk uyumu, dizaynı oluşturan diğer parçalardır. Departmana göre ışığın tonu ve gücü ayrı ayrı tahsis edilir. Renk ve ışık da mağazanın imajına katkıda bulunur. Aynı zamanda müşterinin ruh haline de tesir ederek satın alma kararını ya da bundan duyduğu memnuniyeti etkiler.⁶⁸

2.2.4.1.6. Mağaza İçi Ulaşım

Mağaza içinde alışveriş yapan müşterilerin değişik ihtiyaçları için yer değiştirirler. Tek katlı bir mağazada elinde satın almayı düşündüğü ürünlerle dolaşan müşteriye kolaylık sağlamak için veya alışveriş sepetleri mağazanın girişine yakın bir yere yerleştirilir. Çok katlı mağazalarda ise katlar arasında müşterilerin gidiş gelişini merdivenler, asansörler ya da yürüyen merdivenlerle kolaylaştırmak mümkündür.

Burada müşteriler diğer bölümlere geçerken hızlı ve rahat olmayı istemektedirler.

2.2.4.1.7. Yükleme Boşaltma Tesisleri

Yükleme boşaltma tesisleri, stok devir hızı yüksek olan mağazalarda kritik bir değişkendir. Çünkü bir taraftan raflar boşalırken bir taraftan da tekrar rafların boşalan yerlerinin doldurulması gerekir. Bunun anlamı bir gün içinde bir çok kamyon dolusu

⁶⁷ Tek, Perakende..., s.396-397.

⁶⁸ Peter Barna, Visual Merchandising and Store Design, Illuminated Expectations, August 1988, s 26-30.

ürünün mağazaya gelmesidir. Müşterilere rahatsızlık vermeden bu faaliyetin yerine getirilmesi gerekir. Bu değişken müşteri sadakati ile ilgisizmiş gibi gözükse de sonuçta stok kontrolünü ve raflardaki malları etkilediğinden müşterilerin karar vermelerinde dolaylı olarak etkilidir.

2.2.4.1.8. Duvarlar, Taban ve Tavan

Dikkat edilmiyor gibi gözükse de bir mağazadan içeri girer girmez ilk göze çarpan unsurlardan birisi de taban ve tavan mimarileridir. Bunlar daha sonra değiştirilmesi çok maliyetli olduğu için gerek renk ve desen olarak, gerekse kullanılabilirlik olarak, dayanıklı ve estetik malzemelerden yapılmaktadır. Taban, tavan ve duvarlar, mağazanın ışıklandırma, havalandırma, trafik akışını yönlendirmesine yardımcı işaretler koymaya elverişli ve mağaza atmosferini ferahlatacak türden olmasına özen gösterilmektedir.

2.2.4.1.9. Havalandırma

Müşteriler rahat ve ferah bir atmosferde alışveriş yapmak istemektedirler. Mağazanın kurulduğu bölgenin hava şartlarına bağlı olarak mağazanın içinin ısıtılması veya soğutulması gerekebilir. Ayrıca büyük ve çevresi kapalı mağazaların içinde yeterince rahat hareket edebilmek için havalandırma gerekli olmaktadır. Gerek ısı gerekse temiz hava sirkülasyonu için klimalar kullanılmaktadır.

2.2.4.2. İdari İşler

Mağazaların müşteriler tarafından görülmeyen bir çok görev ve sorumlulukları vardır. İşletme politikasına uygun miktar ve çeşitte mal bulundurma, ticari hayattaki değişimleri izleme, satın alma bütçesini yapma, satış ile ilgili bütçeyi yapma, satışlar hakkında düzenli bilgi toplama, tutundurma karması ile ilgili kararlar verme, mağaza personelinin koordinasyonunu sağlama ve müşterilerle mağaza arasında iyi ilişkiler kurabilecek her türlü faaliyetlerin planlanması bunlardan bazılarıdır.

Mağaza yönetiminin sorumluluğundaki idari bölümler mağazanın tüm faaliyetlerini kapsayan ve destek hizmetleri olarak isimlendirebileceğimiz bir çok iş yaparlar. İnşaat, tamirat, mekanik ve elektronik aletlerin bakım ve tamiri, havalandırma, ısıtma, ışıklandırma, temizlik ve çöp imhası, mağaza içi ulaşım araçlarının kullanılabilir

halde tutulması bakım ve onarım ile ilgili idari işlerdir. Şikayet dinleme ve giderme, müşterilerden mal iadeleri ve hediye ambalaj yapma müşteri hizmetleri ile ilgili işlerdendir. Teslim alma, kontrol, etiketleme, depolama, yükleme ve teslim, iade edilen mallar, ambalajlama ve ulaştırma fiziksel dağıtım ile ilgili idari işlerdir. Malzeme, kırtasiye, mobilya ve donanım ve yakıt sağlama satın alma ile ilgili işler; gece bekçisi, mağaza güvenlik elemanları, sigorta, güvenlik ile ilgili işlerdir. Ayrıca mağazanın esas faaliyet alanını destekleyen atölyelerde yapılan dondurma, pasta gibi üretime yönelik işlemler de vardır. Lokanta, kafeterya, kuaför vb. gibi mağaza içinde müşterilerin daha çok hizmetlerini satın aldıkları, ancak arka planının yönetilmesinin önemli olduğu işler de vardır. İdari bölüm mağazanın temizliği ile ilgili her türlü faaliyeti de yapmakla görevlidir.

2.2.4.3. Müşteri Hizmetleri Servisi

Müşteri ilişkisi geliştirmede satış elemanı *empati* yeteneğini geliştirmelidir. Satışta empatiyi, "kendini müşterinin yerine koyma" olarak tanımlamak mümkündür.

Pazarlamanın geldiği toplumsal pazarlama aşaması, pazarlamacıların ve özellikle satış elemanlarının kraldan çok kralcı olmalarını gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimi çerçevesinde satış elemanı müşterisinin menfaatini düşünmek zorundadır. Satış elemanı müşterisi ile temas sırasında firmasının karını düşünürken müşterinin zarara uğramasını da önleyecek optimum bir uzlaşma sağlamalıdır.

Müşteriler mağazalara mal ya da hizmet almak için gelmektedirler. Mağazaların malların yanında satış elemanları vasıtasıyla sundukları hizmetler de artık müşterilerin beklemedikleri hizmetler arasında önemli bir yere sahiptir. Müşteriler malın iyi olmasına rağmen satış hizmetleriyle mağazayı değerlendirmekte ve memnuniyetsizliklerini başka mağazalara giderek belli etmektedirler.

Malların satışıyla ilgili hizmetler dışında mağazaların müşterilerine sundukları başka hizmetler de vardır. Bu hizmetler satış öncesinde, satış sırasında ya da satış sonrasında müşterinin memnuniyeti için düşünülmüş hizmetlerdir. Bu hizmetlerin bir çoğu toplumsal pazarlama anlayışı ile gelişmiş ve ilişkisel pazarlama ile yerini bulmuş ilişkililerdir. Sözkonusu hizmetlere örnek olarak; otopark, emniyet dolapları, çocuk yuvası ve oyun imkanları, özel telefonlar, tuvaletler, müzik, ilan tahtaları, kayıp eşya

masası, müşteri şikayet kutusu, müşteriler için mağaza dışı ulaşım servisleri, ekspres kasa, telefon kulübeleri vb. sayılabilir.

Satış dışı hizmetler konusunda müşterilere sunulan belki de en önemli hizmetler müşteri şikayetleri servisi ile müşteri iadeleri servisidir. Müşterilerin tatmin düzeylerini gelen şikayetlerden anlamak mümkündür. Mağazaya müşterilerin getirdiği her şikayet mağazaya bir ihtardır. Çünkü düzeltilmesi gereken bir yanlış olduğunu düşünen müşteri bunu mağazaya bu şekilde iletmektedir. Ancak kendisinin dikkate alınmadığını görürse müşteri bir daha şikayet etmek yerine başka bir mağazanın müşterisi olma yolunu izleyebilecektir. Dolayısıyla gelen şikayetleri değerlendirmek, bir an önce çözüme kavuşturmak mağaza için gereklidir.

Müşterilerin servis beklemedikleri önemli bir konu da iadelerdir. Müşteriler değişik zamanlarda mallardaki bir kusurdan ya da memnuniyetsizlikten dolayı malı iade yoluna gitmek istemektedirler. Bazen iade sebebi mağazadan kaynaklanmaktadır. Sebep ne olursa olsun, müşterinin tatmininin esas olduğunu düşünen mağaza yönetimi iadeyi kabul etmek zorunda kalmaktadır. Bu konuda belirlenmiş ve müşterilere uygun şekilde duyurulmuş, belli süreli ve müşteri lehine esnek bir iade politikası müşterinin uzun vadede kazançlı çıkmasını sağlayacaktır.

Hala ayakta kalan bakkallar, ayakta kalmalarını, müşterileri ile kurdukları yakın diyaloga, satış noktası olarak müşterinin yakınında bulunmaya, iddiasız görünümüne, akılcı fiyatlandırma, temizlik ve düzene borçludurlar. Her ne kadar büyük mağazalar ülke genelinde yaygınlaşmaya devam etse de hala geleneksel alışveriş kalıpları Türk toplumunun davranışlarını belirlemektedir. Türk tüketicisi kendisini mahalle bakkalı ile akraba gibi görmekte ve büyük alışveriş merkezlerine girdikleri zaman kendilerini yabancı hissetmektedirler.⁶⁹

Uzun vadeli düşünen ve sektörde uzun yıllar faaliyet göstermek isteyen perakendeciler bu tespitleri göz ardı edemezler. Zaten toplumsal pazarlamanın ve ilişkisel pazarlamanın da bir gereği olarak müşteri ile iyi ilişkiler kurulmalıdır.

⁶⁹ Doğruer, s72.

2.2.5. Satış Gücü Yönetimi

Birden çok insanın çalıştığı işletmelerin başlangıçta yeteri kadar önemi anlaşılmayan ancak problemler çıktıkça önemi anlaşılan bir insan kaynakları politikasının olması gerektiğidir. Bu konuda önceden hazırlanmış objektif kurallar yardımıyla oluşturulmuş bir personel politikası, çalışanları motive edeceği gibi yönetimin de işini kolaylaştırır. Hizmet, bir mağazanın müşterilerine sunduğu yardımcı işlemler, destekleme faaliyetleri, ambalajlama, satış sonrası hizmetlerin tamamını kapsar.⁷⁰

Kredi kartı kabulü, malların iadesi ve değişimi, birçok çeşidi bir arada sunma, mağazadan alınan ürünleri arabaya kadar taşımada yardımcı olma, çekle ödemeyi kabul etme, çocuklu ailelerin çocuklarına bakma, uygun saatlerde açık bulunma, kredili satışlar, eve hizmet götürme, ürünleri görme, ürünleri deneme, giyim için deneme kabinleri, ambalajlama, mal seçiminde bilgi verme ve yardımcı olma, taksitli satışlar, oto park imkanı, müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamaya hazırlıklı olma (tekerlekli sandalye, tercüman gibi), tamir servisleri, dinlenme odaları, sürekli müşteri kolaylığı, tüm bu hizmetler mağazanın sahip olduğu insan kaynaklarına bağlıdır.

Hizmet kalitesini oluşturan personelin verimliliğinin ölçülmesi gerekir. Bunun için ortaya konulmuş kantitatif ve kalitatif yöntemler mevcuttur. Kantitatif yöntem olarak:

$$\text{Satışlar tutarı} / \text{İşgücü saatleri toplamı} = \text{işgücü saati başına satışlar}$$

oranı kullanılabilir. Bu ölçüt satış elemanlarının hepsinin birden başarısını verimlilik cinsinden ölçmeyi amaçlamaktadır.⁷¹

Mağazalar perakendecilikle uğraşmaktadırlar. Yaptıkları işin niteliğinin bir sonucu olarak kişisel satış mağazacılıkta önemli bir yer tutmaktadır. Hem önemli bir maliyet kaynağı hem kazanç kaynağı hem de çalışanların duygu ve düşünceleriyle birer insan olduğunu unutmadan satış gücünün planlanması ve idare edilmesi gereklidir.

⁷⁰ Şapkar Genesan, Barton Weitz, The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors, *Journal of Retailing*, 1996, Vol.72 Issue 1, s. 31-56.

⁷¹ Tek, Perakende, s. 190-201.

2.2.5.1. İşgücü Planlaması

Her işletme gibi mağazaların da planlamaya yeterince önem vermeleri gereklidir. Pazardaki payının ne olduğunu ve elde etmek istediğine nasıl ulaşacağına dair planlarının olması kaçınılmazdır. Mağazaların sunduğu mal ve hizmetleri talep eden müşterilerin birer insan olarak görülmesi gerektiğini bu işi de en güzel satış elemanlarının yapabileceği bilinmektedir. Mağazanın yeri, dizaynı içine konulan mallar kadar önemli bir unsur da insan kaynaklarıdır.

Satışlarda ve müşterilerle ilişkilerde müşteriye göre değişik taktik izleme imkanına sahip olan ve hem sabit hem de oldukça yüklü bir maliyet getiren insan kaynakları yönetimi mağazalar için oldukça önemli ve stratejik bir konudur.

Bu konuda mağaza yöneticilerinin mağazanın başarısını etkileyecek bir konuma sahip olan çalışanları hakkında işe alınmasından başlayarak bir çok karar vermeleri gerekmektedir.

2.2.5.1.1. İş Analizi

Mağaza, eleman almadan önce işletmeyi, çevresini ve işi analiz etmelidir. İşletme içi analizde ürün hattının, personel yerleştirmenin fiyatlandırmanın, dağıtımın, üretimin ve lojistik faaliyetlerin analiz edilmesi gerekir.⁷² İş analizi işteki elemanların kişisel özelliklerinin belirlenmesi ve satış pozisyonu içinde yapılan faaliyetlerin veya rollerin tanımlanmasıdır.⁷³

İş analizi birkaç aşamadan oluşur. Öncelikle iş görevleri, sorumlulukları ve çalışma şartları belirlenir. İşin yürümesi için gerekli performans özellikleri, bireysel nitelikleri ve iş özellikleri tespit edilir. Daha sonra belirlenen çerçeve boş yerin doldurulmasında doğru adamı bulmada kullanılır. Yapılan araştırma eleman seçicilere, aranacak standartları belirlemeye katkıda bulunacak ve organizasyon uyumunu

⁷² Mahmut Arslan, "Pazarlama Stratejilerinde İşletmenin İç Analizi", Pazarlama Dünyası, Mayıs-Haziran 1993, Yıl 7 Sayı 39, Sayfa 31-39

⁷³ Richard Buskirk, Frank H Beach ve Frederick Russel, Textbook of Salesmanship. Grolier Business Library, New York 1985, s. 42.

sağlayacaktır. Ayrıca iş analizi seçilmiş ve çalışmakta olan personelin değerlendirilmesinde ve planlarla fiili durumun karşılaştırılmasında kullanılabilir.⁷⁴

İş analizi, eğitim ve geliştirme programlarının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde kullanılır. Rekabet avantajları ve dezavantajları hakkında bilgi verir. İş analizi yaparak kariyer planlama ve geliştirme prosedürü oluşturulabilir. Bu konuda kariyer faaliyetlerini düzenler. İş analizi sayesinde hangi işe ne kadar gider ayrılacağına karar verilir.

Beklentiler hususunda çalışanlara ve yöneticilere rehberlik eder. Üzerinde anlaşma sağlanmış bir iş analizi, uzun vadede talepler değiştiğinde bile hangi değişkenlerin bu değişimi sağladığını açıklayabilme özelliği nedeniyle önemlidir. Mağaza örgütündeki değişmelere olan talebi azaltır. Ortaya çıkan problemlerin çözümünde birlikte hareket etmeyi sağlar. Aksi halde körlerin fiili tarifine benzeyen yanlış teşhisler sonucu çözümlerin de yanlış yerde aranmasına yol açar. Ayrıca eleman alma konusunda şeffaflık sağlayacağından örgütsel dengenin kurulmasına yardımcı olur.⁷⁵

2.2.5.1.2. İhtiyacın Belirlenmesi

Yeni eleman alınmadan önce satış analizi yardımıyla şu sorulara cevap aranmalıdır: Firmanın istediği sınırlar nelerdir? Yaş, cinsiyet vb. sınırları neler olmalıdır? Eleman tam gün (full-time) mü yoksa yarım iş günü (part-time) mü çalışacaktır? Satış gücü ihtiyacını belirlemede değişik metotlar kullanılabilir. Sıkça başvurulan ve en kolay yöntem *yönetimin fikrinin esas alınması*dir. Yönetim, ne zaman ve ne kadar yeni personel ihtiyacı olacağını bildirir.

Üst yönetim, bölge veya bölüm yöneticilerinden personel ihtiyaçlarını tahmin etmelerini isteyebilir. *Satış gücü karması* adı verilen bu yöntemle eksik ve fazlaları görerek organizasyonu yeniden düzenler. Bu durumda organizasyon içi transferlerle ihtiyaç karşılanmaya çalışılır. Böylece oryantasyon ve eğitim için harcanan zamandan tasarruf edilmiş olur.

⁷⁴ Charles Futrel, *Sales Management*, The Dryden Press, New York 1988, s. 298.

⁷⁵ Mike Smith, and Ivan Robertson, *Advances in Selection An Assesment*, Antony Rove Ltd., Chippenham, Wiltshire, Great Britain, 1991, s.

Satış elemanının sayısını tespit ederken, eklenecek her bir satış elemanının getireceği yükü bunun sağlayacağı satış hacminden elde edilecek kâr araştırılmalı, fark anlamlı olursa satışçı sayısını arttırmaya gitmeli, değilse bu sayı kısıtlı tutulmalıdır.

Satış elemanlarının bir çalışma yılı içinde işe başlama ve ayrılmalarını oransal olarak ifade eden *Satışçı Devir Hızını* belirleyen değişkenleri, kontrol edilmesi zor olan değişkenler ve kontrol edilebilir değişkenler olarak iki başlık altında incelemek mümkündür. Kontrol edilmesi zor değişkenleri, mağazanın rekabet durumundaki değişimler, fırsat yokluğu ya da yetersizliği, ücretlendirme sistemleri, etkisiz gözetim ve rakipler tarafından yapılan baskılar olarak sıralanabilir. Kontrol edilebilir değişkenleri ise satış gücünün başarı durumu, işe uygunluğu ve motivasyon eksikliği olarak sayılabilir.⁷⁶

2.2.5.1.3. Seçim Süreci

Mağaza içinde çalışacak personelin işe alınması sırasında doğru adamın seçilmesi, ondan bekleneni gerçekleştirmek için şarttır. Bunun için hangi işe nasıl bir eleman istendiği seçimden önce belirlenmeli ve işe yerleştirilecek elemanda aranan niteliklerin olup olmadığı daha baştan tespit edilmelidir. Hiç olmazsa işin gerektirdiği beceriyi bir eğitim döneminden sonra kazandırılması gereklidir. Bunun için iş analizleri önceden yapılmalıdır. Mağazada görünüşte çalışanlar sadece satış elemanlarıdır. Ancak geri planda satın almada, muhasebede, araştırma geliştirmede eğitimde, değişik niteliklere sahip bir çok insan mağazanın işlerini tam olarak yapabilmesi için çalışmaktadır.

Mağazaya yeni bir işgören almada ilk basamağın iş analizi olduğunu daha önce vurgulanmıştı. İş tanımları da ortaya konulduktan sonra bu konuda dökümantasyon hazırlanmalıdır. Bunun için *işe alma sistemi* geliştirilmelidir. İşe alma sistemi genel olarak şu aşamalardan oluşur:

Başvuru formları, adayların ayrıntılı özelliklerini içeren yazılı belgelerdir. Adaylar işe istekli olduklarını ve işe uygun olduklarını bu formlar yoluyla beyan ederler. Daha sonra yapılacak seçme ve değerlendirme aşamalarına kaynaklık teşkil edeceğinden formların ciddiyetle değerlendirilmesi gerekir. *Mülakat*, başvuru formunda

⁷⁶ Erdoğan Taşkın, *Satışçıların Yönetimi*, Der yayınları , İstanbul 1979, s. 73.

görülemeyecek bazı özelliklerin, özellikle firmanın satış elemanında bulunmasını istediği özelliklerin varlığını kontrol amacıyla yapılır. Örneğin güler yüzlülük, temizlik, görünüm, zihni kapasitesi, giyim uyumu ve tepkileri gibi özellikler ancak mülakatla görülebilir. *Referanslar*, adayın daha önce çalıştığı firma bilgilerini içerir. Referanslar bazen kişiler de olabilmektedir. Adayın bağlı bulunduğu iş kolundaki tecrübesini ölçmenin en kolay ve hızlı yolu referanslara sorarak değerlendirmektir.

Eleman temin ederken mağazada çalışmaya aday olan kişide da bulunması gereken standartları iki başlık altında toplamak mümkündür.

- Mesleki nitelikler (eğitim, tecrübe)
- İnsani özellikler (kişilik, fizik)

Satış elemanında konunun gerektirdiği mesleki eğitimi almış olması ya da bu konuda piyasa tecrübesi olması aranır. Kişilik olarak satılacak malın satışını istekli olarak yapması gerekir. Aynı zamanda görünüm olarak da fiziğinin o tür bir malı pazarlamaya uygun olması gerekir.

Mağazanın değişik kaynaklardan eleman temin etmesi mümkündür. İlk olarak zaten firmada *Part-time çalışanlar*, aynı bölümde sürekli olarak çalışmaya başarlarsa başarı şansı yüksektir. Ancak sürekli çalışacağı bölümde farklı bir görev üslenecesse uyum sağlayamama riski vardır. *Hazır çalışanlarca önerilen kişiler*, satışçıların seçiminde bilgi toplama açısından oldukça büyük kolaylık sağlar. Ancak kayırmalara ya da değişik suistimallere yol açma tehlikesi vardır. *Eğitim ve öğretim kurumları* satışçı devşirmede kullanılabilir en zengin kaynaktır. Ama çoğu kez başarılı bir satış elemanı olabilmeleri için firma içinde eğitim almaları şarttır. Medya kullanımı yoluyla *ilan* edilerek satış elemanı ihtiyacı olduğu adaylara duyurularak adayların başvurmaları sağlanır. Çok sayıda başvuru toplanarak en kalifiye elemanların işe alınması sağlanabilir. Kabul edilmemiş başvurular şartların değişmesinde yada değişik türden bir iş söz konusu olduğunda tekrar çağrılarak işe kabul edilebilir.⁷⁷

Yeni eleman seçme mağaza yöneticisinin sorumluluğu altındaki en önemli ve en zor işlerden bir tanesidir. İş analizi süreci, iş gücü planlama, iş tanımlama, iş

özelliklerini belirleme, işe kabul, eleme ve seçme, sonuna kadar sistematik yapılmalıdır. Profesyonel seçicilerin hiç biri kendi satış personeli seçim kriterlerinin her zaman doğru ve geçerli olduğunu iddia edemez.⁷⁸

2.2.5.1.4. Organizasyon ve Uyum

Mağazalar kişisel satışın yoğun olarak yapıldığı işletmelerdir. Bir mağaza yöneticisinin sorumluluğunda çalışan onlarca satış elemanı bir mağazanın başarısını ya da başarısızlığını belirleyecek kadar kritik öneme sahiptir. Çalışan elemanların her birinin niteliği bu başarıyı belirlediği gibi onlara verilen görevlerin gerektirdiği kabiliyetler de başarının derecesinde etkilidir.

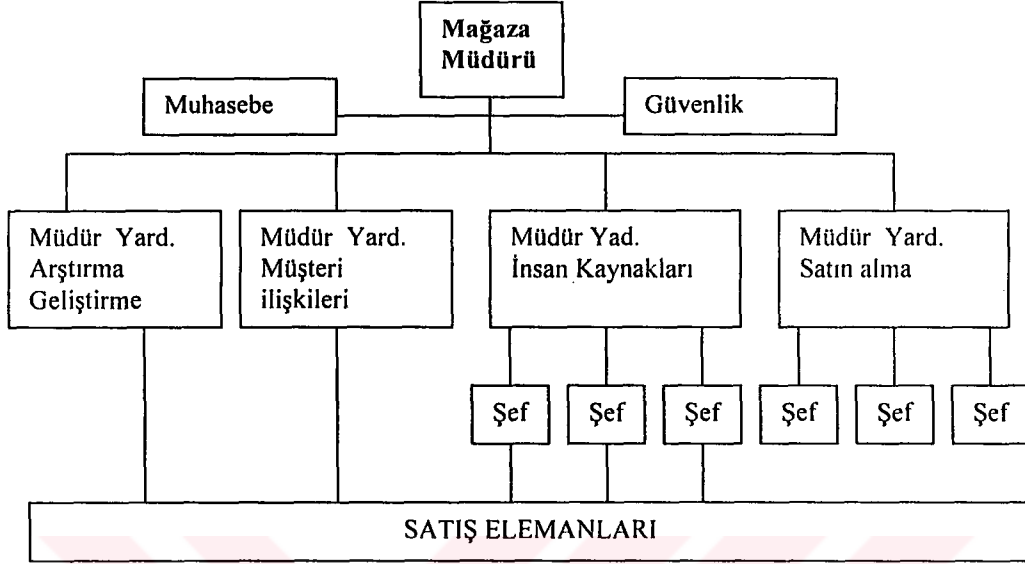
Satış gücü içindeki konumunu tespit etmek üzere yetkisini ve sorumluluklarını tespit etmek satış elemanlarının daha rahat hareket etmelerini sağlayacaktır. Bu kadar çalışanın oluşturduğu organizasyonun yapısı hem çalışanların etkinliğini hem de müşterilerin bu organizasyondan beklediği hizmeti, dolayısıyla müşteri tatminini etkileyecektir.

Mağazaların büyüklüğüne ve uzmanlık alanına göre organizasyon yapılarında farklılıklar gözlenir. Örgütlenmedeki esas amaç görev ve yetki dağılımının ve yapılan faaliyetlerden sorumlu olanların açık bir şekilde görülmesidir. Şekil 2.5'te örnek bir mağaza organizasyon şeması görülmektedir. Şekilde mağazanın yönetiminde en üstte mağaza müdürü yer alırken değişik alanlardan sorumlu yardımcılar, şefler ve satış elemanları organizasyonun diğer unsurlarıdır.

⁷⁷ David L. Kurtz, H Robert Dodge ve Jay E. Klopemaker, *Professional Marketing*, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1976, s. 44-49.

⁷⁸ Bill Donaldson, *Sales Management Theory and Practise*, Macmillan Studies in Marketing Management, London, 1990, s. 141.

Şekil 2.5. Mağazanın Organizasyon Şeması



Yeni satış elemanı almak ve onu işe atamak, yeni satış elemanı üretmek demek değildir. Satış elemanının daha öncesinden değerleri ve bilgileri vardır. Satış elemanı yeni girdiği örgütün değerlerini, normlarını ve ortak davranışlarını öğrendikçe katkısı artacaktır. Örgüt, yeni elemanı bu anlamda sosyalleştirmelidir. Uyum, özellikle örgütsel değerlerle yeni satış elemanlarının değerlerinin farklı olduğu zaman zor olabilir. Örgüt, eğer uyumlaştırmada başarılı değilse yeni elemanlar örgütten ayrılabilirler.

Uyumlaştırma (oryantasyon), satış personelinin satış kültürü ve örgüt içindeki rollerine uyum sağlaması için yapılması öngörülen davranışlar yoluyla mağaza ve satış elemanını bütünleştirmeye yönelik faaliyetlerdir. Uyumlaştırma satış elemanının çalışma hayatı boyunca devam eder.⁷⁹

Yeni elemanın üstün özelliklerini köreltmeden örgüte uyum sağlanması istenir. Ayrıca bu uyumun müşteri istek ve tercihlerine göre yönlendirilerek, verilen hizmetin

⁷⁹ Futrel, 394.

kalitesinin toplam kalite anlayışı da göz önüne alınarak, sürekli bir öğrenim ve değişimle sağlanması hedeflenmelidir.⁸⁰ Uyum süreci:

- Satış elemanının başarısını ve iş tatminini artırır.
- İş endişesini, başarısızlık korkusunu azaltır.
- İş gücü devir hızını azaltır.
- Mağazaya olumlu imaj sağlar, iş sorumluluklarını ve beklentilerini düzenler.
- Yöneticinin daha az zaman harcamasını sağlayarak, maliyetleri düşürür.
- Bu aşamada satış elemanının ruhen yeniliklere açık olması uyumu kolaylaştıracaktır.

2.2.5.1.5. Satış Gücünün Eğitimi

Mağazanın satış elemanlarından oluşan çalışma grubuna *satış gücü* adı verilmektedir. Satış elemanları, mağazanın çalışanlarıdır, mağaza onları çalıştırır ve ücretlerini öder. Maaş, pirim ya da bu ikisinin bileşiminden oluşan bir ödeme yapar. Satış elemanlarını şef ve yönetici olacakmış gibi eğitmek gerekir çünkü mağaza müşterinin önünde onlar temsil ederler. Yakın gelecekte onlardan şef ya da müdür olarak faydalanmak gerekebilir. Çalışanların işten ayrılmasının sebeplerinden bir tanesi de satış elemanlarından müşteri sadakati sağlaması istenmesi, ancak onlara bunu sağlayacak eğitimin verilmemesidir. Eğer onların bunu sağlanması isteniyorsa onlara yetki, eğitim, bilgi, destek ve ödüller ve bu işi yapmaları için ne gerekiyorsa o verilmelidir.⁸¹

2.2.5.1.5.1. Eğitimin Amaçları

İyi eğitim almış elemanların firmalarına bağlılıkları; firmaya alışma, çalıştığı firmaya güvenme, yapılan iş dolayısıyla kendine güvenin artması, belli bir kazanç seviyesini tutturma ve bunu kaybetme riskini göze almamaları sebebiyle artacaktır. Böylece işten ayrılmalar ve sonuçta işgücü devir hızı düşecektir. İşgücü devir hızının düşmesiyle, çalıştığı mağazayı iyi tanıyan ve onunla bütünleşmiş satış elemanlarından oluşan bir satış gücü ortaya çıkacaktır.

⁸⁰ Allan J. Magrath, 1990-2000 Yıllarında Satış Yönetimi, Çeviren. Gündüz Egemen, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd., İstanbul, 1990, s.124.

⁸¹ Griffin, s. 150-151.

Mağazayı tanıyan satış elemanı temsil ettiği mağazanın istediği davranış kalıplarını zamanla benimseyecek mağaza ile müşteri ilişkilerini düzenleyecektir. Ayrıca her bir eleman da bu sayede mağaza ismini kullanarak kendilerine yeni kapılar açabileceklerdir. Satış eğitimi, bir anlamda satış elemanlarına satış kültürü oluşturma imkan ve ortamı sağlamaktadır. Oluşan satış kültürü çerçevesinde hem müşteriler hem de satış elemanları daha geniş bir faaliyet sahası bulacaklardır.

Satış eğitimi, satış elemanının müşterilerin geçmişte yaşadığı olumsuz tecrübelerden en az etkilenecek şekilde, mümkünse müşterinin güvenini kazanacak tavır ve davranışlar gösterecek tarzda yetiştirilmesini gerektirir.

Satış eğitimi elemanların daha önce yaşadığı olumlu ve olumsuz tecrübelerin izlerinden sıyrılmayı destekler. Üzerinde yoğunlaşılan her yeni konu satış elemanının ufkunu genişletecek, moralini yükseltecektir. Yüksek morale işe başlama sayesinde çalışma isteği artacak, buna bağlı olarak yapılan görüşme sayısı ve yapılan satış sayısı ile büyüklüğünde de bir genişleme olacaktır.

Eğitimin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:⁸²

- Daha iyi zaman ve bölge yönetimi
- Müşteri ilişkilerini düzenleme
- Verimliliği artırmak
- Moral düzenleme
- İş devir hızını düşürme
- Çeşitli insanlarla iyi ilişki kurabilme,
- Çabucak öğrenip kolayca uygulayabilme,
- Geleceği planlamada zaman ve enerjiyi iyi kullanma,
- Hedeflere ulaşmak için güçlü çalışma,
- Kısa vadede zengin olma hırsı yerine uzun vadeli servis sağlayabilmeyi prensip olarak kabul etme,
- Analiz ederek düşünebilme ve problemleri kısımlarına ayırabilme becerisi geliştirme,

⁸² Allen L. Reid, *Uygulamalı Modern Satıcılık Tekniği*, Çeviren: Besim Baykal. Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1984, s. 22

- Gelişigüzel yapma yerine gerek kalite ve gerekse miktar bakımından üstün seviyeli iş çıkarma,
- Hedefimize doğru emin adımlarla ilerleme ve vazgeçmeme,
- Üstün ahlaka sahip olma.

2.2.5.1.5.2. Eğitimin Yöntemleri

Eğitim verecek firmanın önünde iki alternatif vardır. Birincisi eğitimin dışarıda profesyonellerce yapılmasıdır. Dışarıda eğitimi maliyet avantajı sağladığı gerekçesiyle özellikle küçük ölçekli firmalar kullanırlar. Zaten tüm eğitim ihtiyaçlarının firma tarafından sağlanması mümkün değildir. İkinci yol ise firma içinde eğitim imkanlarını kullanarak satış elemanlarının niteliklerini artırma metodudur. Bu tür eğitimi daha ziyade büyük firmalar tercih etmektedirler.⁸³

İçerde ya da dışarıda olsun eğitim vermenin yöntemleri farklılaşır. Tartışma grupları yöntemiyle eğitim, sınıflarda toplu eğitim, uygulamalı eğitim, rol canlandırma, usta-çırak ilişkisi yöntemiyle tecrübeli birinin yardımıyla eğitim yöntemlerinin uygulanması söz konusu olabilir.

2.2.5.1.5.3. Satış Elemanının Eğitimi ve Geliştirme

Perakendecilik sektöründe çalışan mağazaların yöneticilerinin % 22.7'si üniversite mezunu, % 62'si lise ve % 8.4'ü ortaokul mezunu. Satış elemanlarının yaş ortalaması 22, yüzde 63.9'u lise, % 19.8'i ortaokul mezunu % 14.6 sı lise veya üniversite öğrencisi, ve sadece % 1.7 si üniversite mezunudur. Bu verilere göre perakende mağazacılık işinde istihdam imkanı bulan insan kaynaklarının eğitime ihtiyacı bulunmaktadır. Bu durum, mağazaların işletme politikalarının belirlenmesini ve uygulanmasını etkilemektedir.⁸⁴

Eğitim açık olmalı, eğitim politikası ve amacı açıkça tanımlanmalı, satış elemanlarının da bunlardan haberdar olması sağlanmalıdır. Eğitimin belli aralıklarla tekrar edilerek elemanlarda bir alışkanlık haline gelmesi sağlanmalıdır. Tekrarlar

⁸³ Donaldson, s. 203.

⁸⁴ Sosyal Eğitim Danışmanlık, Perakende Sektörü Ücret ve İnsan Kaynakları Araştırması. Power, Ekim 1998.

sırasında eğitim programı ve elemanlar gözden geçirilmiş olur.⁸⁵ Yapılan tüm eğitim faaliyetleri başarıyı arttırmaya yönelik olmalıdır.

2.2.5.1.5.3.1. Satış Bilgisi Geliştirme

Satış denilince akla mal gelmektedir. Halbuki satışta hizmetler de söz konusu olabilir. Malları nihai ve sınai mallar olarak iki biçimde ifade etmek mümkündür. Nihai malları satın alan tüketiciler satın almada daha ziyade hisleriyle hareket ederken, sınai malları satın alan kişiler ise daha ziyade mantıkla hareket ederler.

Ürün ya da hizmeti hakkında tam bilgi sahibi olmak, satışçının şevkini ve özellikle işe yeni başlayan satış elemanlarının cesaretini artırır. Mal hakkındaki bilgi satışçıya konuyu tam bilmekten dolayı bir tatmin sağlar. Satış konuşmalarının daha etkili yapılması doğrultusunda satışçıya etki eder. Satış konuşması sırasında ortaya çıkabilecek itirazların cevaplandırılması kolaylaşır. Ürünü iyi tanımak tüketicilerin hangi ihtiyaçlarına cevap olacağını onlara açıklama fırsatı doğuracağından satış yapma olasılığı artacaktır. Ürünü tanımak, rakip mallarla kıyas yapmayı kolaylaştıracağı için tüketicinin ikna edilmesinde önemli rol oynar. Satmaya çalıştığı ürünü tanıdıkça satışçının kendine güveni artacaktır. Bu sayede müşterinin de güveni kazanılmış olur.

Satış elemanı, müşterilerinin sorularına daha net cevap verebilmek ve satın almalarında daha fazla yardımcı olabilmek için firmasını tanıması gerekir. Şirketin tarihçesini bilmek şirketin politikasının anlaşılmasına ve şirketle elemanın uyumuna yardımcı olur. Firmanın geçmişi, şimdiki yöneticilerinin tercihleri, kaynakları, belirgin yetenekleri, ustalıkları, çalışma alanının genişliği, önemsedığı başlıca hususların ve değerlerin yeni eleman tarafından öğrenilmesi gerekir. Böylece yeni satış elemanı firmasını daha kısa sürede benimser. Satışçı, firmanın misyonunu, firmanın faaliyet alanını, firma kültürünü, pazarlama beklentilerini, esas amacını, strateji ve taktiklerini öğrenerek uyumunu kolaylaştırabilir.⁸⁶

Satış elemanı işletmenin bir örgüt olarak misyonunu, firma konusunu, firmanın beklentilerini, strateji ve taktikleri ile firma kültürünü en kısa zamanda öğrenmelidir.

⁸⁵ Kurtz, s. 292.

⁸⁶ Reid, s. 51.

Satış yöneticisi, kişisel satış işlevinin planlanmasını, uygulanmasını ve denetimini ayrıca satış personelinin seçimini, eğitimini, ödüllendirilmelerini ve satış bölgelerinin belirlenmesi görevlerini yerine getirir.

Şirketin satış ve pazarlama politikasını müşterilere açıklama zorunluluğu olduğuna göre bunlar hakkında tam bilgiye sahip satış elemanları tüketicinin taleplerini daha iyi karşılayacaktır. Satış elemanı siparişlerin nasıl işlem gördüğü, kredilerin nasıl kontrol edildiği, sipariş ve faturalama sistemleri, dağıtım kademeleri, kalite kontrol yöntemleri ve ürünün ambalajı hakkında bilgi sahibi olması gerekir.⁸⁷

Firmanın içinde bulunduğu endüstri dalının genel durumu ile firmanın bu durumla ilişkisi ile rakipleri hakkında bilgiler satış elemanına rekabet avantajı sağlayacaktır.⁸⁸

Nihai tüketici, mal veya hizmetleri satın alan ya da ev ihtiyaçları için kullanan kimsedir. Bu tür alışverişin sebebi daha çok kişisel zevkler ve tercihlerle açıklanır. Nihai tüketiciler için dağıtım ve gelir seviyeleri çok önemlidir. Nihai tüketim malları satan bir firma potansiyel tüketici sayısını (nüfus tüketicilerden oluşur), pazarı oluşturan tüketicilerin demografik özelliklerini, hayat standartlarını, tüketicilerin coğrafi dağılımlarını, dini inançlarını, alışkanlıklarını, geleneklerini ve satın almayı etkileyen faktörleri dikkate almalıdır.⁸⁹

Müşteri ızdıraptan uzaklaşıp hazzı yönelmektedir. Hazz arttıkça elem azalmaktadır. Şu halde satış elemanına düşen görev pazarlama programını tüketiciler için hazırlamak hale getirmektir. Bu başarılmazsa pazarlama programı cezalandırma aracı haline dönüşür. Müşteri satışa konu olan mal ve hizmetten uzaklaşır. Satışçının kendisi de tüketici için bir ödül olabilir. Ancak ihtiyacı olan bir tüketicinin tatmini sağlanabilirse, bu davranışını tekrarlanması başka bir ifadeyle tatmin için o mal ya da hizmetten tekrar satın alması beklenir. Çünkü ödüllendirilen davranışların tekrarlanması kuvvetle muhtemeldir.⁹⁰

⁸⁷ Reid, s. 51.

⁸⁸ Donaldson, s 211-212.

⁸⁹ Yıldırım Kılıç, **Pazarlama Satış Satışçılık**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 1978, s. 24-31.

⁹⁰ Karabulut, Profesyonel ..., s. 16.

Müşterinin adı, ailesi, doğum yeri, yaşı, eğitimi, ev adresi, tüketicinin iş dışı arkadaşları, boş zamanları değerlendirme alışkanlıklarının öğrenilmesi satış elemanının işini kolaylaştırır.

2.2.5.1.5.3.2. Satış Süreci Geliştirme

Her yeni müşteri bir referans ve kazancı artırmanın yeni yoludur.

İlk karşılaşmada satıcının dikkat etmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Giyiminin düzgünlüğü,
- Giyiminin ve vücudunun temiz olması,
- Tavır ve davranışlarda karşısındakine güven verme,
- Mutlu, içten ve saygıyla selamlama

Sunuş, bir tür iletişimdir. Etkili iletişim ise ancak iki yönlü olmakla sağlanır. Satıcının sunuş görevi, bir verici sıfatıyla alıcının mesajı aldıklarından emin oluncaya kadar bitmez. Mesajı iletirken satış sunuşu ezberlenerek müşteri huzurunda tekrarlanır ya da her defasında müşterinin durumuna göre stratejik olarak belirlenir.

Sunuşun ardından müşteri ile satıcı arasında bir konuşma oluşması beklenir. Sunuşun devamı niteliği yüklenebilecek olan konuşma bölümü de sunuş kadar önemli bir aşamadır. Konuşma üslubu, kelimelerin telaffuzu da sunuş konuşmasını etkiler. Konuşma üslubunun en etkili olanı sohbet biçiminde olanıdır. Etkili sunuşun önemli bir kaynağı da dinlemedir. Aktif dinleme ya da pasif dinleme şekillerinde konuşulanların dinlenmesi mümkündür.

İkna, satış elemanının olası müşteriyi ürün ya da hizmeti tanıtırken oluşturduğu ve "etki birikimi"nden oluşan bir haldir. Güven oluşturma ile ikna farklıdır. İkna ancak güven kazanıldıktan sonra mümkün olabilir.

Cevaplandırılabilir bir itiraz sebebiyle, olası müşteri ürünü almıyorsa satış elemanı yaklaşımını gözden geçirmelidir. Çünkü müşterinin ürünü satın almamasının sebebi artık sadece satış elemanıdır. Departmanlar ve reyonlar, satış elemanlarının yeteneklerini de hesaba katarak müşterilerine daha iyi hizmet vermek, onların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve mağazanın amaçlarına daha kısa sürede ulaşmak amacı ile oluştururlar. Böylece mağazanın tüm planlama ve kontrol işlevleri daha etkin

biçimde yerine getirilecektir. Satış elemanları yetenekleri dikkate alınarak altından kalkabilecekleri uygun bir departmanda ve reyonda görevlendirilmelidir.

Satış elemanlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde bazı standartlar gereklidir. Satış elemanlarının etkinliklerini şu kriterlere göre ölçmek mümkündür.

- Satış elemanı başına satış tutarı,
- Satış iadeleri,
- Mağazaya sağladığı katkı,
- Satış elemanı başına satış sayısı,
- Satış işlemi başına ortalama satış,
- Satış elemanlarına yapılan ödemelerin satışlara oranı,
- Satış elemanı devir hızı,
- Müşterilerin satış elemanlarından memnuniyetleri ,

Satış elemanlarının başarıların değerlendirilebilmesi için belirli zaman aralıklarında gerçekleştirdikleri satış hacimleri, satış miktarları iletişim kurdukları müşteri sayıları baz alınarak kotalar belirlenebilir. Satış kotası, belli bir dönem için pazarlama birimine verilen performans hedefidir. Kotalar nitel ya da nicel olarak belirlenebilir. Genellikle uygulamada kabul edilen süre bir ay, üç ay, altı ay veya bir yıllık periyotlardır. Satış kotaları satış potansiyeli ve satış tahminleri ile yakından ilgilidir. Performans standardı olduğu için satış elemanının motivasyonu üzerinde etkilidir. Satış gücünün değerlendirilmesinde yönetimin elinde hazır bulunan kriterlerden başlıcası satış kotalarıdır.⁹¹

Satış kotaları, ödünlendirmede etkinlik sağlamada etkin bir araçtır. Çünkü ortaya bir hedef konulmuştur, hedefe ulaşanlar için problem yoktur. Ancak kotaların altında kalan satış elemanlarının başarısızlığının sebebi araştırılır. Bu arada ödünlendirmedeki adaletsizlikler de gözden geçirilir.

Tanımlanmış bir hedefi elde etmeye doğru satışçılar daha iyi güdülenirler. Çünkü ulaşılabilir hedefler insana azim verir ve gayrete getirir. Ayrıca kotalar sayesinde mağaza belli bir satış seviyesini tutturmayı hedefler. Dolayısıyla planlı çalışma

⁹¹ Sahavet Gürdal, *Satış Gücü Yönetimi*, Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1994, s. 112.

gerektirir. Satış elemanlarının arasında rekabeti ön plana çıkarmanın en basit yolu kotalardır. Bu tür yarışmalarda kotalar etkin bir güdüleyicidir.

Kotalar *satış hacmi kotaları* ya da faaliyet kotaları şeklinde uygulanabilir. Satış hacmi kotaları, bölge, mamul, mamul grubu, müşteri, zaman ya da bunların değişik bileşimleri oluşturulabilir. Satış hacminin ölçü birimi para ya da miktar olduğundan ölçmesi kolaydır.⁹²

Satış elemanlarının gerçekleştirdikleri satışların iade oranları yapılan satışlardan müşterilerin memnuniyetsizliğini gösteren bir kriter olarak kabul edilebilir. Yapılan satışlar içindeki iade oranı satış elemanının müşteriye ne kadar baskı altına aldığını gösterir.

Karşılaştırılabilecek türden ürün satışında çalışan satış elemanlarının yaptığı satış sayıları da başarılarını değerlendirmede önemli bir etkinlik ölçütü olabilir.

2.2.6. Tutundurma Karması

Perakendeciler müşterileriyle reklamlar, satış geliştirme, halkla ilişkiler ve kişisel satış gibi bir çok yolla iletişim kurarlar. Tutundurma karmasının amacı müşterilerin sürekliliğini sağlamak ve mağazayı her ziyaret edişlerinde alışveriş miktarlarını maksimum düzeye çıkarmaktır. Kişisel satış mağazacılığın içinde önemli bir yer tuttuğu için ayrı bir bölüm olarak tutundurma karmasından ayrılmış gibi düşünülmektedir. Aslında bir perakendeci işletme olarak mağazaların tüm faaliyetleri tutundurmaya yönelik olarak kabul edilebilir.

Tutundurma müşteri ile iletişim kumanın bir yoludur. Tutundurma bileşenlerini kullanarak mağaza müşterileriyle iletişim kurmayı dener. Bunu başardığı sürece diğer alanlarda da başarıya yakın olur. Mağazanın müşterileri ile iletişimde kullanacağı tutundurma karması elemanlarının mağazaya katkıları açısından hepsinin etkileri değişik ölçülerdedir. Etkilemedeki farklılıklar tutundurma karmasının zayıf ve kuvvetli yanlarını belirler. Tutundurma iletişiminin güçlü ve zayıf olmasını aşağıdaki faktörler belirler:

- Kontrol

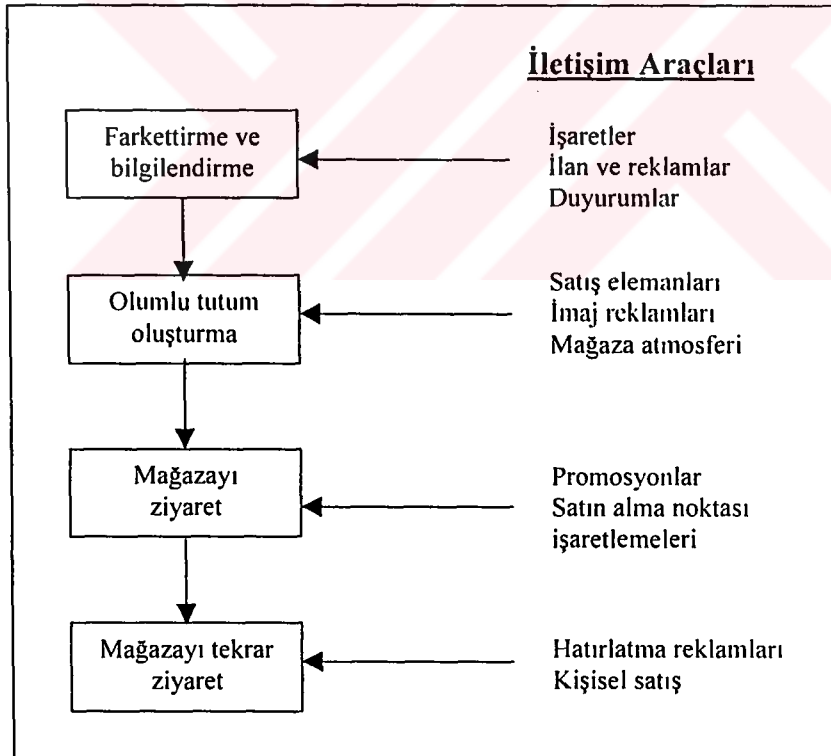
⁹² Futrel, s. 254.

- Esneklik
- Güvenilirlik
- Maliyet
- İletişim yollarının koordinasyonu

Tutundurma karması elemanları yoluyla sağlanan iletişim işletmenin istediği gibi oluşacağından mağaza için avantaj sağlar. Bu karmanın esnekliği, maliyeti, ve tutundurma bileşenlerini koordine etmek mağaza yönetiminin başarısını belirleyecek sorumluluklarındandır.

Tutundurma karması elemanlarının her birinin mağaza amaçlarından bazılarını gerçekleştirmede katkıları vardır. Şekil 2.6'da tutundurma karması elemanlarının mağazanın hangi amaçlarına katkıda buldukları görülmektedir.

Şekil 2.6. Tutundurma İletişimi Araçları ve Müsterinin Karar Verme Süreci



Kaynak: Michael Levy ve Barton A. Weitz, *Retailing Management*, Irwin, Boston, 1992, s.529.

Buna göre mağazanın tutundurma bileşenlerinden beklenen, AIDAS (Attention, Interest, Desire, Action, Satisfaction) olarak isimlendirilen müşterinin dikkatini çekmeyi, ilgisini toplamayı, istek uyandırmayı, hareket etmesini ve yaptığı alış verişten tatmin olmasını sağlamaktır.

Bu bileşenlerden her birinin mağazaya maliyetleri ve katkıları vardır. Kişisel satışta mağaza ücret öder ve müşteri ilişkileri kişisel olarak ele alınır. Duyurular ve halkla ilişkiler ücretsiz ve kişisel olmayan iletilerden oluşur. Ücretsiz kişisel olmayan dedikodu gibi ilişkiler de vardır.

2.2.6.1. Reklam

Reklam, bir ürün kişi ya da kuruluşla ilgili mesajın bir bedel karşılığında kişisel olmayan yollarla sunumudur. Reklam kitlelere ulaşmak için işletmelerin kullandığı yöntemlerden başlıcasıdır. Reklamda işletme, kendisine ayrılan zaman diliminde müşterilerine ve potansiyel müşterilere bir mesaj iletmektedir. Bu mesajın doğru algılanabilmesi için açık anlaşılabilir ve çarpıcı olması gerekmektedir. Reklam müşteriler üzerinde ani etkiler yapmadığı için pahalı bir mesaj iletme yoludur. Ancak mesajın doğru kişilere iletildiği düşünüldüğünde mesajın ulaştığı kitledeki insan sayısı ile reklam harcamaları karşılaştırılırsa reklamın aslında o kadar da pahalı olmadığı görülür.⁹³

Mağazaların reklam yapmalarının bir bedeli vardır. Bunun için bir reklam bütçesi belirlenmelidir. Reklam bütçesi belirlemede işletmeler değişik yöntemler uygulayabilirler. Bir çok küçük işletme gücüne oranla yüksek bir miktarı reklama harcamalarına ayırmaktadır. Satış tahminlerinin yapılabildiği alanlarda satışın belirli bir yüzdesinin reklama ayrılması şeklinde reklam bütçesi belirlenebilir. Bir işletme reklam yoluyla elde etmek istediği hedefin kendisi için değerini belirleyerek bu değerinde elde edilmesi için ne kadar harcama yapabileceğini saptayabilir. Reklam bütçesi nasıl belirlenirse belirlensin genelde işletmelerin özeldir mağazaların bu bedelin karşılığında elde etmek istedikleri hedefler vardır. Çünkü mağaza rekabet yoğun bir sektörde, elindeki pazar payı ve elde ettiği karı çoğaltmak için reklam yaparak başarısının

⁹³ Oktay Taş, Tarık Z. Şahin, **Reklamcılık ve Siyasal Reklamcılık**, Aydoğdu Ofset, Ankara 1996, s.49-65.

artacağını düşünmektedir. Mağazanın yaptığı reklam kampanyalarından sağlamayı beklediği faydalar konusunda şunlar söylenebilir.⁹⁴

- Satış periyotlarını düzenlemek ve müşterilerin daha az geldiği zamanlarda müşteri trafiğini canlandırmak,
- Sezon sonu ürünlerin satışlarını hızlandırmak,
- Mağaza politikalarını duyurmak,
- Mağazaya yeni müşteriler çekmek,
- Mağaza imajını güçlendirmek,
- Müşterilerinin hafızasında mağazanın istediği gibi yer etmesini sağlamak,
- Müşterilerin davranışlarını değiştirmeye yöneltmek,
- Kişisel satışı desteklemek,
- Yeni müşterilerle ilişkileri geliştirmek.

Mağazalar açısından reklamın beklenen faydası satışları artırmak ve mağazanın pazardaki imajına olumlu katkıda bulunmaktır. Buradan hareketle reklamın müşterileri bilgilendirme fonksiyonunu üstlendiğini söylemek yanlış olmaz. Beklenen faydaya göre satışları artırması beklenen reklamlar promosyonel reklamlar (eşantiyon) ve özellikle rekabetin yoğunluğu karşısında mağaza tercihi oluşturmaya yönelik reklamlar ise kurumsal reklamlar olarak nitelendirilebilir.

Reklam mesajlarının tüketici ile karşılaştığı yerler medya olarak isimlendirilmektedir. Medya yazılı, sesli, sesli-görüntülü olarak müşterilerin önüne çıkabilmektedir. Reklamlar, televizyon, radyo, gazete, dergi, billboardlar, mektuplar, kataloglar gibi bir çok yolla müşterilere iletilebilir. Ancak reklamın etkinliği açısından hangi medya aracın kullanılacağı mağazanın cevaplaması gerekli bir sorundur. Ayrıca hangi medya mecrası kullanılarak reklam verileceği sorusuna cevap verilmelidir. Daha sonra bunun yerel olanlarda mı yoksa ulusal olanlarda mı verileceği ve hangi süreyle ve hangi sıklıklarla ve ne zaman verileceği konularında bir dizi karar verilmesi gerekmektedir. Tablo 2.1’de hangi tür medyanın hangi tutundurma amacında daha etkili olduğu anlatılmaktadır.

⁹⁴ Lusch. s.290.

Tablo 2.1. İletişim Amaçlarını Gerçekleştirmede Medyanın Etkinliği

İletişim görevleri	Etkililik					
	TV	Dergi	Gazete	Radyo	Açık hava	Mektup
Dikkat çekme	1	3	4	5	2	2
Ürün tanıma	1	2	3	4	5	1
Kaliteyi vurgulama	3	1	5	4	2	1
Bilgilendirme	4	1	2	3	5	1
Tutum değiştirme	1	3	2	4	5	1
Mağaza adını yerleştirme	3	2	4	5	1	4
İmaj oluşturma	2	3	5	1	4	2
Duyurular	1	4	2	3	5	1

1= çok etkili, 5=en az etkili

Kaynak: Michael LEVY, Barton A. WEITZ, *Retailing Management*, Irwin, Boston, 1992, s.547

2.2.6.2. Promosyonlar

Satış promosyonları alış veriş yapan müşterinin ani kararlarla satın alışlarını ve dolayısıyla mağazanın satış etkinliğini artıran satış çabalarıdır. Mağazalarda bunların bir çok değişik uygulamasını görmek mümkündür. İndirimli satışlar, vitrin düzenleme, iç dekorasyon, indirim kuponları, müşterilerin üye oldukları özel kulüpler, çekilişler, hediyeler, hediye çekleri bunlardan birkaçıdır.

Kuponlar bir mal ya da hizmetin cari fiyatı üzerinden indirim sağlayan belgelerdir. Kuponlar gazetelerde, ürünlerle beraber ya da mektupla müşterilere ulaştırılabilir. Kuponlar bir kişiyi ilk defa müşteri yaptığandan dolayı önemlidir. Kuponlar yeniden satın alma ve büyük miktarlarda satın alma için bir araç olarak kullanılabilir.

İndirim kuponlarının perakendecilere sağladığı bazı avantajlar vardır. Bir çok durumda indirim kuponlarının reklamlarını ve bedellerini üreticiler öder. Bundan perakendecilerin bir kaybı olmaz. Kuponlar devam eden bir reklam kampanyasına yardımcı olabilirler. Böylece mağaza içi trafik artmış olur. Bir çok insanın gazeteleri

düzenli almasının sebebi kuponlardır. Ayrıca kuponlar yardımıyla reklamın etkileri ölçülebilir.⁹⁵

Bedelsiz dağıtılan numuneler, promosyonlu ve indirimli ürünlerin tanıtımı amacıyla belirli aralıklarla müşterilere ücretsiz dağıtılan tanıtım araçları olan insertler, ve eşantyonlar, mağazaların sıklıkla kullandıkları ve mağazada satılan ürünlerden ve yeniliklerden müşterileri haberdar etme amacını taşıyan promosyon yöntemleridir. Yarışma ve çekilişler müşterilerin mağazadan belirli zaman dönemlerinde daha yüksek alışveriş yapmalarını sağlamak için yapılır. Özellikle müşterilerin azalmaya başladığı sezonlarda bu tür promosyon çalışmaları müşterilerin mağazadan uzaklaşmalarına engel olur. Aynı anda birden fazla ürünün birlikte satıldığı ve hepsinin birden müşterilere promosyonel avantaj sağladığı ürünler satış miktarlarına oldukça büyük katkılar sağlamaktadırlar.

2.2.6.3. Halkla İlişkiler

Mağazaların halkla ilişkiler bölümünün kurulma amacı, halkın dikkatlerini mağazaya çekebilmek, mağazanın imajını düzeltmek, sosyal çevrede yaşayan bireylerle iyi ilişkiler kurmaktır. Ayrıca mağazanın yaptığı yenilikleri duyurmak, mağazaya olan güveni artırmak, tutundurma maliyetlerini düşürmek ve mağazanın stilini kabul ettirmek için duyurumlar yapılabilir.⁹⁶

Halkla ilişkiler de müşterilerle mağaza arasındaki bir iletişimdir. Ancak burada mağaza müşterilerine reklamlarda olduğu gibi istediği mesajı doğrudan vermez. Ayrıca halkla ilişkilerde kullanılan bazı yöntemler mağaza için bir maliyet yüklenmez.

Bir çok perakendeci, sosyal aktivitelerde sponsorluk yaparak halkla ilişkilerini sıcak tutmayı amaçlamaktadır. Medyada çıkan ve haber niteliği taşıyan mağaza hakkındaki bilgilendirmeler, mağaza yetkililerinin yapacağı basın toplantıları, mağaza yöneticilerince değişik dergilerde yayınlanan makaleler ve müşterilerin kendi aralarında konuşmaları mağazanın kullanabileceği halkla ilişkiler araçlarıdır.⁹⁷

⁹⁵ Stephen J.Hoch.; Byung Kim, Determinants of Store-Level Price Elasticity. *Journal of Marketing Research*, February 1995, Vol. 32 Issue 1, p17-29.

⁹⁶ Berman, s. 500.

⁹⁷ Weitz, s.553-555.

2.2.6.4. Tanzim Teşhir

Hangi malların hangi raflarda yer alacağı, malların satış oranlarına bakarak belirlenebilir. Müşterilerin mağaza içine girdikten sonra izleyecekleri yolu bu raflar yolu ile belirlemek, böylece satışların artmasına katkı sağlamak tanzim ve teşhirin amacıdır.⁹⁸ Çünkü malı iyi bir yerde sergilemek satışı artırabilir.⁹⁹ Yatay ve dikey sergilemeye, malların işgal edecekleri raf genişliğine karar vermek, mağazayı ziyaret eden müşteri sayısını ve alış veriş miktarlarını etkileyebilir. Ancak uygulamada daha çok satıcı firmalar, mağazanın hangi bölgesinde ne kadarlık bir raf ayrılacağı konusunda mağazaları etkilemek istemektedirler. Üretici firmalar tarafından ürünlerinin iyi yerde sergilenmeleri ve daha iyi tanıtılması için kasa önü standlarına, Mağazanın içinde aynı tür ürünlerin sergilendiği rafların oluşturduğu gondolların başlarına ve basılan insertlerde yer alma bedeli ödenmektedir.¹⁰⁰

Bir gondol ya da reyon içindeki ürünlerin kategori içindeki performanslarını en üst seviyeye çıkarmak için alanın etkin biçimde yönetilmesi gerekir. Doğru ürünü doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarda ve uygun fiyatla bulundurmak demek olan tanzim ve teşhir sayesinde mağazanın imajı güçlenir ve optimum mağaza planlaması sağlanır. Ayrıca tanzim ve teşhir eksiksiz ve dengeli çeşit sağlanmasını, stoksuzluğun yok edilmesini, stok fazlalarının azaltılmasını ve satış karlılığının maksimize edilmesini sağlar.

Mağaza satış alanından etkin biçimde faydalanıp faydalanmadığını ölçmekte

- Birim satış alanı başına satış = Satış tutarı / Satış alanı
- Birim satış alanı başına gayri safi kar = Gayri safi kar / Satış alanı

oranları kullanılabilir. Her iki kriter de departmanlar düzeyinde ya da reyonlar düzeyinde kullanılabilir. Ancak bu kriterlerle mağazalar arasında ya da reyonlar

⁹⁸ Tanzim teşhir, alan yönetimi ve merchandising mağazacılıkta kullanılan ve hangi raflarda hangi malların ne miktarda bulunacağına cevap verme işine verilen addır. Ancak bu kavramların kullanımında özellikle uygulamadan gelen insanlardan kaynaklanan bir karmaşa söz konusudur. Bu üç ifade aynı anlamı gelmekle beraber biz burada tanzim teşhir ifadesini kullanacağız.

⁹⁹ Tek. Perakende..., s.398.

¹⁰⁰ Mehmet Doğruer, Zincir Marketlerin Kategori Gelişimleri, Satış Noktası, Yıl 2, Nisan 1998, s.72.

arasında satış verimliliklerinin karşılaştırılmasında çeşitli malların fiyatları, mağaza kuruluş yerleri ve mağazanın politikalarının da gözönüne alınması gerekir¹⁰¹.

Mağaza içinde satışa sunulan bazı ürünlerin satış hızı yüksek kar marjı düşük, bazılarının satış hızı yüksek kar marjı da yüksek, bazı ürünlerin satış hızı düşük kar marjı yüksek bazı ürünlerin ise hem satış hızı düşük hem de kar marjı düşüktür. Bir ürünün kar marjının yüksekliği yada satış hızının yüksekliği daha çok kar elde etmek için onu daha çok sergilemeyi gerektirirken, diğer ürünler de bunların arasına konularak müşteriler tarafından fark edilmesi sağlanabilir. Ek olarak bir de promosyon sağlanarak müşterileri o ürünleri de ani satın almaya yönlendirebilir.

Bu sayede müşteriler aradıklarını nerede bulabileceklerine dair zihinsel bir bölümlendirme yaparlar. Bu şekilde müşteriye ani kararlar alışı veriş yapmaya yönlendirmek mümkün olur. Özetle tanzim ve teşhir görsel olarak, stok miktarında ve finansal alanda faydalar sağlar.

2.2.6.5. Tutundurma Karmasını Planlama

Bir mağazanın tutundurma faaliyetlerinden elde etmeyi beklediği faydalar vardır. Bu faydaları uzun dönemli ve kısa dönemli olarak düşünmek mümkündür. Tutundurma faaliyetlerinin uzun dönem amaçları; müşterinin gözünde bir imaj oluşturmak, pazar payı kapmak, müşterilerinin sürekliliğini ve sadakatini sağlamak gibi amaçlardır. Uzun dönemli amaçların en önemlilerinden bir tanesi imajdır. İmaj, mağazanın müşterinin gözünde diğer mağazalardan farklı olan yanlarının toplamıdır. Bir mağazanın imajı bir alanda uzmanlaşma, fiyat/kalite, yaşam stili gibi konularda farklılaştırılabilir. Tutundurma faaliyetlerinin kısa dönemli amaçları arasında ise satışların yükselmesi ve müşterinin ani karar vermesini sağlamak sayılabilir. Tutundurma karması amaçları açık ve ölçülebilir olmalıdır.

Tutundurma karması araçları kullanılarak müşterinin mağazayı farketmesi ve mağazada ne tür ürünlerin satıldığı hakkında bilgi sahibi olması, mağaza hakkında olumlu tutum geliştirmesi amaçlanır. Bunlara ek olarak tutundurma iletişim araçlarıyla

¹⁰¹ Tek, Perakende..., s.52-53. Mağazalar arasında bu tür bir karşılaştırma yapılması için başka kriterler de geliştirilmiştir. Örneğin "Birim alan başına satış / birim alan başına ödenen kira" oranı bunlardan biridir. Ancak uygulamada taraftar bulamamıştır. Uygulamada kullanılmayan bir başka oran ise "alış veriş saati başına birim satışlar endeksi / işgücü saati başına dağıtım giderleri endeksi" dir.

mağazaya daha önce hiç gelmemiş müşterinin mağazayı ilk ziyareti, alış verişe gelen müşterilerin ani satın alma kararları vermeleri ve müşterinin sürekli mağazadan alış veriş yapmalarını sağlamak hedeflenir.

2.2.6.6. Tutundurma Karmasının Bütçelenmesi

Tutundurma karmasının büyüklüğünü ve dağılımını belirlemede kullanılabilecek birkaç yöntem vardır. Tutundurma karmasına harcanacak birim paranın kara olan marjinal katkısını esas alan “marjinal analiz metodu”nda katkı pozitif olduğu sürece tutundurma karmasının bütçesi artırılabilir. Bunun için bir başlangıç tutundurma bütçesi tespit edilir. Bu harcama seviyesinde satışların ne kadar olacağı, eskisine göre ne kadar artacağı, diğer giderler gözönüne alınarak hesaplanır ve marjinal katkı pozitif ise bütçe artırılır. Marjinal katkının negatife döndüğü noktada tutundurma karmasının sağladığı katkı en büyüktür.

Tutundurma karması bütçesini belirlemenin bir başka yolu tahmini yıllık satışlar tutarından tutundurma dışı giderler ve yıllık beklenen kar düşülerek kalan miktar tutundurma bütçesi olarak alınabilir. TYS toplam yıllık satışları ve TDG tutundurma dışındaki giderleri temsil etmek üzere;

$$\text{TYS} - \text{TDG} - \text{Kar} = \text{Tutundurma Bütçesi}$$

Tutundurma karması bütçesinin büyüklüğünü belirlemede kullanılabilecek bir başka yöntem de satışların belli bir yüzdesinin her zaman tutundurmaya ayrılmasıdır. Fakat bu yöntemin sonuca ne kadar katkıda bulunduğu belirsizdir¹⁰².

2.2.7. Finansal Yönetim

Mağazanın finansal yönetim bölümünün çalışması ile müşteri sadakati ile doğrudan bir ilişki kurmak zor gibi görünmektedir. Ancak finansal yönetimden sorumlu olanların başarısızlığı aynı zamanda mağazanın da başarısızlığı anlamına gelecektir. Kar sağlamayan bir işletmenin sürekli olması, sürekli olmayan bir işletmenin de sürekli müşteri sahibi olması düşünülemez. Uygulanan işletme politikaları ve faaliyetlerinin temelinde kar elde etme isteği yatmaktadır. Finansman bölümü yapılan çalışmalarla

¹⁰² Weitz, s. 530-534.

hem de düzenliliği sağlanmış olur. Buna bağlı olarak mağaza yönetimi gerek stokların gerekse mağazada hizmet veren personelin dağılımını ayarlayabilir. Kredili satış yapılan müşterilerden oluşan adres listesi mağazaya daha sonra tutundurma çalışmalarında kullanılmak üzere hazır bir veri tabanı oluşturur. Hem bu veri tabanı sayesinde müşterilerin demografik özelliklerini de takip etmek mümkündür. Kredili alışveriş imkanı sağlamayan mağazalar müşterilerinin bu tür bir beklentilerini karşılamadıkları için daha başlangıçta rakiplerinden geri kalmayı göze almış olmaktadır.¹⁰⁴

Mağazanın kuruluş yeri kararı verilmesinden müşteri hizmetlerine kadar mağazanın başarısını belirleyen tüm değişkenler az ya da çok müşterilerin mağaza tercihlerini mağazada yaptıkları alışverişlerden sağladıkları tatmini ve bir mağazaya bağlanmalarında etkili roller oynarlar.

Bir insanın hiç alışveriş yapmadığı bir mağazanın sadık müşterisi olması mümkün değildir. Çünkü sadık müşteri mağazadan alışveriş yapan müşteriler arasında yer alır. Her mağazanın çevresinde ulaşabileceği müşterilerden oluşan bir ticaret alanı vardır. Daha önce kurulmuş bir mağazanın ticaret alanına kurulan bir mağaza doğal olarak rekabet ortamında işe başlayacaktır. Mağaza bu durumu iyi değerlendirmelidir. İki farklı mağazanın ticaret alanı içinde kalan müşteriler için iki değişik mağaza alternatifi var demektir. Daha önce bir mağaza tercihi yapmış da olsa ticaret alanında yaşayan tüm insanlar yeni mağazanın muhtemel müşterileridir. Ancak bundan sonrası mağazanın uygulamaları ile müşterilerin tercihini kendi lehine çevirmelerine kalmaktadır.

Müşteriler mağazalara ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri satın almak için gelirler. Ürünlerin kaliteleri, markaları ve çeşitlerin bolluğu müşterilerin tercihini etkilemektedir. Mağazalar müşterilerin sürekliliğini sağlamak için onların istediği ürün karması genişliğini, derinliğini, kalitelerini ve markalarını bulundurmaya zorundadır.

Mağazaların kar kaybına yol açan sebeplerden birisi de fiyatlarda rekabetin yaşanmasıdır. Müşterilerin fiyat konusunda gösterdikleri hassasiyet nedeni ile mağaza yönetimi daha dikkatli davranarak rekabette üstünlük sağlamaya çalışırken müşterilerini de gözetmek durumundadır. Düşük fiyatlar nedeniyle mağazanın müşterisi haline gelen bir müşterinin yine aynı nedenle başka bir mağazayı tercih etmesi söz konusu olabilecektir.

¹⁰⁴ Tek, Perakende..., s.409-410.s

Bir mağazanın yönetim anlayışı, müşterilerin mağazayı değerlendirmelerinde kullandıkları bir araç olabilir. Özellikle mağazalardaki destek hizmetlerine verilen önem, altyapı hizmetlerindeki tutarlılık ve istikrar müşterilerin mağazaya olan güvenlerini artırmaktadır. Müşterilerin günlük alışverişlerini yaparken karşılaştıkları problemlerin çözümünde izlenen yöntem müşterinin bulunan çözümden memnuniyeti mağaza için kritik öneme sahiptir.

Mağazanın sahip olduğu satış gücünün organizasyonu ve sahip olduğu nitelikler ilk bakışta müşterilerin gözüne çarpan unsurlardandır. İlk bakışta göze çarpmasından kaynaklanan ve müşterinin bundan sonra mağaza hakkında edineceği tutumu belirlemesi açısından satış elemanlarının eğitimi ile mağazanın pazardaki imajı oldukça önemlidir.

Mağazaların başarıları daha çok parasal olarak ölçülmektedir. Ancak mağazalarda sadece mal değil aynı zamanda hizmet de pazarlanmaktadır. Bu ikisinin ideal bir bileşimi ancak müşteriye tatmin edecektir. Bu amaçla işletmeler başarılarını ölçerken hizmet kalitesini ve müşteri tatminini de dikkate almaya başlamışlardır.

BÖLÜM III

MÜŞTERİ SADAKATI VE SADAKATİN ÖLÇÜLMESİ

3.1. Bir Tutum Olarak Sadakat

Sadakat, aynı davranışları tekrarlama eğilimindeki gönüllülüğü ifade etmektedir. Kavramın ifade ettiği “davranışların gönüllü tekrarlanması” eğilimi sadakatin bir tutum olduğunun göstergesidir. Sadakat de diğer tutumlar gibi duygusal davranışsal ve bilişsel öğelerden oluşmaktadır. Sadakat, duygusal bir öge içerdiğinden, tutum konusu olan nesne ya da olgudan (mağaza) bahsedilirken kaygı, sevinç, üzüntü, hınc gibi heyecan verici duygular duyar. İnsanın duygusal olarak ilgilenmediği bilişler de vardır. Bu bilişler gerçek olarak adlandırılmaktadır. Bunlardaki bir değişiklik nesne hakkında bilişi olan birinin bilişini değiştirmesine yol açarken, söz konusu olayda bir duygusallık sözkonusu olmamaktadır. İnsanların ilişki içinde oldukları, fakat tutum dışında gerçek bir tür kabuldür. Örneğin Güneş sistemindeki gezegen sayısı 9 olarak bilinirdi. Ama şimdi biliniyor ki güneş sisteminde 12 gezegen vardır. Bu konuya, ilgili bilim adamları dahi direnç göstermezler ve bu gerçekleri kabullenirler. Ancak işin içine insanın duyguları girince işler karmaşıklaşır. Örneğin bir mağazanın satış elemanlarının çok iyi eğitilmiş olduğunu düşünen ve uzun süredir bu mağazadan alışveriş yapan bir müşteri, mağazanın satış elemanlarının birinden gördüğü ve ona yakıştıramadığı bir davranışla kendi içinde kısa süreli de olsa bir biliş karmaşası yaşar.

Bir mağazaya sadakat, sürekli o mağazadan alışveriş yapma eğilimidir. Başka bir ifadeyle sürekli aynı mağaza ile satınalma davranışı ilişkisi içine girmek müşterinin mağazaya olan sadakatini gösterir. Türkçe’de kullanılan vefa, kadirşinas olma,

kıymetbilirlik, dostluk, samimiyet, bağlılık gibi kelimeler sadakatle yakın anlam içermektedirler. Tüm bunlar da ilk anda zihinde olumlu çağrışım yaptığından müşterinin mağazaya sadakati de, mağaza için olumlu bir tutumdur. Herhangi bir sebeple bir müşterinin mağazaya karşı kendisini yakın hissetmesi mağaza ile müşteri arasında uzun süre devam edebilecek bir ilişkinin başlangıcı olabilir. Daha sonraki bölümlerde tartışılacağı gibi maddi olan ya da maddi olmayan sebepler buna örnek gösterilebilir. İşletme sahiplerinin kimliği, mağazanın kuruluş yeri, daha önce başka bir mağazayla yaşanmış kötü bir tecrübe, mağazanın pazardaki imajı, işletme politikası, çalışanları vs. her biri tek başına ya da bütün olarak müşterinin mağazaya sadakat duymasına sebep olabilir. İnsanlar birey olarak farklı kişiliklere sahip olduklarından sadakat dereceleri de farklı farklı olmaktadır.

Tutumlar benliği savunma işlevi görebilirler. Her insanın nasıl bir parmak izi varsa her insanın tutumları da diğer insanların tutumlarından farklıdır. Bu insanın bir tür kimliğidir. Bu kimliği çoğu zaman onun kim olduğunu ve başkalarından farkını ortaya koyarken yine aynı tutumlar kendi oluşturdukları kimliği koruma görevi de üstlenebilirler. Kişinin bir konudaki tutumu kimliğini koruması için bir vesile olabilir. Bir mağazayla ilgili düşüncesini ifade edeceği kelimeler hakkında kişisel çatışması bulunan bir müşteri, kendini bu durumdan kurtarmak için mağaza hakkında aslında düşünmediği -düşündüğünün tersine- açıklamalarda bulunabilir. Bireyler savunma mekanizmalarını ussallaştırma, yansıtma, dengeleme, bastırma içe kapanma hayallerle avunma, özdeşleşme gibi yöntemlerle kullanırlar. Bu, müşterinin kendi içinde mağazayı konumlandırması olarak değerlendirilebilir.¹⁰⁵

Tutum özellikle *çarpıcı kılındığında* tutarlılık daha fazladır. Birilerine karşı bir şekilde öne sürülmüş tutum kendisini uzun süre devam ettirecektir. Çünkü karşıdakiler artık tutum sahibini o kimlikle tanıyacak, bilerek ya da bilmeyerek onun bu tutumunu destekleyeceklerdir. Bu duruma kişi de tutumuna sahip çıkarak katılacak, tutumunu bir tür "alamet-i farika" olarak kullanacaktır. Bundan sonra alış veriş yapacağı mağazayı seçtiğini ilan eden bir müşteri bu tutumunu devam ettirecektir.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Metin İnceoğlu, *Tutum Algı İletişim*, V Yayınları, Ankara, 1993, s. 91-94.

¹⁰⁶ Barlas Tolun, Galip İsen, Veysel Batmaz, *Soyal Psikoloji*, Adım Yayıncılık, İstanbul, 1991. s.265.

Bireyin, kişisel tutumu ile davranışlarının tutarlı olması ihtimali daha yüksektir. Her insan amacına ulaşmak için takındığı tutumun gerektirdiği davranışları yapacak ve bundan haz alacaktır.

Tutumlar, davranışları etkilemektedir. Tutumlar her zaman tutarlı davranma yönünde baskı yaparlar. Bu tutarlılık çoğu zaman başka etmenler yüzünden her zaman açıkça görülmez. Ancak dış baskı ve ilişkisiz nedenler insanların tutumlarıyla tutarsız bir şekilde davranmalarına yol açabilirler. Herhangi bir tutum, kendisiyle tutarlı bir davranışa yol açma eğilimindedir. İnsan tutumlarında bir tutarsızlık olursa, tutarlı bir yapı yönünde değişme eğilimi vardır. Kendi bilgisinden şüphe duyan birisi, kendinden emin bir tavırla verilen bilgilere göre -verilen bilgiler yanlış olsa da- tutumunu değiştirme eğilimine girebilecektir.¹⁰⁷

Tutumlar çoğu zaman anında davranışa yansımazlar. Çağrışımlar olarak zihinde yer ederler ve daha sonra davranışa hazır hale gelmeyi sağlarlar. Alış veriş yapma ihtiyacı hissettiği anda müşteri mağazalar hakkındaki tutumlarının bir sonucu olarak bir mağazaya doğru hareket eder. Çoğu zaman birey yalın ilişki kurmayacağı nesnelere, olaylar hakkında tutum geliştirir. Bu, bireye rahat hareket imkanı ve bilişsel tutarlılık sağlar. Bu da daha sonra önüne çıkabilecek alternatif mağazalar hakkında bilişler edinerek onun hakkında tutum geliştirme anlamına gelir. Çünkü, birey bir konu hakkında karar verebilmek için birden fazla alternatiflere sahip olmalıdır.

3.2. Tutum Değişirme

Sadakati, işletme ya da müşteri etkileyebilir. Kişinin kültürü, bilgisi, inançları, çevresi, işletmenin tutum değiştirmeye yönelik çabaları bu tutumu etkileyecek faktörlerden sadece birkaçıdır.¹⁰⁸

Tutumlar değişime karşı dirençli olma eğilimindedirler. Genellikle yeni bir gerçek karşısında değişivermezler ve bu açıdan bakıldığında tutumlar, gerçeklerden daha karmaşıktırlar. İnsanlar direnmeden ve küçümsenemeyecek derecede güçlü bir baskıya maruz kalmadan tutumlarını değiştirmezler. Çünkü hayatlarını o güne kadar düzenleyen ve belki de çok yüksek maliyetlere katlanılarak elde edilmiş tutumlar sadece

¹⁰⁷ Freedman, 282-288.

¹⁰⁸ Bob E. Hayes, *Measuring Customer Satisfaction, Development and Use of Questionnaires*. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1991.

bir hareketle ya da sözle değişmezler. Tutumların böyle olması doğaldır ve buna tutumların tutarlı olması denilebilir.¹⁰⁹

İnsanlar tutumlarını kolaylıkla değiştirmek istemezler. Bunun için elinden gelen her yolu denerler. Bunun için kullandığı başlıca yöntemler iletişimi çürütme, kaynağı kötüleme, iletişimi çarpıtma, mantığa bürüme, baştan iletişimi reddetme, şeklinde olabilir. Sürekli alışveriş yaptığı bir mağaza hakkında olumsuz bir biliş edinen müşteri, bu bilişi kendisine ulaştıran kişinin konu hakkındaki bilgisizliğine, ön yargılı olmasına, yanlış anlamasına, bağlayabilir. Ya da başka bir yöntem kullanarak verilen bilgiler içinden kendi işine geleni seçerek sadakatini savunmak isteyebilir.

Tutumum belirleyen faktörler, yine tutumun değişmesinde söz sahibi olurlar. Bunlar gerek birey tarafından bilinçli olarak, gerekse dışsal etkilerle değiştirilebilir. Bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarıyla bir çok değişkenden farklı ölçülerde etkilenirler. Bunun dışındaki uyarıcılara direnme eğilimi gösterir. Aynı şekilde duygusal ögeler, duygular, ruh hali ve tatmin değişim istemeyen tutum savunucularıdır. Davranışsal ögeler olarak, maliyet etkisi, batık maliyet ve beklentiler de tutumun değişmesine karşı dururlar. Tutumların üç ana ögesi dışında bu unsurların karmasından oluşan faktörler de (sosyal faktörler, durumsal faktörler) tutumun değişmesi konusunda etkilidir. Tutum değiştirme aynı zamanda yeni bir tutum geliştirmedir. Tutum değiştirmede birey ile tutumları hakkında şunları bilerek hareket etmek bu değişikliği yapmayı ve yönünün tespitinde yardımcı olabilir.

Tutum geliştirmenin önemli bir aşaması; nesne, kişi ya da fikir hakkında bilgi edinmek ve niteliklerini öğrenmektir. Bir mağaza hakkında yeni bilişler edinmek mağaza hakkında daha önce geliştirilen tutumun değiştirilmesi için bir başlangıç olabilir.

Bir nesne kişi ya da fikir hakkındaki bir tutum, başkaları tarafından takdir ya da şaşkınlıkla karşılanması ile *pekiştirilerek* o nesne ile ilgili bir tutum oluşturur. Ya da birinin bahsedilen konuda tecrübe sahibi olması sağlanarak tutumu pekiştirilebilir.

¹⁰⁹Muzaffer Şerif, Carolyn W. Şerif, *Sosyal Psikolojiye Giriş*, Çevirenler: Mustafa Atakay, Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1996, 495.ve Freedman, s. 268. Bilgilerle tutumlar çoğu zaman karıştırılmaktadır. Bilgi doğruluğu kabul edilmiş ancak kabul edenle bir duygusal ilişki kurulmadığı hallerde söz konusudur. Örneğin suyun hidrojen ve oksijen atomlarından oluştuğu bir bilgidir. Bu bilgiyle kimsenin duygusal bir bağı yoktur. Bir gün bilim bu iki elementin dışında bir elementin daha suyu oluşturduğunu ispat etse bunu herkes kolaylıkla kabullenebilir.

Mağaza tercihi saygı duyduğu biri tarafından takdirle karşılanan bir müşteri yine bu mağazadan alış veriş yapmayı isteyecektir.

Tutumlar oluşturmanın ya da değiştirmenin bir yolu da *taklit* yoludur. İnsanlar başka insanları taklit ederler özellikle bu insanlar güçlü ve önemli insanlarsa bu ihtimal kuvvetlenir. İnsanlar örnek aldıkları kişilerin alış veriş yaptıkları mağazaları tercih etme eğilimine girebilirler. Bu yöntem sadece mağazalar için değil bir çok işletme tarafından özellikle reklamlarda kullanılmaktadır.

Bir insan amacına ulaşmak için çabalar ve çatışan amaçları olduğunda, kazancını en üst düzeye çıkararak konumu benimser. Kendisini bağlı hissettiği bir mağaza olduğu halde bir ürünü başka bir mağazadan satın alan kişi elbette bu davranışını rasyonelleştirecektir. Çünkü bu kararı kendisi vermektedir ve sonucuna kendisi katlanacaktır. Sadakatini savunacak ama rakip mağazadan alış veriş yapmasının uygun gerekçelerini bulmakta da gecikmeyecektir.¹¹⁰

Bir tutum, bireyin sahip olduğu değerleri bir yönüyle ifade ediyorsa, doyuma ulaşmıştır. Kişinin sadakati kişiliği ile inancı ile kültürü ile uyum içinde olmalıdır ki müşteri bu sadakatten dolayı bir tatmin sağlasın. Sadakat gerçekleşmesi, bir tutum olması nedeniyle müşterilerin özellikle duygusal yönden mağazayla bir ilişki kurmaları temeline dayanmaktadır. Duygusal olarak aynı yönde heyecan duyduğu kişi, kurum ya da fikir bir insanın sadakat duyacağı fikir olmaktadır.

İletişim kaynağının etkililiği üçüncü kişilerin müşterilerimiz üzerindeki etkisi tutum değişikliğine neden olabilir.¹¹¹ Yukarıda belirtilen ve tutumları değişikliklerini belirleyen faktörlerden bazıları müşterinin kendisi ile birlikte varolanlardır. Bazıları ise dışarıdan etkilenecek değiştirilebilir faktörlerdir.

Tutum değişikliği korku düzeyi ile birlikte artar. Fakat çok yüksek korku düzeylerinde, iletişimin kişi için çok fazla tehdit edici ya da kopukluğa yol açıcı olduğunda korku uyandırıcı iletişimlerin etkisizleşebilirler.

Bir tutuma bağlanmışlık derecesi, etkileyici iletişimin kritik belirleyicisidir. Bağlanmışlık derecesi arttıkça tutum değişikliği azalacaktır.

Tutum değiştirmeye karşı dirençler vardır. Bu dirençler sonradan da oluşturulabilir. Tutum değiştirmeye karşı direnç oluşturmanın iki yolu: destekleme ve

¹¹⁰ Tolan, s.264.

¹¹¹ Freedman. s. 274

aşlamadır. *Destekleme* bireyin ilk konumunu destekleyen tartışmalarla, açıklamalarla doğrudan kişinin tutumunu ya da görüşünü desteklemektir. Bir mağazanın iyi bir imaja sahip olduğunu düşünen bir müşteriye, o mağazayı övücü sözler söylemek onun tutumunu desteklemektir. Eğer bir tutum saldırıya uğramazsa büyük ölçüde etkilenmeye açık olacaktır. Çünkü çevresinde savunma önlemi alınmamıştır. Böyle bir tutum ansızın etkileyici bir baskı ile karşılaştığında birey hemen kullanabileceği güçlü bir savunma sistemi bulamayacaktır. Tutumu değiştirmek nispeten daha kolay olacaktır. Ancak daha önce de bu tutuma saldırılmış ve birey tutumunu başarıyla savunmuşsa sonraki saldırılara karşı daha iyi savunacak durumdadır. Çünkü o tutum çevresinde oldukça güçlü bir savunma sistemi geliştirmiştir. Buna *aşılama* denir. Bilinçli olarak yada bilmeden tutumlar aşılanabilir. Aşılama, bireyin bir tutumunda direnmesini sağlamak için desteklemeden daha iyi bir yöntemdir.¹¹²

Birkaç alternatifin arasından bir görüşü seçme, seçmeye zorlanmaktan daha fazla bağlanmaya yol açmaktadır. Özgür iradeleriyle karar vermiş insanlar kararlarına daha sadıktırlar. Aynı şekilde özgürce oluşturulmuş tutumlar, etki ile yaratılmış tutumlardan daha zor değişme eğilimindedir. Bir insan bir tutum doğrultusunda davranışlarda bulunmuş ise o konuda bilgi sahibi olmuş demektir. Bu da tutum oluşturma'nın ilk adımudur. Eğer bunun sonucunda olumsuz bir tutum oluşmamış ve bu davranışın tekrarlanmasında bir kötülük olmadığı, hatta bir kazanç sağlanacağı düşünülüyorsa tutum pekiştiriliyor demektir. Eğer hedef bu yeni tutumunu diğer insanlara açıklamış ise o tutuma bağlanmış demektir. Yani bir müşteri mağazadan alışveriş yapmış ve memnuniyetini diğer müşterilere açıklamışsa artık mağazanın müşterisidir. Ayrıca yeni tutum eski tutum ve davranışlarla çatışmıyorsa, uyum içinde ise o zaman hedefin bu yeni tutuma bağlanması daha hızlı ve güçlü olur.

Tutum değişikliğine sebep olabilecek faktörleri mağaza-müşteri arasındaki ilişki bağlamında müşteri ile ilişkili değişkenler, mağaza ile ilgili değişkenler ve bu ikisi dışında kalan ortama ilgili değişkenler olarak ele alınabilir.

3.3. Tutum Değiştirmeyi Etkileyen Kişisel Faktörler

Tutum değişikliği kendiliğinden olmaz. Mutlaka bir dışsal uyarıcının bulunması gerekir. Dışsal uyarıcı ile tutum sahibi olan hedef arasında bir mesaj alışverişinden

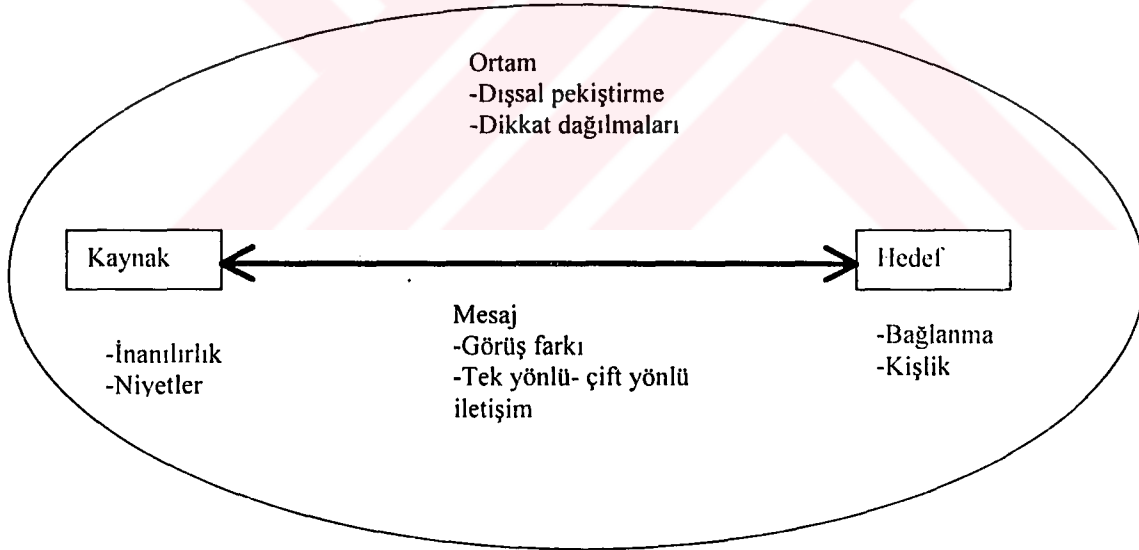
¹¹² Freedman, 315-316.

sonra değişiklik beklenebilir. Issız bir adada yaşıyan bir insan bile doğadaki bir çok olaydan etkilenererek tutumlarını değiştirebilir.

Tutum değişikliği bir kaynaktan elde edilen bilgiden sonra meydana gelebilir. Bir kaynaktan alınan bazı bilgiler değişiklik yapabileceği gibi, aynı kaynaklardan sağlanan bazı bilgiler de değişikliğe sebep olmayabilir. İletişimin her aşamasında tutum değişikliğine sebep olabilecek ya da değişikliği engelleyecek kritik değişkenler vardır. Şekil 3.1’de değişiklikte kritik öneme sahip değişkenler görülmektedir. Şekilden anlaşılacağı gibi iletişimin alıcısı ve vericisi olmak üzere iki tarafı ile iletişime konu olan mesaj ve mesajın verildiği kanal ile ortam çok önemlidir. Zira bunlardan herhangi birindeki herhangi bir aksaklık iletişimin doğru sağlanamamasına yol açar. Bu da hedefin değiştirilmek istenen tutumuna yönelmemiş bir eylem olarak boşa çıkmış olur.

113

Şekil 3.1. İletişimde Kritik Öneme Sahip Değişkenler



Kaynak: Jonathan L. FREEDMAN, David O. SEARS, J Merrill CARLSMİTH.
Sosyal Psikoloji, Ara Yayıncılık, 1989, 291.

Hedefin iletişim kaynağına ilişkin değerlendirmesi önemlidir. Müşteri açısından kendisine bilgi sağlayan kişi ya da ürün inanılabilir ise tutumunu değiştirme ihtimali o derece yüksektir. Burada inanılabilirlikten kasıt, kişi ya da ürünün o konuda uzman

¹¹³ Tolan, s.266.

oluşu ya da olmayışı ile ilgilidir. Ayrıca kaynağın güvenilir olması gerekir. Güven oluşturulmuş bir ortamda insanlar savunma mekanizmalarını ortadan kaldırmışlardır. Dolayısıyla değişikliğe hazırdırlar. Burada güvenilirlikten kastedilen ise verilen mesaj ile kaynak arasında bir menfaat ilişkisinin bulunup bulunmadığıdır. Eğer çalışanın bize söylediği ifadeler nesnel temellere dayanıyorsa o kişiye güvenmemiz doğaldır. Olaya tersinden bakıldığında ise kaynağın temel sorunu müşterisinin güvenini nasıl kazanacağı sorunudur. Kaynağın kendi zararınaymış gibi görünen bir görüşü savunması ya da hedefin mesajı rastlantı sonucu edinmesini sağlamak gibi yöntemlerle güvenilirlik sağlanabilir. İnsanlar sevdikleri insanlarla aynı görüşü paylaşacak şekilde tutumlarını değiştirirler. Dolayısıyla sevilen bir kaynak da tutum değişikliğine yol açar. Müşterinin içinde bulunduğu grup psikolojisi onun davranışlarını ve tutumlarını etkiler. Davranış olarak etkilenen birey, grubun eylemlerine katılabilir ancak tutum olarak çoğu zaman önemli bir değişikliğe uğramaz.¹¹⁴

Kaynak ile hedef arasındaki görüş farklılığı önemlidir. Görüş farkı arttıkça iletişimin etkisi artacaktır. Çünkü görüş farklılığı büyüdükçe hedefin gerilimi artar. Gerilimin yüksek olduğu durumlarda ise tekrar dengeye gelebilmek için nispeten daha büyük fedakarlık yani daha büyük tutum değişikliği gerekir. Yüksek inanılabilirlik ve düşük bağlanmışlıkla görüş farkının düşmeye başlama noktası daha yüksek görüş farkı düzeyine rastlar. Ancak görüş farkının çok fazla olması durumunda dinleyici durumunda olan kaynağın inanılabilirliğinden şüphe duymaya başlar. Bu durumda hedefin tutumunu değiştirmesi zorlaşır, aynı zamanda kaynağı reddetmesi de kolaylaşır.

Mağazalarla müşterileri arasındaki ilişki de bir tür iletişimdir. Burada müşteri hedef, mağaza ya da mağazayı temsil eden kişi ya da ürün kaynak niteliğindedir. Bir müşteri mağazaya karşı daha önce takındığı tutumu değiştirmek istemez, direnir. Örneğin mağazanın şehir içindeki konumunun çok iyi olduğunu söyleyen satış elemanına daha iyi bir yer olduğunu düşündüğü yeri önererek onun kendisine verdiği mesaja karşı savunmaya geçerek bu öneriyi çürütmeye çalışır. Ya da aynı olayda kaynağın konumunu kullanarak (yani onun satış elemanından ibaret olduğunu ve satış elemanlarının görüşlerinin önemli olmadığını düşünerek) küçümseyerek kötüleme yoluna giderek mesajı almayı reddedebilir. Aynı konudaki bir mesaj alış veriş sırasında

¹¹⁴ Assael, S. 409-414.

tutumunu değiştirmemek için konuyu arabasının olmaması konusuna getirebilir. Aslında söyleneni anlamıştır ancak fikrini değiştirmek istememektedir.

Bir mağaza hakkında olumlu bir tutum edinmiş bir müşteri mağaza çalışanlarından birinin bir hatasını, mağazanın değil de o kişinin şahsi hatası olarak yorumlaması, müşterinin olumlu tutumunu değiştirmek istememesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla müşteri bu hatayı bir mantığa bürüyerek kendi tutumunu savunmaya geçer. Halbuki mağaza ve çalışanları farklı şeyler değildirler. Mağazada alışan birisi içinde bulunduğu davranış düzlemi ve üstlendiği rol itibarıyla mağazayı temsil etmektedir.

Belirli bir örgütsel yapı içinde ortaya çıkan sosyal anlaşma sonucu sınırları belirlenen davranışlar topluluğu *davranış düzlemi* olarak isimlendirilmektedir. Bireysel davranışlar bu davranış düzlemleri içinde anlam kazanır ve sosyal davranışlar haline gelir. Bireysel davranışların toplumsal yönü vardır. Bu davranışlar buldukları sosyal yapıya göre değerlenirler. Sosyal sistemin içinde her bireyin bir de statüsü vardır. Statü, davranış düzlemi içerisinde yetkilerin ve görevlerin ne olduğunun göstergesidir. Davranış düzlemi ve statü bir bütünlük arz etmelidirler. Aynı isimlerle anılan fakat farklı davranış düzlemlerinde bulunan statülerin gerektirdiği davranışlar da farklıdır. Başka ifadeyle davranış düzlemi statüyü belirleyecektir. Sosyal statü dinamik bir olgudur. Sürekli bir değişim içindedir. Her statünün bir sembolü vardır. Bazen görünmeyen statüler vardır. İşletme karşısında üçüncü kişilerin de birer statüleri vardır: Müşteridir ya da değildir. Müşterilerin de farklı statüleri vardır. Sadık müşteri ya da geçici müşteri ya da eski müşteri.¹¹⁵

Her müşteri içinde bulunduğu davranış düzlemine ve statüsüne uygun olarak aynı zamanda bir rol üstlenir. Rol bir anlamda statünün yetkilerinin ve ödevlerinin bireyce faal hale getirilmesidir. İnsan zaman içinde davranış düzlemini değiştirebilir. Bu durumda semboller statüler ve roller de değişecektir. Yani davranış düzleminin kuralları yeni birey tarafından öğrenilecek ve bireyin kavrayışıyla davranışına yansıyacaktır. Roller arasında gerçekleşme biçimleri açısından temel, genel, bağımsız roller olarak sınıflandırmak mümkündür. Temel roller kadın için annelik, erkek için babalık gibi, genel roller meslekler gibi, değiştirilmesi imkansız ya da zor olan rollerdir. Bağımsız

rollerin etkisi bireyseldir. Bağımsız rollerin yerine getirilmesi zorunlu değildir. Alışveriş yapıp yapmama, ya da hangi mağazadan alışveriş yapacağına karar verme bireyin bağımsız olarak verdiği kararlardır.¹¹⁶

Aile, bireyin kişiliğinin oluşmasında önemli bir faktördür. Çünkü aile ile bireyin ilişkisi ömür boyu sürmekte ve karşılıklı etkileşim çok uzun süre devam etmektedir. Ancak medyanın etkisi son zamanlarda yadsınamayacak kadar ön plana çıkmaya başlamıştır. Din sosyal bir kurum olarak toplumsal yapıyı düzenlerken kendi sistemi içerisinde bireysel düşünceyi etkiler. Her insanın inanç derecesi değişiktir. Böylece dinin günlük hayatı etkileme oranı kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu da tutumlarda ve davranışlarda değişiklik meydana getirmektedir.¹¹⁷

Eğitim bireyin davranış kalıplarını belirlemede etkilidir. Eğitim sayesinde bireyin kavrama kabiliyetleri farklılaşır. Tüketim alışkanlıkları ve beklentiler değişir. Tüm bunlar değişince doğal olarak tutumlar da değişecektir.

Kültür, bir işletmenin gerek organizasyon içinde gerekse bu organizasyonu çevreleyen toplum fertlerinin davranışları üzerinde etkilidir. Kültürün hangi unsurları işletmenin lehine; hangi unsurları işletmenin aleyhine işlemektedir. Tüm bunlar işletme yöneticilerinin hareket alanlarını genişletmek için bilmeleri gereken kavramlardır.

Maddi kültür öğeleri olarak dil, din, ahlak, estetik, gelenekler, eğitim, sosyal kurumlar, değer yargıları, politik hayat vb. hepsi kültürün öğeleridir. Kültür öğrenilmiş davranışlar topluluğu olarak düşünülürse, tüketim alışkanlıklarını ve tutumları da belirleyecektir.¹¹⁸

Kişileri tanımak, davranışlarını önceden kestirmek ve işletme amaçlarına uygun biçimde düzenlemek isteyen yönetici müşterilerinin kültürel özelliklerini bilmek isteyecektir. Kişi her ne kadar kararlarını kendisi verdiğini söylese de bu kararlar kültürün hoşgörüsü sınırları içinde kalanlardır. Yani bireyin sevgileri, nefretleri, tutkuları ve alışkanlıklarının sınırlarını bir ölçüde kültür belirler.

¹¹⁵ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 86, 1987, s. 75.

¹¹⁶ Erdoğan, s. 97.

¹¹⁷ David Krech, Richard S. Crutfield, Egerton L. Ballache, *Cemiyet İçinde Fert*. Çeviren: Mümtaz Turhan, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi, MEB Yayınevi, İstanbul, 1983, s.324-329.

¹¹⁸ Assael, s. 331-334.

Kişilik bireyin karakteristik özellikleri ve özellikler arası ilişkiler bütünüdür. Kişilik, bireyi öteki bireylerden farklılaştıran temel niteliktir. Yine kişilik, çevresiyle bireyin genelleştirilmesini sağlar. Davranışlar ve tutumlar açısından bakıldığında kişilik bireyin psikolojik özelliklerinin tümünü kapsar. Kişilik geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Bedensel özelliklerden, zihinsel özelliklerden ve algılama farklılıklarından kaynaklanan nedenlerle diğerlerinden farklılaşır. Kişiliğin genetik özellikleri de vardır. Kişiliğin mizaç, karakter ve yeteneklerden oluşan üç boyutu vardır. Kişilik bazı davranışların toplamıdır. Kişilik tek başına ortaya çıkmaz, özel bir çevrenin kişiliği oluşturması gerekir. Kişilik bireysel denge anlamına da gelir. Kişilik davranışlara yön verir ve onları idare eder.¹¹⁹

Sadakat sağlamada bir gruba ait olma aidiyetin devamlılığına ve bir grup normu olarak sadakati belirlemede kişilik etkilidir. Kişilik olarak çevresindeki insanları etkileyen insanlar vardır. Bunlar liderlik özelliklerine sahiptirler. Özellikle dedi kodu pazarlamasında bu tür kişiliğe sahip müşteriler pazarlamanın etkinliği artırabilecektir.

Bireyin içinde yer aldığı birincil ve ikincil gruplar biçimsel olsun ya da olmasın bireyin davranışını etkiler. İnsanın bazı alışkanlıklarını ve eğilimlerini kazandığı referans grupları davranışları belirlemede çok etkilidir. Bilgi ve beceri, kişilik bu gruplarda şekillenir. Bu gruplardaki normlar bireyin hayatında yol gösterici işaretlerdir.

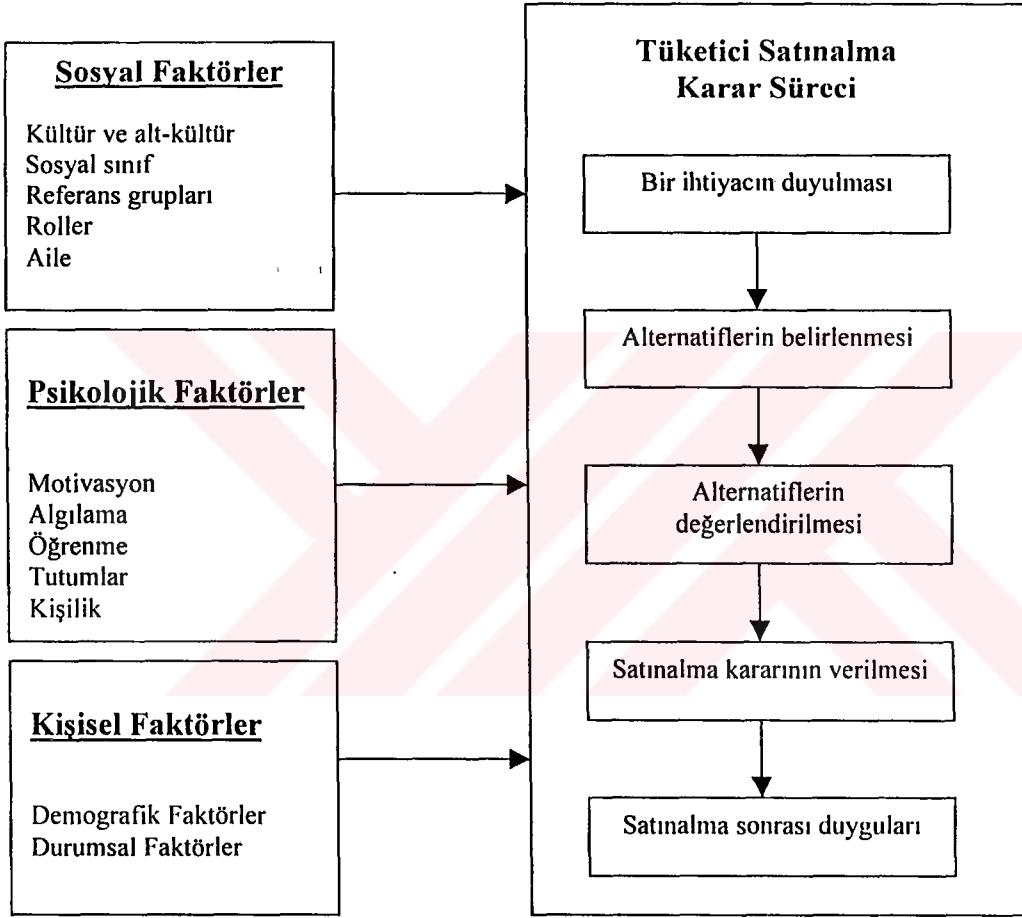
Kendine saygı, kişinin gerçek durumu ile ideal durumu arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Eğer bu fark büyükse kendine saygı düşüktür. Kendine saygısı düşük olanlar da kendi düşünce ve görüşlerine az değer verirler. Karşıt bir görüşle karşılaştıklarında tutumlarını değiştirmeye eğilimlidirler.

Zeka düzeyi, bir insanın olayları analiz etme onlardan sonuçlar çıkarma yeteneği onun tutum geliştirmesinde etkilidir. Savunma amaçlı tepkilerle birey tutumunu değiştirmeye karşı direnir. Kendisine gelen mesajı getiren kaynağı kötüleyerek, iletişimi çarpıtarak (işine geldiği gibi anlayarak), iletişimi çürütmeye çalışarak ve mantığa bürüyerek tutumunu korumaya çalışır. Daha önce farkında olmadığı bir tutumu bir uyarıcıyla harekete geçiren birey artık o tutumunu savunmak için gerekçeler aramaya başlar.

¹¹⁹ Erdoğan, s.253-254.

Satınalma davranışı, bir mağaza hakkında müşterinin edindiği bir tutuma bağlıdır. Tutum dışında bir çok değişkene daha bağlıdır ancak mağazadan sürekli alış veriş yapma niyetini en çok etkileyen değişken müşterinin o mağazaya karşı olan tutumudur. Şekil 3.2' de bir müşterinin satınalma kararını etkileyen başlıca faktörler yer almaktadır.

Şekil 3.2. Tüketicinin Satınalma Davranışı



Kaynak: İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 82.

Müşterinin satınalma davranışını birçok faktör belirler. Bu kararda hem bireyin kişisel özellikleri hem de çevre faktörleri etkilidir. Kişinin demografik özelliklerinin yanında psikolojik faktörler olarak tutumları, algılaması, öğrenmesi, motivasyonu davranışı etkiler. Ayrıca karar süreci de ihtiyacın duyulmasından satınalma sonrası değerlendirmeye kadar uzanan bir dizi karardan oluşur.

3.4. Mağazaların Müşteri Sadakati Geliştirme Faaliyetleri

Mağazanın ortaya koyduğu başarı kriterleri büyük oranda müşterilere bakışını da etkileyecektir. Sadece ciroyu ya da alan başına düşen karı düşünerek kriterler koyan işletmelerin müşterilerine verdiği değer, onların müşterilerine olan bakış açılarını gösterecektir. Bu anlamda mağazalar tarafından belirlenen önemsenen başarı değişkenleri aynı zamanda işletmenin müşteriye bakış açısını, uzun vadede gerçekleştirmek istediği *misyonunu* ortaya koymaktadır. İşletmenin hangi başarı değişkenlerini önemsendiği aynı zamanda işletmenin *vizyonunu* gösterecektir. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için hangi araçlarla ne kadar uzağı görerek planlar yaptığını, bu planların uygulanabilirliği ya da amacı gerçekleştirme düzeylerini, amaçlarını elde etmek için kaynakları imkanları yeterli olup olmadığını, bu imkan ve kaynakları yeterli derecede kullanıp kullanmadığını ve rakiplere göre üstünlükleri ile zayıflıklarını bu değişkenler sayesinde görmek mümkündür.

Bu çerçevede cevap bekleyen bir dizi soru daha ilk bakışta akla gelmektedir. Müşteri bağlılığı gerçekten var mıdır? Bağlılığı belirleyen faktörler formüle edilebilir mi? Bu konuda hangi değişkenler kritik değişkenlerdir? Bağlılık sağlanabilir mi? Müşteri bağlılığı sağlama programları uygulanabilir mi? Müşterinin bir davranış biçimi var mı? Müşterinin davranışının sürekliliğini etkileyen neler vardır? Bağlılık rasyonel mi yoksa duygusal mı? Bunlara benzer daha bir çok sorunun cevapları, bundan sonraki bölümde bulunmaya çalışılacaktır.

Müşterinin, mağazaya karşı duyduğu sadakat duygusuyla mağazadan yaptığı alışverişleri tatmin düzeyini de etkiler. Sadık olma ya da olmama durumlarına göre sınıflandırılmış müşterilerin tatmin, sadakat duyma ve davranışlarının nasıl olacağına ilişkin bir değerlendirme Tablo 3.1'de yer almaktadır. Buna göre davranışlarından ya da sağladıkları tatmin düzeylerinden hangi müşterilerin sadık oldukları anlaşılabilir.

Tablo 3.1 Müşterinin Memnuniyeti, Sadakati ve Davranışı

	Tatmin	Sadakat	Davranış
Sadık müşteri	Yüksek	Yüksek	Kalıcı ve destekleyici
Değişken müşteri	Düşük-orta	Düşük-orta	Mutsuz ve ayrılmaya hazır
Paralı asker	Yüksek	Düşük-orta	Gelir ve gider, sorumsuz,
Esir	Düşük-orta	Yüksek	Bağlanamaz, tuzağa düşmüş

Kaynak: Thomas O. JONES, W. Earl SASSER, Why Satisfied Customers Defect?,
Harvard Business Review, November-December 1995, s. 88-99.

Mağazalar sadakat hakkında bu kadar bilgi ile bir kenarda beklemek yerine müşterilerinde bu tutumları oluşturmak için neler yapabileceklerine bakmışlar ve müşteri sadakati sağlama programları geliştirmişlerdir. Çünkü bu programların özünde; müşteriye daha çok değer verildiğini gösterme ve müşterinin kendisine daha çok değer verilen yerden alışverişine devam edeceği kanaati hakimdir. Bunun için gerek maddi, gerekse moral olarak bir çok yöntem kullanılmaktadır. İşletmelerin özellikle teknolojiyi müşteri ilişkilerinde daha verimli olarak kullanmaya başlamalarından itibaren bu programların şekli de değişmeye başlamıştır. Sadece promosyonlar, mevsim sonu indirimleri, piyangoların yanında müşterilerde sadakat oluşturabileceği düşünülen tüm fırsatlar, biraz da yüksek rekabet ortamının verdiği hız ve müşteri kapma yarışı sayesinde inanılmaz boyutlara ulaşmaktadır. Yöneticiler bu konuda uygulanacak program ne olursa olsun müşteri ile bir değeri paylaşmanın onda sadakat yaratacağına işaret etmektedirler. Ancak bu programlar tek başına müşteriye çekmezler, programlar mağazanın stratejisinin bir parçası olarak uygulanmalıdır.¹²⁰

Mağazalar müşterilerin hizmetleri için kurulmuş olduklarından müşterilere muhtaçtırlar. Müşteriler mağazalara güvendikleri sürece oradan alışveriş yaparlar; aksi halde başka alternatifleri değerlendirirler. Müşterilerin mağazayı tercih etmeleri için mağazanın müşterilerine sürekli müşterileri olarak kalmalarını sağlayacak sebeplerin olması gereklidir. Bu sebeplerden birisi mağazanın ismi, diğeri mağazada yer alan

markalardır. Müşteriler kendilerine özel ilgi gösterilmesini beklemektedirler. Müşteriler kendilerinin hatırlanmalarını ve kişisel ihtiyaçlarının göz önüne alınmasını arzu etmektedirler. Müşteri sadakat programlarında kullanılan müşteri bilgilerini içeren veri tabanları dikkatli kullanılmalıdır. Müşterinin başkasının eline geçmesini istemediği bilgiler mağazanın zor durumda kalmasına yol açabilir.¹²¹

Müşteriler bir problemle karşılaştıklarında onun problemiyle ikincisinin olmasını beklemeden doğru çözümü hemen sağlamak ve müşteri problemlerini etkin biçimde ele alarak sağlamak gerekir. Çünkü bir mağaza için müşterilerinin sadık olması daha iyisinin olmaması anlamına gelebilir.¹²²

3.5. Müşteri Sadakati Geliştirme Programını Planlama

Mağazalar müşteriler için kurulur. Onların mal ve hizmet karşılığında ödeyecekleri bedeller işletmenin devamlılığı için hayati önem taşır. Ancak mağazaya her giren müşteri para harcamadığı gibi her birinin de harcama tutarı farklıdır. Yeni müşteriler mağazayı yakından tanımak isterler. Mağazaya ilk giren müşterinin bir savunma mekanizması vardır. Bu savunma mekanizması daha sonraki beraberliklerde önemini yitirir. Çünkü müşteri başlangıçta tanımadığı ve dolayısıyla tutum oluşturamadığı bir konuda tutum oluşturmuştur. Müşteri tekrar bu mağazaya alışverişe geldiğine göre bu olumlu bir tutumdur. Artık savunma duvarlarını yıkmış olan müşteri alışveriş miktarını giderek büyütecektir.

Müşterilerin hepsi farklı kişiliklere sahiptirler. Dolayısıyla ihtiyaçları farklı olduğu gibi ihtiyaçlarını karşılama zaman ve yöntemleri de farklıdır. Mağazaların içinde her zaman aynı sayıda müşteri bulunmaz. Bir gün içinde müşterilerin yoğun olarak geldiği saatler olduğu gibi sadece haftanın belirli günlerinde alışverişe çıkan müşteriler vardır. Bir mağazada müşteri trafiğinin en yoğun olduğu saatler genellikle iş çıkışı saatleri, en yoğun olduğu günler ise hafta tatili günleridir.

¹²⁰ Louise O'Brien ve Charles Jones, Do Rewards Really Create Loyalty?, *Harvard Business Review*, May-June 1995, s. 75-82.

¹²¹ Brad Edmonson, New Keys To Customer Loyalty, *American Demographics*, January 1994, Vol. 16 Issue 1, s.2.

¹²² Michael Hepworth ve Paula Mateus, Connecting Customer Loyalty To The Bottom Line, *Canadian Business Review*, Winter 1994, Vol 21, Issue 4, s.40-44.

Alış veriş yapmasa da müşterinin mağazaya gelişi, mağaza için olumludur. Çünkü mağaza açısından bu durum, savuma mekanizmasını aşmak için bir fırsattır. Bu şartlar altında mağazanın müşteri sayısını karla ilişkilendirmek için şu oran kullanılabilir.¹²³

$$\text{Müşteri Başına Satışlar} = \text{Satışlar tutarı} / \text{Müşteri sayısı}$$

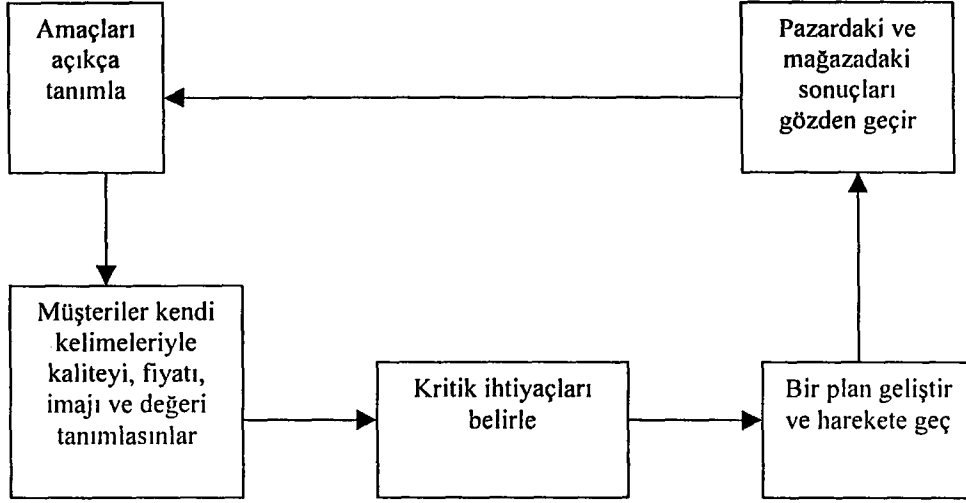
Pazarlama faaliyetlerinin müşterilerde sadakat sağlamasını amaçlayan bir eğilim vardır. Bir çok işletme sadakat oluşturma stratejileri geliştirmeye çalışmaktadır. Bu çalışmaların temel amacı, işletmelerin en iyi müşterileri ile daha iyi ilişkiler kurmalarını sağlamaktır. İşletmeler ve alanlar farklı olunca üzerinde durulması gereken kritik noktalar da değişmektedir. İletişim ve medya araçlarındaki gelişmelere rağmen yeni müşteri kazanmaya çalışmaktansa, mevcut olan müşteriler arasında işletmeden memnun olanlar üzerinde durmak daha kolaydır. Rekabetin artması ve medya kullanımının yaygınlaşması sonucu müşterilerin, işletmelerin mesajlarına ayırabilecekleri zaman gittikçe azalmakta ve mesajlar gittikçe daha az etkili olmaktadır. Giderek daha fazla sayıda yönetici bu sebepler üzerinde kafa yorarak müşteri sadakatini nasıl sağlayacaklarına yönelik çaba sarf etmektedir.¹²⁴

Müşteri sadakati oluşturma ve geliştirme yalnızca bir pazarlama programı değil, aslında bir işletme politikasıdır. Çünkü işletmeler müşterilerine hizmet ve mal sunarak hayatlarını devam ettirmektedirler. Müşterisi olmayan işletmelerin hayatta kalmaları düşünülemez. Ayakta kalan işletmelerin de gerek müşterilerine gerekse çalışanlarına işlerini nasıl yürüteceği konusunda açıklamalar yapması gereklidir. İşte bu açıklamalar işletme politikası içinde müşterilerin konumunu belirlemektedir. Bundan dolayı müşteri sadakati programları aslında sanıldığından daha önemli ve kapsamlıdır. Açıkça tanımlanmış ve her sektörde uygulanabilecek bir müşteri sadakati programı da mevcut değildir. Ancak bir müşteri sadakati geliştirme programının içeriği ve nasıl geliştirilebileceği bellidir.

¹²³ Tek, Perakende..., s. 52.

¹²⁴ Dennis L. Duffy. Customer Loyalty Strategies, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15 Issue 5, 1998, s. 435-448.

Şekil 3.3. Müşteri Sadakati Geliştirme ve Yönetmenin Beş Anahtarı



Kaynak: Joan FREDERICKS ve James M. SALTER, Beyond Customer Satisfaction, Management Review, May 1995, Vol 84 Issue5, s.29-33.

Şekil 3.3'te bir müşteri sadakati geliştirme programının planlanması aşamaları görülmektedir. Programın belirlenmiş, ölçülebilir ve açık bir amaca yönelik olması gerekir. Müşterilerin bakış açısıyla onların değerleri tanımlanarak kritik olanlar üzerinde çalışılır. Bu çerçevede hazırlanan plan bir program dahilinde uygulanarak gözden geçirilir. İstenilen sonuçlara ulaşma ve müşterilerin eğilimlerindeki değişmelere göre yeni programda değişiklik yapılarak tekrar uygulamaya konur.

Tablo 3.2. Olumlu Tutum ve Sürekli Müşteri Olma

		Sürekli Müşteri Olma İhtimali	
		Yüksek	Düşük
Olumlu Tutum	Yüksek	Güçlü sadakat	Gizli sadakat
	Düşük	Sahte sadakat	Sadakat yok

Kaynak: Alan S. DICK, Kunal BASU, Customer Loyalty, Toward An Integrated Conceptual Framework, Journal of Academy of Marketing Science, Spring 1994, Vol. 22 Issue, s. 104.

Tutumlar bir obje ile değerlendirmenin birlikteliğini temsil eder. Tutumlar davranışlarla ilgilidir. Tutumların davranışa yansımada bireylerin kişilikleri de çok önemlidir. Bir markayı satın alma kararını verirken müşterinin o markaya yaklaşımı kritik değişkendir.

Olumlu tutumun çok zayıf olduğu ve sürekli müşteri olma ihtimalinin düşük olduğu zaman sadakat de yoktur. Mağaza yöneticileri sadakat oluşturmak için ürünlerin göze çarpan yerlere konulması, tanınmış markaların satışa sunulması, promosyonlar ve raflardaki sergilemenin yeniden düzenlenmesi ile müşterilerine daha fazla ürün satabilir. Ancak tüm bunlar müşterinin sadık müşteri olacağı anlamına gelmez. Tüm bu çabalar belki de müşteriyi bir süre için mağazaya bağlayacaktır. Ne var ki müşteride oluşan bu bağlılık sadakat anlamında bir bağlılık olmayacak, sahte bir sadakat olacaktır. Değişik bir söyleyişle müşteri çıkarı için mağazaya gelir ve alış veriş yapar. Çıkarı devam ettiği sürece bu durum devam eder. Ya da sosyal çevrenin baskısı sonucu bir müşteri bir mağazadan alış verişe başlayabilir. Ama bu müşteri bulduğu ilk fırsatta kendisine daha çok uyan bir mağazaya geçiş yapacaktır. Mağaza hakkında olumlu tutum geliştirmiş ancak tutumu dışındaki sebeplerle hakkında sadakat duyduğu mağazadan alış veriş yapmayan birisi mağazanın sadık bir müşterisidir. Ancak bu sadakati gizli kalmıştır. Mağaza yönetimi bu tür müşterileri bulup çıkararak mağazadan bu tür müşterileri hangi nedenlerin uzak tuttuğunu araştırarak bu engelleri kaldırma yoluna gidebilir.¹²⁵

Mağaza açısından insanlar, müşteri olma ya da olmama şeklinde sınıflandırılabilir. Müşteri olanlar arasında mağaza ile sadakat bağı olanları tespit etmek için bu sınıflandırma kullanılabilir. Mağaza açısından, mal ya da hizmeti satın alma ihtimali bulunan kişi *muhtemel müşteridir*. Mağazanın sattığı mala ve hizmete ihtiyacı olan hem de bunları satınalma gücü olan kişi *potansiyel müşteri*, potansiyel müşteriler arasında bulunan, ya ihtiyacı yeterince hissetmemiş ya da almaya gücü bulunmayanlar ise *eksik potansiyel müşterilerdir*. Bir mağazadan *ilk kez alış veriş yapmış müşteriler* hala başka mağazaların müşterisidir. İlk kez mağazadan alış veriş yapan müşteri daha sonra mağazanın müşterisi olabilir. *İki veya daha fazla alış veriş yapan müşteriler* kullanabileceği ve mağazadan alabileceği hemen her şeyi mağazadan satın alan kişidir. Bu tür müşteriler genellikle düzenli olarak alış verişe gelirler. *Taraftar müşteri*, alış verişte tercih ettiği mağazaya yeni müşteriler getiren müşteridir. Sadık müşteri olup normal periyodu geçtiği halde mağazaya gelmeyen müşteriler vardır. Problemi çözülme bile bu müşterilerle konuşmak onları rahatlatır ve mağazaya dönmelerini sağlayabilir. Hem de olumsuz propaganda yapılması önlenmiş olur.¹²⁶

¹²⁵ Dick, s. 99-114.

¹²⁶ Griffin, s. 34-41.

Daha önce mağazadan alış veriş yapmakta olan ancak sonradan mağazaya gelmekten vazgeçen müşterilerin böyle davranmalarının sebepleri aranmalıdır. Müşteriler, ilk alışverişlerinde problem yaşama ve bu problemlerin çözülmediğini görme, belirli bir hizmet sistemi olmadığını anlama, karar vericilerle iletişimin kesilmesi, rakiplerin davranışları sonucu mağazadan ayaklarını kesebilirler.

Müşterilerin mağaza ile iletişiminin kurulmasında ya da kurulmuş iletişimin kesilmesinde bariyerler etkilidir. İletişim bariyerleri olarak isimlendirebileceğimiz bu engeller mağaza lehine kullanılabilir. Bazen farkında olmadan bu bariyerler mağazaların aleyhine işleyebilmektedir. Bariyerler fiziki, psikolojik ve ekonomik olabilirler. Bariyerler sizin müşteriye gönderdiğiniz mesajların ulaşmasını engelleyebilir ya da değiştirerek gitmesine ve mesajınızın yanlış anlaşılmasına yol açabilir. Ancak bariyerleri mağaza kendi faydasına da kullanabilir. İletişim ortamında bulunan her tür gürültü bariyer olarak değerlendirilebilir. Müşterilerin maddi olarak kazançlarını artıracak önerileri onların önlerine koymak ekonomik olarak mağazadan çıkışlarına bir bariyer olabilir. Mağazada sunulan mal ve hizmetlerin algılanan kalite düzeylerini yükselterek psikolojik olarak müşterinin mağazada kalması ya da sürekli müşterisi olması sağlanabilir.¹²⁷

Negatif bir dedikodu işletmeyi çok zor durumda bırakabilir, pozitif bir dedikodu ise işletme için kazançlı olabilir. Olumlu dedikodular duyarak mağazaya gelen müşteri satınalmak için daha az zaman harcar. Daha büyük bir sadakat potansiyeline sahiptir. Satmak için ayrıca çabaya gerek yoktur. Çünkü almaya hazır olarak gelirler.¹²⁸

Müşterilerin gündemini belirleyerek mağaza dedikoduları kazanç haline dönüştürebilir. Bunun için müşterilerin konuşacağı bir konunun belirlenmesi, konuşma faktörünün nasıl kazanca dönüştürülebileceğinin araştırılması, ürünleri etkili insanlara ulaştırılması ve etki merkezlerinin yani etkili insanların daimi taraftarlar haline dönüştürülme yöntemleri kullanılabilir. Dedikodu işletmenin sahip olabileceği en güçlü reklamdır. Çünkü dedikodu dinleyen birinin tutum değiştirmeye olan direnci -bir menfaat ilişkisi çağrıştırmadıkça- en zayıf noktasındadır.

¹²⁷ Griffin, 146-147.

¹²⁸ R. Bruce Money ve Mary C. Gilly, Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in The Purchase of Industrial Services in The United States and Japan., *Jorunal of Marketing*, October 1998, Vol 62 Issue 4, s.76-89.

İşletmeler, içinde buldukları ekonomik ve sosyal çevrede faaliyet gösterirken yönetimin belirlediği stratejiler onlara yol gösterir. Tüm işletmeler rekabetten kaçınmak, mümkünse pazarın en büyüğü olmak isterler. Uzun yıllar pazar payını büyütme olarak isimlendirilen bu yarış devam etmiştir. Ancak pazarda yaşanan değişimler, işletmenin stratejilerini de gözden geçirmelerini gerekli hale getirmiştir.

Tablo 3.3. İşletme Stratejileri ve Müşteri Sadakati

	Pazar Payı Stratejisi	Sadakat Stratejisi
Hedef	Müşteri kazanma	Müşteri sadakati
Pazar Şartları	Düşük büyüme veya doymuş piyasalar	Düşük büyüme veya doymuş piyasalar
Odak Noktası	Rekabet	Müşteriler
Başarı Ölçüsü	Pazar payı, nispi rekabet	Müşteri payı , müşteri hatırlama oranı

Jill Griffin, Customer Loyalty, Lexington Books, New York, 1995, s.6.

Tablo 3.3'te işletme stratejilerinin hangi açılardan değişimlere uğradığı görülmektedir. Yaşanan değişimler sonucu, pazar şartlarında önemli bir değişiklik olmamasına karşın, pazarın odak noktası rekabetten müşteriye doğru; hedef, müşteri kazanma yerine müşteri sadakati oluşturmaya, başarı ölçüsü ise pazar payı yerine müşterinin mağazayı hatırlama oranı olarak değişmeye başlamıştır.

3.6 Mağaza Tercihi

Müşteriler sadece ürünleri değil markaları da seçerler. Bir ihtiyacını karşılamak üzere bir ürün satınalmaya karar veren müşterinin zihninde cevaplandırması gereken sorulardan birisi de bu ihtiyacını karşılayacağı alternatiflerden hangisini seçmesi gerektiğiyle ilgilidir. İşte bu soru cevaplandığı anda müşteri mağaza tercihinin yapmış demektir. Bir müşterinin bir mağazayı tercih etmesi için çok değişik sebepler bulunabilir. Ancak müşterilerin mağaza tercihinin en çok etkileyen faktörler düşük fiyatlar, ürünler ve reklamlardır¹²⁹

¹²⁹ Teck-Hua Ho, David R.Bell, Determining Where To Shop: Fixed And Variable Costs Of Shopping, *Journal of Marketing Research*, August 1998, Vol. 35 Issue 3, s. 352-370.

Sadık müşteri mağazadan satın almasını rasgele yapmaz. Çünkü daha önceki tecrübeleri ile edindiği tutumu onu her zamanki davranışını yapmaya sevkeder.¹³⁰ Bir mağazanın tercih edilmesi, sadece bir defa alış veriş yapmayı içeren bir tutum değildir. Mağaza tercihi devamlılık arzeder. Ancak şu da var ki satın alınacak ürünün kolayda, beğenmeli ya da özellikli olması o anda yapılacak tercihte etkilidir. Bu durumu Tablo 3.4'ten ayrıntılı olarak görmek mümkündür.

Tablo 3.4. Müşterilerin Mağaza –Ürün Tercihleri

		Mağaza Türü		
		Kolayda	Beğenmeli	Özellikli
Ürün Bölümü	Kolayda	Herhangi bir markayı en yakın mağazadan satınalacak	Daha iyi hizmeti, daha ucuzunu bulmak için mağaza mağaza dolaşır	Mağaza tercihi önde gelir marka da önemli olabilir
	Beğenmeli	Biraz seçmek istiyor ancak en yakın mağazadaki çeşitlere razı	Ürünleri ve mağaza karmalarını ölçüştürmek ister	Mağaza tercihi önde gelir ama daha elverişli, çeşitlendirme ister
	Özellikli	Belirli bir markayı tercih eder ama kolayca ulaşabileceği yerde olmasından da hoşlanır	Belirli bir ürünü tercih eder yine de en iyi ürün ve karmayı arar	Hem mağaza tercihi hem de ürün tercihi sözkonusudur

Kaynak: Mehmet Oluç, Dağıtım III, Perakendecilik, Pazarlama Dünyası, Mayıs Haziran 1989, Yıl 3, Sayı 15, s.3-14.

Bir müşterinin bir mağazayı tercihinde müşterinin demografik, psikolojik ve etnik özellikleri ile müşterinin mağazanın özelliklerini algılaması önemli rol oynar. Mağazanın kim tarafından tavsiye edildiği, bir başka deyişle müşterinin mağaza hakkında bilgi edindiği kaynağın güvenilirliği (TV, radyo, gazete, arkadaş vb.) mağaza tercihini belirlemede etkilidir.¹³¹

Bir müşterinin mağazadan satınalacağı ürün yada hizmetin tercihinde ihtiyacın aciliyeti, miktarın çokluğu, karşılaştırma yapma niyetiyle mağazayı ziyaret etme. başka

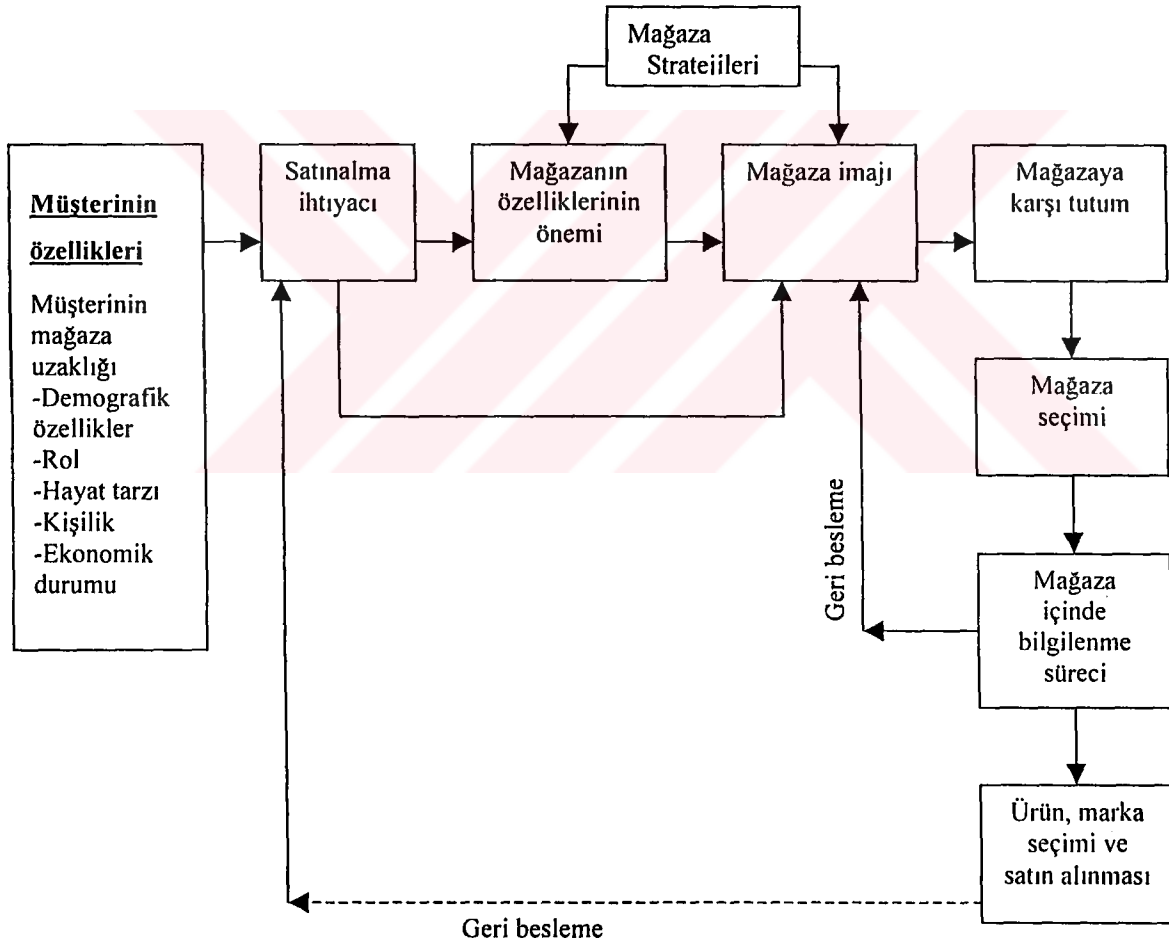
¹³⁰ Griffin, s. 4.

¹³¹ Molly Eckman, Antigone Kotsiopoulos, Store Patronage Behavior Of Hispanic Versus Non-Hispanic Consumers: Comparative Analyses Of Demographics, Psychographics, Store Attributes, And Information Sources, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, February 1997, Vol. 19 Issue 1, s.69-84.

yerde bulmanın zorluğu ve sıradan bir ürün satınalma niyeti vb. unsurlar belirler. Bir mağazadan alışveriş yapmış olmak ya da sürekli o mağazadan alışveriş yapıyor olmak, o mağazanın sadık müşterisi olmak anlamına gelmez. Çünkü bir mağazadan tatmin olma ile bir mağazanın sadık müşterisi olmak farklı şeylerdir.¹³²

Şekil 3.4'te görüldüğü gibi hangi tür maldan alırsa alsın bir mağazadan alışveriş yapan müşteri alışverişini zihninde değerlendirir. Tekrar satınalma kararı verir, bunu gerçekleştirir. Tekrar satınalma kararını değerlendirir ve bir daha o mağazadan alışveriş yapmamaya karar verebilir. Bundan sonra bu mağazadan sürekli alışveriş yapıp yapmamaya ilişkin müşteri kararını müşterinin tutumları belirleyecektir.

Şekil 3.4. Mağaza Seçimi ve Alışveriş Davranışı



Kaynak: Henry ASSAEL, *Consumer Behavior & Marketing Action*, Pws-Kent Publishing Company, Boston, 1992, s.630.

¹³² Patrick Van Kenhove, Kristof De Wulf, Walter Van Waterschoot, The Impact of Task Definition on Store-Attribute Saliences and Store Choice, *Journal of Retailing*, Spring 1999, Vol. 75 Issue1, s. 125-138.

Mağazanın müşterinin tercihini kendi lehine çevirebilmek için yaptığı faaliyetler, örneğin müşteri sadakati sağlamak için kurulmuş bir müşteri kulübü üyelik kartının sahibi olmak müşterinin mağazayı tercih etmesine sebep olabilir.¹³³

Olumlu bir tutum geliştirmeye başlamış ve bu karar başka bilişler tarafından destekleniyorsa mağaza tercihi değişebilir. Tersine durumda ise olumsuz tutum geliştirmeye başlamış olabilir. Ancak bu ikisi arasında olabilecek durumlar da vardır. Başlangıçta olumsuz tutum sahibi iken olumlu bilişler edinebileceği gibi, zayıf olumlu tutum sahibi iken olumsuz tutumu destekleyici bilişler ile mağaza tercihinden uzaklaşabilir.

3.7. Sadakatin Ölçülmesi

Gerçek sadakat, müşterinin sözleriyle ölçülmez. Sadakat, müşterinin mal ve hizmetlerden satınalma davranışı ile ölçülür. Müşteri davranışlarının tutumların sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülürse, müşterilerin ne satın aldığı ve niçin sadakat gösterdikleri ile ilgili araştırmalar yapılabilir. Elde edilen tutum araştırmalarından elde edilen bulgularla daha fazla sadakat sağlama çalışmaları gerçekleştirilebilir.¹³⁴

Bireyin bir mağazadan alışveriş yapacağını ifade etmesi onun bundan sonra mağaza seçiminde tutarlı davranacağı anlamını taşımaktadır. Ancak tutarlılıktan bahsederken yüzde yüz tutarlı davranmak gibi bir kriter kullanılırsa hiçbir bir mağazadan alışveriş yapma davranışıyla mağaza sadakati arasında ilişki bulunamaz. Ancak belirli anlamlılık düzeyinde ve belirli bir oranda tutumlarla davranışlar ilişkilendirilmektedir. Aradaki ilişkinin zayıf çıkmasının elbette sebepleri vardır. Seçilen davranış ölçülen tutumla doğrudan ilgili ise tutum ile davranış arasında güçlü bir ilişki bulunur. Tutumların ölçüldüğü zamanla davranışın gözlemlendiği zaman arasında geçen süre tutum ile davranış arasındaki ilişkinin derecesini belirlemede önemli rol oynar. Bu zaman zarfında tutum değişikliğe uğramış olabilir. Ortamdan kaynaklanan baskılar sebebiyle tutum ile çatışan bir davranış sergilenmiş olabilir. Farklı görüş ve tutumlarla karşılaşmayı beklemek ortamdan kaynaklanan bir baskıdır. Bu ortamsal baskı da tutum ile davranışın tutarlılığını yada tutarlılığın şiddetini belirleyebilir.

¹³³ E. Conneran, K. Lawlor, Consumer Perceptions of The Superclub Loyalty Scheme And Its Influence On Store Choice Decision, *Journal Of Targeting, Measurement And Analysis For Marketing*. (UK), Vol 5 No 3, s. 96

¹³⁴ Griffin, s.141.

Tutumlar doğru ya da güvenilir biçimde ölçülmemiş olabilir. Tutumları ölçülen kimseler doğru cevap vermeyebilirler, soruları anlamayabilirler. Bu durumda ilişkinin çıkmaması gayet doğaldır.

Tutumları doğrudan araştıran ve yaygın olarak kullanılan ilk teknik sosyolog Bogardus tarafından 1925 yılında çeşitli etnik gruplar arasındaki mesafeyi incelemek üzere geliştirilmiştir. Daha sonra Thurstone, eşit aralıklar¹³⁵ yöntemiyle tutumları ölçmede bir ölçek önermiştir. 1932 yılında Likert, pek çok konuya uygulanabilen tutum testleri prosedürleri oluşturmuştur. 1935 yılından sonra özellikle akademik gelişmelerin dışındaki gelişmeler nedeniyle yeni tutum ölçme teknikleri araştırıldı. Gallup ve Roperin öncülüğünü yaptığı ve daha sonra kamuoyu yoklamaları olarak isimlendirilen araştırma yöntemi uygulamada yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Bunların dışında kendini değerlendirme tekniği ile tutum ölçme metodu geliştirilmiş ancak uygulamada kullanıcılarının sayısı sınırlı kalmıştır. Ayrıca mektuplar, otobiyografiler, günlükler, konferansların değerlendirilerek tutumların araştırıldığı klinik psikoloji yöntemi de bir tutum ölçme metodudur.¹³⁶

Kamuoyu yoklamaları belirlenmiş bir konuda kitleyi temsil edeceği düşünülen örnekler üzerinde açık uçlu veya evet-hayır ile cevap verilen sorulardan oluşan anketlerle tutumlar ölçülmeye çalışılır. Anketlerle yapılan araştırmalarda aynı zamanda örnek kitlenin demografik özellikleri ile cevaplarını birlikte değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Sosyal bilimler alanında kamuoyu yoklamaları sıkça kullanılan bir yöntemdir.

Belli bir grubun üyelerinin başka grup üyelerine karşı duyduğu yakınlık ve sempati derecesine sosyal mesafe adı verilmektedir. Bogardus belli bir grubun tercih ettikleri yakınlık ve mesafe dereceleri ve bu tercihlerin neye dayandığı ya da gerekçeleri üzerinde durmuştur. Bir tutum nesnesi hakkındaki mesafe tercihi kişinin o nesne hakkındaki önyargısını göstermektedir.¹³⁷

¹³⁵ Eşit aralık varsayımı, ölçmeyi yapacak olanların görüşlerinin testte yer alan ifadelerle yansımamasını lehte ya da aleyhteki görüşlere aynı dereceler verilmesini ifade eder.verilen herhangi bir ifadenin net olması anlamını taşır.

¹³⁶ Şerif, s. 510-511.

¹³⁷ Denis Coon, *Essentials of Psychology Exploration and Application*, West Publishing Company, New York, 1988, s.657.

Likert tekniğinde deneklerden verilen bir ifadeye “kesinlikle katılmıyorum-tamamen katılıyorum” gibi dereceli cevaplar verilmesi istenir. Testteki her madde hem bireyin görüşünü açığa çıkarmakta, hem de bu görüşü ne kadar benimsediğinin derecesini ortaya çıkarmaktadır. Likert tekniği ile ölçülen ifadelerde lehte ya da aleyhte olma durumu açıkça bellidir. Herhangi bir ifade yalnız bir tercihi belirler. İfadeler bireylerin tamamının reddedeceği ya da tamamının benimseyeceği türden olmamalıdır.

Tutum ölçme konusunda dikkat edilmesi gereken bazı noktalar da şunlardır. Tutum ölçmede kullanılan testler, farklı bireylerin tutumlarını ayırt edici olmalı, ayırt edicilik mümkün olduğu kadar keskin olmalı, ayırt etme vasfı sadece tutumu değil aynı zamanda tutumun şiddetini de ölçmelidir¹³⁸ Örnekleme büyüdükçe testin güvenilirliği de artacaktır.

Bir müşterinin bir mağazanın sadık müşterisi olup olmadığının değişik göstergeleri vardır. Bu göstergeler kullanılarak müşterinin mağazaya olan sadakati ölçülebilir. Bu değişkenler, sadakatin bir tutum olması nedeniyle tutum ölçme ile ilgilidir.

Bir tutum olarak sadakati ölçmek oldukça zordur. Çünkü sadakat gözle görülür elle tutulur bir şey değildir. Ancak yine de sadakatin varlığını gösteren doğrudan ya da dolaylı belirtiler vardır. Sadık bir müşteri olup olmadığını ona tekrar satınalma niyeti olup olmadığı sorularak öğrenilebilir. Ya da bireyin davranışlarından bazıları gözlenerek sadakat ölçülebilir. Bu davranışlar:

- son zamanlarda mağazasından alışveriş yapıp yapmadığı,
- alışveriş sıklığı ,
- mağazada yaptığı harcama büyüklüğü,
- mağazasını başka yerde iken hatırlama ve
- uzun vadeli ilişki düşünme

davranışlarıdır. Ayrıca mağazayı desteklemek, tavsiye ederek yaygınlaşmasını istemek, sadakatin başka göstergeleridir. Tüm işletmeler müşterilerin kendi aralarında işletme hakkında konuşmalarını önemserler. Dedi kodu pazarlaması olarak isimlendirebileceğimiz ve çoğu kez işletmenin takip edemeyeceği ve ölçülmesi daha zor

¹³⁸ Krech, s.243-248.

olan aktivitelerle müşteri aynı zamanda mağazaya olan bağlılığını pekiştirmektedir. Böylece bir mağazanın havarisi, yardımcısı, taraftarı, avukatı gibi davranmaya başlamaktadırlar.¹³⁹

Doğaldır ki bir insanın kendine has özellikleri bir konuda sadakat göstermesini ya da sadakatinin derecesini de etkileyecektir. Ancak mağazalar müşterilerinin sürekliliğini sağlamak için yapabilecekleri faaliyetler olduğunu düşünmektedirler.

Daha önce yapılan araştırmalarda mevcut müşterilerin sadakatlerini ölçmede üç araç kullanılmıştır: Gönüllü yeniden satınalma, gelecekte gönüllü olarak yeniden satınalma isteği ve gönüllü olarak mağazayı başkalarına tavsiye etme. Bu alanda daha önce yapılmış çalışmaların çoğu, hizmet kalitesinin etkisini, hem müşteri tatminini, hem de mağazaya olan sadakatin algılanan değerini ölçmeye çalışmışlardır. Bazı araştırmacılar hizmet kalitesini ve müşteri tatminini farklı olarak ele almışlardır.¹⁴⁰ Hizmet kalitesinin müşteri tatminine etkisi üzerinde çalışmışlardır. Ancak hizmet kalitesinin tekrar satınalma etkisi üzerinde pek durmamışlardır. Bazı araştırmacılar ise hizmet kalitesi ile müşteri tatmininin farklı şeyler olmadığını savunmuştur. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda hizmet kalitesi ile yeniden satınalma arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.¹⁴¹

Mağazaların müşterilerinde sadakat oluşturabilmek için ellerindeki imkanlar aynı zamanda mağazanın başarı değişkenleri olarak isimlendirilmektedir. Çünkü amaç, daha çok müşteriye ulaşmak ve ulaşılan müşterilerin tercihini kazanmaktır. İnsanların düşüncülerinin kişilik yapılarının kültürlerinin farklı olduğu, dolayısıyla mağaza tercihinde değişik kriterler gözetmeleri beklenen bir sonuçtur. Bu şartlar altında mağazalar kontrol edebildikleri her imkanı kullanmak istemektedirler. Aynı zamanda amaca ulaşmada etkisi olan her faktörün müşterileri olumlu yönde etkilemesi ve faktörler arasında bir uyum ve koordinasyonun sağlanması için ellerinden geleni yapmaktadırlar.

¹³⁹ Jones, Why Satisfied..., s. 88-99.

¹⁴⁰ J.J. Cronin, S.A. Taylor, Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, July 1992, Sayı 56, s.55-68.

¹⁴¹ William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin, Valerie A. Zeithaml, A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, February, 1993, Vol. 30, s. 7-27.

BÖLÜM IV

PERAKENDE MAĞAZALARIN BAŞARI DEĞİŞKENLERİ İLE MÜŞTERİ SADAKATI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

4.1. ARAŞTIRMA

4.1.1 Araştırma Hakkında Bilgiler

Mağazalardan alışveriş yapan müşterilerden bir kısmının sürekli olarak belirli bir mağazayı tercih ettikleri bilinen bir olgudur. Her insan değişik sebeplerle alışverişini bir satış noktasına yoğunlaştırarak yapar. Müşterilerin mağaza açısından süreklilik oluşturması; mağazanın başarı değişkenleri olarak kabul ettiğimiz ve kuruluş yerinin seçiminden müşterilerinin alışverişten sonraki memnuniyetlerine kadar bir çok aşamayı kapsayan bir dizi faaliyet sonucu gerçekleşir. Bunların bir kısmı müşterileri doğrudan ilgilendirirken bazılarının varlığından müşteri haberdar bile değildir. Ama hepsinin de amacı müşterilerin memnuniyetini artırmak ve müşteriye sürekli hale getirmektir.

Literatürde müşteri sadakati üzerine çalışanların bir kısmında odak noktası, davranışsal niyetlerin algılanan değerlerinin etkisidir. Algılanan değer fiyat ile satınalma niyeti arasında bir arabulucu olarak görülmüştür. Algılanan değer önemlidir, çünkü müşterinin bir malı almak için harcamayı göze aldığı bir miktar vardır. Bu alandaki çalışmaların çoğu gönüllü davranış niyetleri üzerinde durmuşlardır. Bugüne kadar

beklenen değer, hizmet kalitesi ve müşterinin mağazaya olan sadakati üzerinde yapılmış araştırma sayısının azlığı da bilinmektedir.¹⁴²

Müşteri memnuniyeti ile çalışmaların dışında mağazanın performans değişkenleri ile hizmet sağlayıcı ile müşteri arasında bir ilişki kurulabileceği ve müşterilerin bundan memnun olacakları üzerinde duran¹⁴³, müşterilerin hizmet karmasının neresinde olduğu ve müşterilerle daha iyi ilişkilerin nasıl kurulabileceği üzerinde yoğunlaşan¹⁴⁴, farklı standartlarda hizmet kalitesini bir başarı değişkeni olarak düşünen ve müşterilerin hizmet kalitesini nasıl algıladıkları ve bundan sağladıkları tatmin üzerinde duran çalışmalar mevcuttur.¹⁴⁵ Ancak müşteri ilişkileri açısından düşünöldüğünde bundan önceki çalışmalar hizmet kalitesi üzerinde durmuşlardır. Böyle olması da hizmeti verenlerin hizmet sağlayıcılar olduğu kabulünden hareketle doğrudur. Ancak perakende mağazalar yalnızca hizmet kalitesi sayesinde mi müşterilerini mağazaya bağlamaktadırlar. Her mağazanın önemli ölçüde yatırım yaptıkları mağaza dizaynı, finansal başarısı gibi müşteriyle duygusal anlamda doğrudan ilişki kurmayan değişkenler müşteri sadakati üzerinde ne derecede etkilidir. İzleyen bölümlerde bu konuda yapılmış çalışmalar değerlendirilecek ve yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırılacaktır.

4.1.2. Yöntem

Araştırmada başarı değişkenleri ile sadakat arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla müşterilerin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırma sorularında 5'li Likert ölçeği kullanılarak müşterilerin mağaza karşı sadakati ölçölmek istenmiştir. Bu güne kadar yapılan birçok çalışma mağaza yöneticilerince hangi değişkenin müşteri üzerinde etkili olacağına dair sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Müşteriler bir mağazaya sürekli müşteri olma konusunu enine boyuna düşünmemektedirler. Müşteriler daha çok bir mağazayı belli özellikleri sebebiyle zaman içinde tercih etmeye başlamakta ve bir müddet sonra o mağazanın müşterisi olmaktadır.

¹⁴² Niren Sirohi, Edward W. McLaughlin, Dick R. Wittink, A model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for A Supermarket Retailer, *Journal of Retailing*, 1998, Vol. 74, Issue 2, s. 223-245.

¹⁴³ Richard L. Oliver; Roland T. Rust, Customer Delight: Foundations, Findings, and Menagerial, *Journal of Retailing*, Fall 1997, Vol. 73 Issue 3, s.311-337.

¹⁴⁴ Lance A., Bettencourt, Customer Voluntary *Performance*: Customers as Partners, *Journal of Retailing*, Fall 1997, Vol. 73 Issue 3, p383-407.

¹⁴⁵ Richard A. Spreng; Robert D. Mackoy, An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*, Summer 1996. Vol. 72 Issue 2. s.201-215.

Araştırma, Türkiye genelinde bir çok mağazası bulunan bir zincir mağazanın Ankara'daki üç farklı semtte bulunan 3 mağazasında, yapılmıştır. Mağaza, ülkemizin en büyük zincir mağazalarında olup araştırmanın yapıldığı şubelerde 350 kişilik personelle, müşterilerine gün boyu hizmet vermektedir. Anketler, mağazalarda uygulanarak tutum ile davranış aynı anda ölçülmeye çalışılmıştır. Çünkü tutumlar zaman içinde değişebilir. Tutum ölçüldükten sonra aradan geçen zaman içinde müşteriler yeni bilişler edinerek tutumlarını değiştirebilirler. Sadık müşteri olma ile mağazadan alış veriş yapma davranışı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çünkü müşterinin alış verişte o mağazayı tercih etmesi daha önceden başlayarak geliştirilip pekiştirilen bir tutumun neticesinde ortaya çıkan bir davranıştır.¹⁴⁶ Yapılan güvenilirlik analizinde $\alpha=0,7227$ bulunmuştur. Bunun anlamı yapılan ankette kullanılan soruların oldukça güvenilir olduğudur.

Bir mağazanın başarısını değerlendirme, bir müşterinin mağazadan sağladığı tatmini ölçme ve müşterinin mağazaya sadakati farklıdır. Bu çalışmanın amacı ne müşterinin mağazadan memnuniyetini ölçmek ne de mağazanın başarısını değerlendirmektir. Bunların hepsinin birden ölçme durumunda araştırma sonuçlarını etkileyecektir.¹⁴⁷ Bu sebeple çalışma, müşterilerin eğilimlerini belirlemeye yöneliktir. Dolayısıyla araştırma konusu müşterilerdir. Bu amaçla mağazalardan alış veriş yapmış müşterilerden rassal örnekleme yoluyla 382 müşteri ile görüşülmüş ve sorulan sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

Daha sonra bu anketler istatistiksel yöntemlerle değerlendirilerek mağazaların başarı değişkenleri ile sürekli müşteri olma arasında bir korelasyon olup olmadığı ve derecesi araştırılmıştır.

Ayrıca değişkenler kendi aralarında gruplandırılarak değişken grupları oluşturulmuştur. Örneğin, malın tazeliği, moda ve marka "mal" isminde bir değişken grubunda toplanmıştır. Satış elemanlarının davranışı, güleryüzü ve dürüstlüğü, satış personeli başlıklı bir değişken grubunda toplanmıştır. Bu değişken grupları arasında faktör analizi yapılarak müşteri sadakati üzerinde hangi değişkenlerin bir faktör oluşturduğu bulunmaya çalışılmıştır.

¹⁴⁶ Freedman, s.284-286.

¹⁴⁷ Bloemer J, De Ruyter K On The Relationship Between Store Image, Store Satisfaction And Store Loyalty *European Journal Of Marketing*, (UK), 1998 Vol 32 No 5.

İkinci bölümde açıklanan ve mağazaların başarılarının ölçülmesinde kullanılan değişkenlerle sürekli müşteri olma arasında aranan ilişkilerin her biri bir hipotez olarak sıralanmakta ve daha sonra her biri için tek tek korelasyon analizi ve ki-kare testi yöntemiyle bu değişkenlerle ilişkiler ortaya konulmaktadır. Sürekli ve mağazaya bağlı müşterileri doğrudan belirleyebilecek sorularla mağazanın başarı değişkenleri ile ilgili sorular arasında ilişki aranarak test edilmiştir.

Sadakatin varlığını ölçmek ve varsa diğer değişkenlerle ilgisini aramak için müşterilere “mağaza hakkında olumsuz düşünceleri ikna etmenin müşteri için önemli olup olmadığı” sorulmuştur. Bu soru ile müşterinin mağaza hakkında olumsuz görüş bildirenlere ne kadar tahammül edebileceği ve savunmak için harekete geçip geçmediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Çünkü insanlar sevdiklerini savunurlar. Benimsedikleri bir konu hakkında çevresindeki insanların olumsuz tutum geliştirmelerini istemezler. Buna doğal olarak müdahale etmek isterler. Ayrıca insanlar inandıkları şeylere başkalarının da inanmalarını isterler.¹⁴⁸

Kişinin savunma tutumunun bir göstergesi olarak alınan bu soru ile diğer sorularında müşterilerin, hakkında görüş bildirdiği mağazanın başarı değişkenleri arasında ilişki aranmıştır. Yapılan istatistiklerin sonuçları Ekler kısmındaki Ek-1'den Ek-7'ye kadar) tablolarda gösterilmiştir.

Yine mağazaya olan sadakati ölçmek için, “mağazayı başkalarına tavsiye etmenin müşteri için önemli olup olmadığı”na yönelik bir soru sorulmuş ve böylece mağazaya ne kadar güvendikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Çünkü, insanın kendisini güvende hissetmesi onun için bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın karşılanması durumunda sonraki ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Aksi takdirde sonraki ihtiyaçlar gündeme bile gelmez. Sadık müşteri ve bir mağazanın taraftarı olan müşteri ancak bir mağazayı başka birine tavsiye eder. Bu onun davranışlarının doğruluğundan emin olduğunu ve başkalarının da aynı şekilde davranmalarını arzu ettiğini gösteren bir işarettir.

“Az da olsa fazla ödeyeceğim bir fiyat farkına rağmen bu mağazadan alışveriş yaparım” yargısına katılıp katılmadığını test eden bir soru ile, mağazadan alışveriş yapmada müşterilerin ne kadar ısrarlı oldukları bulunmaya çalışılmıştır. Bu soru ile mağaza için müşterilerin fedakarlık yapıp yapmadıkları ölçülmek istenmiştir. İnsanları

güdüleyen unsurlardan bir tanesi “para”dır. Müşteri bu mağazadan alış veriş yapma isteğinde ne kadar ısrarlıdır? Bunu en iyi ölçebilecek soru onun mağaza için fedakarlık yapıp yapmayacağını tespit etmektir. Diğer mağazalara göre daha fazla ödeme yapması, buna rağmen her zaman alış veriş yaptığı mağazayı tercih etmesi müşterinin bu fedakarlığı yaptığını gösteren bir tutumdur.

“Müşterinin mağazayı ziyaret sıklığını” belirlemeye yönelik bir soru ile hangi müşteriler sürekli ve mağazaya bağlıdır sorularının cevapları bulunmaya çalışılmıştır. Mağaza için sürekli müşteri, kazancın sürekli olması yani istikrar anlamı taşır. Bir mağazadan sürekli alış veriş yapan müşteri aynı zamanda bu davranışıyla mağazadan memnun olduğunu göstermektedir. Mağazadan memnurluk ona olan güveni artırır. Mağaza müşteride güveni sağladıktan sonra müşterinin mağazada harcadığı miktar da giderek yükselir. Çünkü müşteri artık mağazayı sorgulama gereği duymamaktadır. İnsanlar bilmedikleri şeylerden çekinirler. Fakat hakkında bilgi sahibi oldukları konularda rahat hareket ederler. Müşteri de mağaza hakkında alış veriş yaptıkça daha çok bilgi sahibi olmaktadır. Bu bilgilenmeden doğan güven, müşterinin mağazaya girerken kendisiyle mağaza arasına koyduğu savunma duvarlarının aşılmasını kolaylaştırır.

Bir çok müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için değişik mağazalardan alış veriş yapmaktadır. Ortalama bir müşteri bir hafta içinde 2,2 defa mağazaya alış veriş için gitmektedir. Halbuki bir mağazadan düzenli olarak alış veriş yapan bir müşteri mağazasını haftada ortalama 0,6 defa ziyaret etmektedir. Bu rakamlar göstermektedir ki ortalama bir tüketici bir haftada ortalama 3-4 farklı mağazayı ziyaret etmekte ve ihtiyaçlarını karşılamak için buralardan alış veriş yapmaktadır.¹⁴⁹

Cevaplayıcılara ayrıca, “Alış veriş için olmasa da mağaza da vakit geçirmek isterim” yargısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. İnsanlar işleri olmadığı halde gittikleri yerler onların kendilerini rahat hissettikleri yerlerdir. Bunun anlamı o bireyin, o yerde bir sahiplenme duygusuyla hareket etmesidir. Mağazada vakit geçirmek isteyen müşteriler de rahat hareket etmektedirler. Ayrıca alış veriş yapmak için gelmemiş de olsa mağazanın ani satınalma kararı verdirecek promosyonlar ve düzenlemelerle bu müşterilerin alış veriş yapması sağlanabilir. Kaldı ki yine alış veriş yapmış olmasa da

¹⁴⁸ Freedman, s.294.

müşteri mağaza içinde gezdikçe yavaş yavaş mağaza hakkında bilgi sahibi olacaktır. Bilgi ise onun mağazaya olan güvenini artıracaktır.

Sürekli müşterilere sağlanan kolaylıkların mağazayı tercihinde etkili olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruyla müşterinin kendisini mağazanın sürekli müşterisi gibi hissedip hissetmediği ölçülmeye çalışılmıştır. Sürekli müşteriler artık mağazada çalışan personelle tanışık duruma gelirler ve bundan dolayı bazı avantajlı durumlara sahip olabilirler. Anında fark edilmek, isteklerinin mağaza çalışanlarınca zaten bilinmesi gibi avantajlar müşterinin sürekli müşteri olmaktan dolayı sağladığı avantajlar olarak sayılabilir.

“Fiyatlar düşük olduğu için mağazaya gelirim” yargısına olumsuz cevap veren müşteriler yardımıyla onların mağazaya bağlılıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu soruya olumsuz cevap vermek fiyat düşük değil ama ben yine de mağazadayım anlamını taşımaktadır. Bu da daha önce belirtilen gibi bazı beklentilerini burada karşıladığından dolayı müşterinin fazla ödemeye hazır olduğunu göstermektedir.

Ek-1’de yer alan tablodaki değerlerin hesaplanmasında SPSS programındaki Kruskal Wallis Test’i kullanılmıştır. % 5 önem derecesinde anlamlı olan ilişkiler alınmış, daha düşük ilişkiler göz ardı edilmiştir. Korelasyon analizinde önem derecesi düşürüldüğünde her bir değişkenle ilişki kurulabilmektedir. Ancak burada % 1 önem derecesi ($\alpha=0,01$) esnek tutulmamıştır. Dolayısıyla Ki-kare testinde 17 değişkenle ilişki bulunmuşken, bu test korelasyon analizi ile desteklendiğinde iki testin birden ilişkili bulunduğu değişken sayısı 7’ye düşmüştür. Diğer değişkenlerle olumsuz düşünenleri ikna etme arasında da % 1 önem derecesinde ilişki vardır. Ancak bu ilişkiler burada seçilenler kadar anlamlı değildir. Aradaki hesaplanan korelasyon diğer değişkenlerde çok küçük bulunmuştur. Dolayısıyla sadece aradaki korelasyonu yüksek olan değerler burada tartışılacaktır. Diğer değişkenlerin korelasyonunun düşük çıkması ve burada onların bağlılıkla ilişkisinin tartışılmaması onların bağlılıkla ilişkisi olmadığı anlamına gelmez. Bu konuda başka sorular sorarak ve araştırmalar yaparak bu ilişkileri tekrar aramak gerekecektir. Ancak şu var ki araştırmamızda 33 soru ile başarı değişkenleri ölçülmeye çalışılmış, 26’sından bir sonuç alınmaya çalışılmış, geriye kalan 7 soru ile bağlılıkla ilgili sorular arasında Ki-kare testi ile arada bir ilişkinin varlığı bulunmuş

¹⁴⁹ Dreze, s.301-326.

olmasına rağmen %1 önem derecesinde anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır. Çalışmanın sonunda bu değişkenlerin korelasyon analizinde neden ilişki vermediği tartışılacaktır.

Yapılan korelasyon analizi ile bu soruların her bir değişkenle arasındaki ilişkiler SPSS paket programı yardımıyla test edilmiştir. Bu testlerde korelasyon analizinin yanı sıra değişkenlerin birbirlerinden bağımsızlıklarını (ya da ilişkilerini) ölçen Ki-kare testi de yapılmıştır.¹⁵⁰ Aşağıda korelasyon analizinin sonucunda bulunan değerlerin her birisi % 1 ($\alpha=0.01$) önem derecesinde test edilmiştir. Bulunan korelasyon değerlerinin küçük olması ilişkinin zayıflığından kaynaklanmamaktadır. Bu değerlerin rakamsal olarak küçük olması anketteki değişken sayısının çok olmasından ve testin daha güvenilir olması için % 1 önem derecesinde ($\alpha=0.01$) test edilmesinden kaynaklanmaktadır. Ki kare testi için de aynı şekilde % 1 ($\alpha=0.01$) önem derecesi göz önüne alınmıştır.

4.2 Araştırma Sonuçları

Araştırmaya katılan müşterilerin % 37'si kadın ve % 63'ü erkektir. Ankete katılanların % 53.9'u üniversite mezunu ya da üniversite öğrencisi, %33.3'ü lise, % 5.2'si orta okul mezunudur. Dolayısıyla bu tür mağazalardan eğitim seviyesi yüksek kişilerin alışveriş yaptığı ve buna neden olarak mağazaların yaygınlaşmamış olması ya da mağazaların konum olarak bu insanlara yakın yerlere kurulmuş olması ve hedef kitle olarak yine eğitilmiş kişilerin seçilmesi söylenebilir.

Tablo 4.1 Müşterilerin Alış Veriş Sıklıkları (%)

Cevap yok	Haftada bir kaç kez	Haftada bir	On beş günde bir	Ayda bir	Daha seyrek	Toplam
3,9	25,1	23,3	22,5	15,2	10,0	100,0

Sürekli müşteri denildiğinde belli aralıklarla mağazayı ziyaret eden müşteriler akla gelmektedir. Bu aralığın genişliği müşterinin mağazaya bağlılığını belirlemektedir. Bu çalışmada müşterilerin mağazadan alışveriş yapma sıklığına alınan cevapların dağılımı aşağıda görülmektedir. Burada ayda birden daha seyrek ve ayda bir uğrayan müşterileri çıkartıldığında geriye kalan % 74.8'lik bir müşterinin mağazanın sürekli

müşterisini oluşturduğu söylenebilir. Çünkü en az iki haftada bir alış veriş yapan müşteri mağazanın sürekli bir müşterisidir. Alış veriş sıklığının artması onun mağazaya bağlılığının da bir göstergesi olmaktadır.

Araştırmaya katılan müşterilerin gelir grupları göz önüne alındığında çoğunun sabit gelirli işçi ve memur (işçi %15.4, memur % 36.4, serbest meslek sahibi % 19.9) olduğu görülmektedir. Ancak eğitimi yüksek memurların oranının büyüklüğü gelir seviyesi olarak müşterilerin gelir seviyesini de yükseltmektedir.

Tablo 4.2. Müşterilerin Yaşları

Müşterilerin Yaşları						
Cevap yok	20 yas altı	21-30 yaş	31-40 yaş	41-50 yaş	51 yas ve üstü	Toplam
2,6	10,7	41,7	27,5	13,1	4,5	100,0

Mağazalardan alış veriş yapan müşterilerin yaşları Tablo 4.2’te görülmektedir. Ülkemiz için uzun geçmişi olmayan mağazalardan alış veriş yapan insanların yaşlarının genç olması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 4.3. Meslek Gruplarına Göre Müşterilerin Gelir Durumları (%)

		Aylık Ortalama Gelir (TL)							Toplam
		Cevap yok	0-50 milyon	51-150 milyon	151-250 milyon	251-350 milyon	351-450 milyon	450 milyon ve üstü	
Müşterilerin Meslek Grupları	Cevap yok	57,7	7,7	7,7	23,1	3,8	-	-	100
	Memur	5,7	,7	17,3	33,1	15,1	9,4	18,7	100
	Serbest meslek	5,4	2,6	11,8	27,6	19,7	10,5	22,4	100
	Esnaf	5,6		22,2	33,3	22,2		16,7	100
	Öğrenci	35,2	13,5	29,7	13,5		5,4	2,7	100
	İşçi	5,0	1,7	39,0	27,1	11,9	3,4	11,9	100
	Emekli			30,0	60,0	10,0			100
	Ev hanımı	11,7		41,2	11,8	17,6	5,9	11,8	100

¹⁵⁰ Kemal Kurtuluş, Pazarlama Araştırmaları, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın no:160, İstanbul 1996, s.383-411.

Gelir arttıkça mağazada yapılan harcama miktarı da artmaktadır. Özellikle 150 milyondan fazla geliri olan müşteriler harcamalarının daha büyük bir kısmını mağazaya yönlendirmektedir. Ayrıca 450 milyon ve üstünde geliri olan müşterilerin harcamaları, gelirleri içinde nispi önemi küçük de olsa mutlak olarak küçümsenemeyecek derecede fazladır. Bu kadar alış veriş yapmış olmak için müşterinin mağazayı en az birkaç defa ziyaret etmesi gerekir. Dolayısıyla tablodan hangi gelir grubundaki müşterilerin ne kadar harcama yaptığını görmek mümkündür.

Tablo 4.4. Aylık Ortalama Gelir ve Aylık Ortalama Harcama Karşılaştırılması (%)

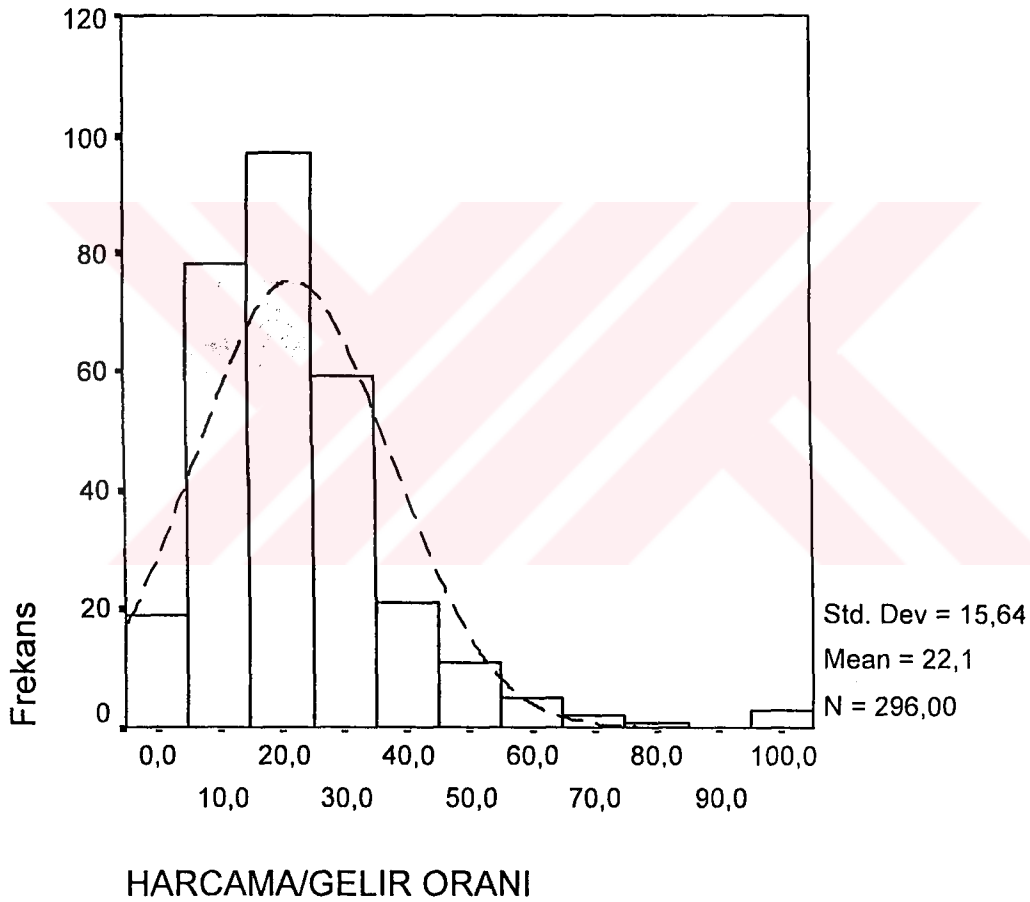
		Aylık Ortalama Harcama Tutarı (TL)						Toplam
		Cevap yok	0-25 milyon	26-50 milyon	51-75 milyon	76-100 milyon	100 milyon ve üstü	
Aylık Ortalama Gelir(TL)	Cevap yok	38,4	8,9	6,9	7,5		8,2	12,0
	0-50 milyon	5,0	8,8	0,8		4,5		2,9
	51-150 milyon	23,3	27,9	30,5	17,5	4,5	3,3	21,7
	151-250 milyon	20,0	29,4	32,8	30,0	27,3	24,6	28,3
	251-350 milyon	5,0	14,7	13,0	20,0	13,6	18,0	13,6
	351-450 milyon		4,4	3,8	15,0	27,3	9,8	6,8
	450 milyon üstü	8,3	5,9	12,2	10,0	22,8	36,1	14,7
Toplam		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Müşterilerin aylık gelirleri içinde mağazada harcadıkları miktarın büyüklüğü de mağazaya bağlılığın bir göstergesidir. Bir ayda elde edilen gelir içinde mağazada yapılan harcamanın oranı büyüdükçe müşterinin o mağazanın müşterisi olduğu anlaşılır. Bu konuda çalışmadan elde edilen verilerle bir ortalama harcama oranı bulunmuştur. Şekil 4.1’de de görülebileceği gibi ortalama harcama oranı % 22,1’dir. %15,64 lük bir standart sapma ile bulunan bu oran oldukça yüksek bir rakamdır. Müşteriler gelirlerinin 1/5’ini sürekli alış veriş yaptıkları mağazada harcamaktadırlar.

Ek-9’daki Alış Veriş Frekansı ve Harcama /Gelir Oranı Tablosu’nda görülebileceği gibi müşterilerin mağazayı ziyaret sıklığı arttıkça harcama gelir oranları da büyümektedir. Başka bir deyimle mağazaya daha sık gelen müşterilerin harcama miktarları gelirleri içinde daha önemli bir yer tutmaktadır. Ek.10’daki tablodan

Harcama/Gelir oranı en yüksek gelir grubunun 151-250 milyon TL gelire sahip olan müşteriler olduğu anlaşılmaktadır. Gelir içindeki, harcama büyüklüğü ikinci sıradaki gelir grubu ise 51-150 milyon TL arasında geliri bulunan müşterilerdir. Bunun sebebi yapılan çalışmanın içeriğinde olmamasına karşın, bu gelir gruplarının temel ihtiyaçlarını bu mağazalardan sağlamaları olabilir. Daha yüksek gelir gruplarının temel ihtiyaç maddelerini bu mağazalardan sağlasalar bile bu miktarın gelir içindeki nispi büyüklüğü düştüğü için Harcama/Gelir oranı da düşmektedir.

Şekil 4.1. Müşterilerin Aylık Harcama/Gelir Oranları Grafiği



Bir defada alışveriş tutarı bilinmemekle birlikte müşterinin mağazadan alışveriş sıklıkla alışveriş miktarının da büyüyeceği bir gerçektir. Çünkü zaman içinde müşteride mağazaya karşı bir güven oluşacak ve olumlu bir tutumla davranışlarına yön vermeye başlayacaktır.

Tablo 4.5. Alış Veriş Sıklığı ve Aylık Harcama Tutarı (%)

		Aylık ortalama harcama tutarı						Toplam
		Cevap yok	0-25 milyon	26-50 milyon	51-75 milyon	76-100 milyon	100 milyon ve üstü	
Alışveriş frekansı	Cevap yok	18,3	1,6	,7	5,0			3,9
	Haftada birkaç kez	11,7	25,0	21,4	25,0	18,2	49,2	25,2
	Haftada bir	6,7	17,6	18,3	40,0	59,1	32,8	23,3
	On beş günde bir	20,0	23,5	29,8	25,0	18,2	8,2	22,5
	Ayda bir	10,0	19,1	25,2		4,5	8,2	15,2
	Daha seyrek	33,3	13,2	4,6	5,0		1,6	9,9
Toplam		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Onbeş günde bir ve daha sık gelen müşterileri mağazanın sürekli müşterisi kabul edildiğinde yıllar itibarıyla da bir ilişki görülmektedir. Özellikle beş yıl ve daha kısa süredir alışveriş yapan müşterilerin alışveriş sıklıkları ortalamayı yükseltmektedir. Daha uzun yıllar sürekli müşteri olanlar da vardır. Ne zamandan beri mağazanın müşterisi olduğu sorusuna cevap veremeyen müşteriler mağazadan alışveriş sıklığına da cevap vermemişlerdir. Bunun anlamı, mağazayla yeni tanışma olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.6. Alışveriş Sıklığı ve Mağazadan Alışveriş Yaptığı Yıl Sayısı (%)

		Alışveriş Sıklığı						Toplam
		Cevap yok	Haftada bir kaç kez	Haftada bir	On beş günde bir	Ayda bir	Daha seyrek	
Mağazadan Alışveriş Yaptığı Yıl Sayısı	Cevap yok	54,6		4,5	9,1	9,1	22,7	100
	1 yıl	2,5	32,5	20,0	32,5	12,5		100
	2 yıl		25,0	34,4	25,0	10,4	5,2	100
	3 yıl		37,7	15,1	17,0	18,9	11,3	100
	4 yıl	2,3	22,7	22,7	31,8	9,1	11,4	100
	5 yıl	1,5	22,1	20,6	23,5	14,7	17,6	100
	6 yıl		8,3	33,3	16,7	16,7	25,0	100
	Açıldığından beri		28,3	23,9	13,0	32,6	2,2	100
Toplam		3,9	25,2	23,3	22,5	15,2	9,9	100

Mağazadan alış veriş yapmaya son 3 yılda başlayanların daha sık mağazayı ziyaret ettikleri Tablo 4.6'dan görülebilmektedir. Daha önceden tanıştığı bir mağaza ile sürekli alış veriş ilişkisi kurmayan müşterilerin bu davranışlarının nedeni araştırılmalıdır. Ayrıca üç yıldan fazla süredir alış veriş yaptığı halde ayda bir veya daha seyrek gelen müşterilerin bu davranışlarının sebebi de araştırılmalıdır. Son yıllarda daha yüksek oranda sadık müşteri oluşmasının sebepleri de başka bir araştırmanın konusu olabilir. Ancak burada şunu söylemek yanlış olmayacaktır. Türkiye'de modern mağazaların tarihinin yeni olması onlarla tanışan müşteri eski de olsa sürekli müşterilerinin de yeni olması sonucunu doğurmaktadır.

Mağazayı başkalarına tavsiye etme bir mağazadan sürekli alış veriş yapan ve aynı zamanda mağazasını başkalarına tavsiye edecek kadar güvenen müşteriler için geçerlidir. Tavsiye etmeyi önemsemek mağazanın yeni müşteriler kazanmasını istemek veya müşterinin yakın çevresinin sözkonusu mağazadan alış veriş yapmasını arzu etmek, her iki açıdan da müşterinin mağazaya olan sadakatini göstermektedir. Bir mağaza kendisini başkalarına tavsiye edecek ve mağazayı başkalarına karşı savunacak müşterilerinin çokluğu ölçüsünde, pazara nüfuz anlamında başarılıdır. Tablo 4.7'de mağazayı başkalarına tavsiye etmeyi önemseyenlerle önemsemeyenler görülmektedir. Mağazayı başkalarına tavsiye etmenin önemsiz olduğunu düşünenler de küçümsenmeyecek derecede çoktur. Mağazalar bu tür müşterilerin tutumlarını değiştirmek için neler yapmak gerektiği üzerinde durmalıdırlar.

Tablo 4.7. Mağazayı Başkalarına Tavsiye Etme

	%	Birikimli toplam
Cevap yok	0,5	0,5
Çok önemlidir	8,9	9,4
Önemlidir	55,0	64,4
Kararsız-fikri yok	9,4	73,8
Önemli değildir	22,8	96,6
Hiç önemli değildir	3,4	100,0
Toplam	100,0	

Mağazanın başarı değişkenleri ile müşteri sadakati arasındaki ilişkileri araştırmakta kullanılan anketin bir örneği Ek-12'de verilmiştir. Sadakat ölçmek amacıyla sorulmuş soruların dışında 24 adet soru ve ayrıca demografik sorular da ankette yer almaktadır.

Fiyatlar düşüklüğünün mağazaya gelmeyi nasıl etkilediğini aşağıdaki tablodan görmek mümkündür.

Tablo 4.8. Fiyat Düşüklüğünün Mağaza Tercihine Etkisi

	%
Kesinlikle katılmıyorum	9,7
Katılmıyorum	30,9
Kararsız-fikri yok	18,8
Katılıyorum	34,8
Tamamen katılıyorum	5,8
Toplam	100,0

Tablo 4.8'den anlaşılacağı gibi fiyatların düşüklüğünden dolayı mağazada bulunduğunu söyleyenlerle tersini söyleyenler eşit (her ikisi de % 40.6) orandadır. Burada fiyatlardan dolayı gelmeyenler ile olumsuz düşünenleri ikna etmek isteyenler arasındaki oranlar incelenirse bu daha iyi anlaşılacaktır. Mağazaya gelmesinin fiyatların düşüklüğü ile ilgili olmadığını söyleyenlerin % 55'i aynı zamanda olumsuz düşünenlerin ikna edilmesinin önemli olduğunu düşünmektedirler. Buradan hareketle fiyatı önemsemeyen müşterilerin çoğunluğunun (%55), mağazanın sürekli müşterileri olduğu söylenebilir.

4.3 Araştırma Hipotezleri ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmada mağazanın başarısında rol oynayan değişkenlerle sadakatin ölçülmesi amacıyla sorulmuş sorular arasındaki ilişkilerle ilgili olarak 24 adet hipotez ileri sürülmüştür. Bu hipotezlerin tek tek değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır.

1. Hipotez: Mağazanın konumunun algılanması ile müşteri sadakati arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Perakendeci işletmeler müşterilerine zaman ve yer faydası sağlayarak karlarını maksimize etmeye çalışırlar. Kuruluş yerinin seçilmesi mağazanın hedef müşteri kitlesi ile ne kadar iç içe olacağını da gösterir. Kuruluş yerinin seçimi daha sonra kolaylıkla değiştirilebilecek bir karar olmadığından mağaza yöneticileri bu kararı verirken dikkatli olmak zorundadırlar. Kuruluş yerinin seçiminin önemini anlatmak tekrar olacağından daha fazla detaya girmeden burada kuruluş yeri ile müşterinin mağazaya bağlılığı arasındaki ilişkinin sebepleri ve mağaza açısından sonuçları değerlendirilecektir.

Sadakatin bir göstergesi olarak olumsuz müşterileri ikna etme eğilimi gösteren müşterilerin toplam içindeki dağılımı aşağıdaki Tablo 4.9’da açıkça görülebilir.

Tablo 4.9. Mağaza Hakkında Olumsuz Düşünenleri İkna Etme Eğilimi

	%
Çok önemlidir	9,6
Önemlidir	48,9
Kararsız-fikri yok	16,2
Önemli değildir	25,3
Toplam	100,0

Tablo 4.9’den görülebileceği gibi müşterilerin çoğunda olumlu tutum söz konusudur. Bu mağaza hakkında olumsuz düşünen müşterileri ikna etmenin önemli olduğu fikrine katılanların, başka deyişle mağazayı savunmaya hazır olanların oranı

%56'dır. Mağaza hakkında olumlu tutum sahibi olan müşterilerin bu tutumu ile mağazanın yer seçiminde gösterdiği başarı arasında ilişki bulunmuştur. Bu ilişki hem ki-kare testi $\alpha=0,04$ önem derecesinde hem de korelasyon analizi ile $r=0,385$ desteklenmiştir. Sonuç olarak müşteri sadakati ile mağazanın konumu arasında bir ilişki vardır.

Bir tutum olan mağazaya sadakatin sonucu olarak, müşterilerde bu tutumun bilişsel bir yansımasını görmek son derece doğaldır. Tutumlar insanların davranış eğilimlerini gösterdiklerine göre olumsuz düşünen müşterileri ikna etme davranışı ile mağazaya bağlılık arasında bir ilişki olması kaçınılmazdır. Ancak kuruluş yeri ile bu ilişkinin boyutu nedir? Bu sorunun cevabı “kuruluş yeri, müşteriler arasındaki konuşmalarda niçin ve ne kadar önemlidir?” sorusunun cevabı ile örtüşmektedir. Mağaza hakkında olumsuz düşünenleri ikna etme mağaza açısından bakıldığında müşterinin mağazaya bağlılığının bir göstergesidir.

2. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazanın kullandığı teknolojinin algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Teknoloji yoluyla müşterilerle iletişim, onlarda sadakat oluşturmaya araç olabilir. Bunun için üç tür teknoloji kullanılabilir.

- Müşteri veri tabanları,
- İnteraktif medya,
- Çoklu tüketimi destekleyen sistemler

Bu teknolojileri kullanarak işletmeler müşterileri ve onların ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilirler.¹⁵¹ Bilginin gücünü kullanan mağazalar bu bilgileri amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanabilirler. Mağazaların amaçlarından birinin de müşterilerinde sadakat oluşturmak olduğu açıktır. Ayrıca mağaza içinde kullanılan teknolojinin direkt olarak müşteriye de yansıdığı düşünülürse teknolojinin önemi daha iyi anlaşılabilir. Örneğin, kasadan barkod okuyucu yardımıyla geçmek ile fiyatların klavye kullanılarak yazılması arasında önemli bir zaman farkı vardır.

¹⁵¹ Dennis A. Pitta, Marketing One-To-One and Its Dependence On Knowledge Discovery In Databases, *Journal of Consumer Marketing*, 1998, Vol. 15 Issue 5, s. 468-480.

Teknoloji tek başına bir değer ifade etmez. Ancak kullanılış amacına göre teknolojinin etkili olması beklenir. Tüm mağazalardaki teknolojik yenilikler müşterilerin işini kolaylaştırmak üzere tasarlanmıştır. Böyle olmasının sebebi pazarlamanın geldiği aşama itibarıyla müşteri merkezli düşünme eğilimi ve yüksek rekabet düzeyidir. Avantaj sağlamayan teknoloji kullanılmayacağına göre rakiplerin kullandığı teknoloji onlara avantaj sağlayacaktır. Her mağazanın pazar payını büyütme amacı olduğuna göre teknoloji konusunda yarış da mağazalar arasındaki rekabet konularından biridir. Teknoloji konusunda rakiplerinden önde giden mağazalar başarıya daha yakındırlar.

Mağazanın sahip olduğu gerek müşterinin gördüğü gerekse müşterinin farkında olmadığı teknolojiler ile olumlu tutum arasında bir ilişki bulunmuştur. Mağazanın kullandığı teknoloji ile mağazaya sadakat arasında hem ki-kare testine göre hem de korelasyon analizine göre $r=0,214$ anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Mağazanın konumu için söylenen ve ikna etmek için kanıt göstermek zorunda olan insanın gösterebileceği objektif ve kıyaslaması kolay değişkenlerden biri olarak teknoloji ile sadakat arasında bir ilişkinin olması mantıklıdır.

3. Hipotez: Müşteri hizmetleri servisi ile müşterinin olumlu tutum geliştirmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Mağazalarda ürünlerin yanında hizmet de sunulmaktadır. Her müşterinin ihtiyaçları farklı olduğu gibi, kişilikleri bilgi düzeyleri farklıdır. Bunların doğal bir sonucu olarak müşterilerin mağazanın sunduğu ürünler ve hizmetleri mağazanın anladığı gibi anlamaları zordur. Ayrıca daha önce açıklanmış her müşterinin bildiği varsayılan bazı konulardan bir kısım müşteri habersiz olabilir. Sebep ne olursa olsun, ürün ya da hizmet konusunda problemi olan bir müşterinin problemine çözüm getirmek gerekmektedir. Çünkü mağazalar problem oluşturmak için değil problemleri çözmek için vardır. Sık rastlanan bazı problemler olduğu gibi müşteriye özel problemlerle de mağazanın günlük işleyişi sırasında karşılaşılabilir. İşte bu tür sorunları çözmek üzere lojistik destek sağlayan ve bu problemleri çözmeye konusunda müşterilere yardımcı olan müşteri hizmetleri servisi mağaza için önemli bir yere sahiptir.

Hizmet karışımını belirlemek mağazanın elindedir. Ancak müşteriler doğru hizmet karışımından başka, hizmette kalite beklerler. Hizmette kaliteyi sağlayabilmek için hizmetin somut olması, güvenilir olması, hizmet sunanların istekli oluşu, kendine güveni ve empati boyutlarıyla hizmetin bir bütün olarak müşterilere sunulması gerekir.¹⁵²

Problemi olan müşterinin probleminin çözülmemesi onu “şikayetçi müşteri” yaparken, müşterinin hoşuna gidebilecek bir çözüm onun “tatmin olmasını” sağlayacaktır. Her müşterinin yeni bir referans olduğu düşünülürse şikayetçi müşterinin fırsat varken memnun müşteriye dönüştürülmesinin önemi daha iyi anlaşılmış olacaktır. Müşteri servisi bölümünün başarısı mağazanın müşterilerinin tatminine, müşterilerin firmayı sahiplenme tutumlarına ve mağaza müşterilerinin tekrar satınalma niyetlerine katkıda bulunur.¹⁵³

Yapılan analiz sonucunda müşteri sadakati ile müşteri hizmetleri servisi arasında bir ilişki bulunmuştur. Uygulanan her iki testten de $r=0,272$ bu ilişkinin varlığı görülmüştür.

Müşteri servis hizmetlerinin daha iyi çalışması için müşterilerin şikayetlerini ve geri beslemeyi kolaylaştırma, sürekli gözlem yapma, sipariş formları, mektupları müşteri grupları, ilan panoları, telefon hatları, şikayet kutuları kullanılabilir. Bakım , garanti, ve iade konularındaki zorlukları en aza indirmek şikayetçi müşterinin nasıl ele alınacağını bilmek bu servisten memnuniyeti artırabilir.¹⁵⁴

4. Hipotez: Mağazaya ait bir otoparkın olması ile müşteri sadakati arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Müşterilerin mağazalardan beklentileri sadece alış verişiyle ilgili boyutlarda değildir. Aynı zamanda alış verişi kolaylaştırıcı çevre düzenlemeleri ve müşterilere sağlanacak ekstra kolaylıklar, mağaza ile müşteri arasındaki iletişimi arttıracaktır. Bunun bir göstergesi de mağazaların otoparklarıdır.

¹⁵² A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, ve Leonard L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Fall 1985, Vol. 49, s.41-50.

¹⁵³ Danjel E. Innis ve Bernard J. La Londe, Customer Service: The key To Customer Satisfaction, Customer Loyalty, And Market Share, *Journal of Business Logistics*, 1 March 1994, Vol. 15 Issue 1, s. 1-27

¹⁵⁴ Griffin, s.192-200.

Tablo 4.10. Mağaza Otoparklarının Müşteri İçin Önemi

	%
Çok önemlidir	51,0
Önemlidir	35,2
Kararsız	6,5
Önemli değildir	4,5
Hiç önemli değildir	2,3
Toplam	100

Mağazalar kuruluşundan itibaren hedef kitlelerini belirleyerek faaliyetlerine başlarlar. Ancak arabasıyla gelen müşterinin alış veriş sıklığı ile yapacağı alış veriş miktarının büyüklüğü mağazalar için cazip gelmektedir. Mağazalar daha kuruluş yerini seçerken otoparkı olan yerleri tercih etmektedirler. Otoparkı olmayan mağazaların hedef kitlesi daha ziyade yaya müşterilerdir. Bu da şehrin trafiğine bağlıdır. Otopark müşterilerin akışını biraz daha düzenli hale getirir.

Alış veriş aslında bir ihtiyacı karşılamak için yapılmaktadır. Ancak alış veriş yapılırken müşterinin karşılaşacağı zorluklar onu mağazadan “soğutacağı” gibi, alış verişin bir eğlenceye ve “zevk”e dönüştüğü yerler müşterinin kendine yakın hissetmesine vesile olacaktır. Bir çok insan otomobili ile gezmeyi ve gezerken de alış veriş yapmayı düşünmektedir. Tüm bunları otoparkı olmayan bir mağazanın sağlaması zordur.

Yapılan analiz sonucu mağazanın otoparkının olması ile müşteri sadakati arasında ki-kare bağımsızlık testine göre % 5 önem derecesinde korelasyon analizine göre ise $r=0,204$ ilişkisi olduğu görülmüştür.

5. Hipotez: Müşteri sadakati ile yönetimin dürüstlüğü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Sadakat oluşturmada en önemli unsurlardan bir tanesi “güven”dir. Sadakat bir bakıma birine karşı savunma duvarlarını indirmek, direnç duvarlarını ortadan kaldırmak anlamına gelmektedir. Bu duvarın hangi sebeple olursa olsun ortadan kalkması durumunda artık sadık olan kişi, her türlü taarruza açıktır. Bunu böyle ifade edemese de her insan hayatında tatbik eder. Birini işe alırken bir referansın istenmesi ona ne kadar güvenilebileceğinin öğrenilmesi amacını taşır. Çoğu zaman işi bilmesinden önce, aranan şahısta güvenilir olması aranır. Güven, insanların birbirleriyle dayanışmasını, zorluklara beraber göğüs germeyi, sevinçleri paylaşmayı beraberinde getirir. Bu açıdan bakılınca güven, toplumun çimentosu gibidir. O olmadan toplumda hiçbir şey inşa edilemez.¹⁵⁵

“Güvenme”nin zıddı şüphe etmedir. Sürekli şüphe ile yaşamak insanı psikolojik olarak hasta yapar. Paranoyak insanların yaşadığı bir toplumda ise insanlar cinnet geçirmeye yakın olurlar. İnsanın her problemi tek başına göğüslemesi mümkün değildir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır. Yaşamak için başkalarına muhtaçtır. İhtiyaçlarını karşılama ilişkisi sırasında sürekli şüphe duyamayacağı için güvenmek ister. Bu bir anlamda insanın kendini emniyette hissetme ihtiyacını da karşılar.

Tablo 4.11. Müşteri Nezdinde Mağaza Yönetiminin Dürüstlüğü'nün Önemi

	%
Çok önemlidir	38,2
Önemlidir	47,1
Kararsızım	8,2
Önemli değildir	5,2
Hiç önemli değildir	1,3
Toplam	100

Bir mağazadan alışveriş yapan müşteri için sadakatte en önemli unsurlardan bir tanesi güvendir. Çünkü artık sürekli alışveriş yapacak, yani gelirinin bir kısmından vazgeçerken şüphe duymak zorunda kalmayacaktır. Mağazanın müşterisi olduktan sonra olumlu tutumun bir sonucu olarak üçüncü kişilerle mağaza hakkında konuşurken

olumlu fikir beyan edecektir. Kuşkusuz bunu yapabilmesinin ön şartı müşterinin en azından mağaza yönetimine güvenmesidir. Güvenin her müşteri için ifade ettiği anlam aynı olmayabilir. Bir müşteri mağaza sahiplerine vergisini verdiği için güvenirken bir başkası uyguladığı politikalardan dolayı güven duyabilir.

Mağaza hakkında olumsuz düşünen birilerini ikna etme çabasını her müşteri göstermek zorunda değildir. Bu, gönüllü olarak yapılabilecek bir iştir. Mağazadan doğrudan bir çıkarı olmaksızın bir başkasının o mağaza hakkındaki görüşünü değiştirmek için uğraşması için sebep olmalıdır. Ortada bir menfaat yoksa bunun açıklanması oldukça zordur. İşte bunu sadakatle açıklamak mümkündür. Yapılan analizler de göstermiştir ki, müşterinin mağazaya duyduğu sadakat ile mağaza yönetiminin dürüst olarak algılanması arasında oldukça yüksek pozitif yönlü bir ilişki vardır. $\alpha=0,01$ önem derecesinde hem ki-kare testine hem de korelasyon analizine ($r=0,308$) göre arada anlamlı bir ilişki vardır.

Müşterinin mağazaya olan güveni ne kadar büyükse sağlayacağı tatmin de o kadar büyük olur. Aynı şekilde müşterinin mağazaya olan güveni ne kadar büyükse mağazaya olan sadakati de o kadar büyük olur. Eğer bir müşteri bir mağazadan alışveriş yapmaya zorunluysa ve seçme şansı yoksa o zaman mağazaya duyulan güven düzeyi ile sadakat arasındaki ilişki azalacaktır, yani müşteri mağazaya sadık olacak ancak bu sadakat mağazaya güvenden kaynaklanmadığından esnek olmayacaktır. Başka bir deyimle rekabet ortamı olmadan sadakat ile mağazaya güven arasında bir ilişki kurmak doğru değildir. Bir müşteri bir mağazaya mahkum değilse mağazaya duyduğu güven düzeyine çok duyarlı olacaktır.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Freedman, s.297.

¹⁵⁶ Syed Saad Andaleeb, An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence, *Journal of Retailing*, Volume 72 Issue1, s.77-93.

Tablo 4.12. Mağazayı Başkalarına Tavsiye Etme ile Gelir Arasındaki İlişki

	Mağazayı başkalarına tavsiye etme					
	Cevap yok	Çok önemlidir	Önemlidir	Kararsız	Önemli değildir	Hiç önemli değildir
Cevap yok	50,0	20,6	8,6	25,0	10,3	15,4
0-50 milyon		14,7	1,4	5,6	1,1	
51-150 milyon		20,6	22,4	11,1	23,0	38,4
151-250 milyon	50,0	20,6	29,5	25,0	29,9	23,1
251-350 milyon		2,9	15,2	8,3	16,1	15,4
351-450 milyon		2,9	8,6	2,8	6,9	7,7
450 milyon ve üstü		17,7	14,3	22,2	12,7	
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Hem bilişsel olarak hem de duygusal olarak birine güvenebilen bir insan ancak onu üçüncü şahıslara karşı savunur. Savunmak ise sadakatin bir göstergesi olduğundan ilişkinin pozitif yönlü ve yüksek düzeyde çıkması mantıklıdır.

6. Hipotez: Müşteri sadakati ile alış veriş yapılan ortamın temizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tutum nesnesi ile tutum arasındaki en doğrudan ilişki, tutum nesnesi ile kelimeler ya da özellikler arasındaki çağrışımdır. X mağazası dendiğinde dağınık bir ortam ya da kaba davranışlı satış elemanları hatırlanıyorsa çağrışım olumsuz yöndedir.¹⁵⁷ *Temiz* kelimesi olumlu çağrışım yaparken *pis* kelimesi olumsuz çağrışım yapmaktadır.

Sağlıklı düşünen hiçbir insan pis olmayı sevmez. Halbuki bir tutum olarak sadakatin gerçekleşebilmesi için tutum konusunun sevilebilirliği de önemlidir. Olumsuz tutum çağrıştıran bir kelime ile sıfatlandırılmış bir mağaza hakkında müşterinin olumlu tutum geliştirmesi beklenemez. Aynı şekilde temizlik bir anlamda da güven içermektedir. Çünkü temizlik sağlık açısından müşterilere bir emniyet telkin etmektedir.

¹⁵⁷ Freedman, s.274.

Çoğu insanlar kendini anlatırken olumlu özellikleriyle anlatır. Olumsuz özelliklere hiç değinmez. Yine hiçbir insan kendisine kötü bir şeyi layık görmez. Dolayısıyla temizlik her zaman aranan bir niteliktir. Aranan niteliklere sahip olan bir mağazanın müşterilerinin de sadık olması beklenir. İşte yapılan analizde her iki testte de müşteri sadakati ile alışveriş yapılan ortamın temizliği arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.13. Alışveriş Yapılan Ortamın Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi

	%
Hiç etkili değildir	1,3
Etkili değildir	2,1
Kararsız	6,6
Etkilidir	44,3
Çok etkilidir	45,8
Toplam	100

Tedirginlik duyarak alışveriş yapan bir müşteri yaptığı alışverişten tatmin olmayacaktır. Temiz olmayan bir ortamda alışveriş yapan bir müşteri rahat olmayacağına göre tedirgin olacaktır. Tatmin olmayan bir müşterinin de mağaza hakkında olumsuz düşünen üçüncü kişileri ikna etmek için çaba sarfetmesi beklenmez. Bundan dolayı müşteri sadakati ile alışveriş yapılan ortamın algılanan temizliği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=0,286$) vardır.

7. Hipotez: Müşteri sadakati ile satış personelinin davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Satış elemanları mağazalarda müşterilerle yüzyüze gelen ve bir anlamda mağazayı müşteriler nezdinde temsil eden insanlardır. Aynı zamanda mağazanın giderleri arasında önemli bir gider unsurunu teşkil etmektedir. Mağazalar mal yanında satış elemanlarıyla müşterilerine hizmet de sunmaktadırlar. Bu hizmetin başarısı aynı zamanda mağazanın başarısıymış gibi algılanmaktadır.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Timothy W. Firnstahl, My Employees Are My Service Guarantee, *Harvard Business Review*, May 1995, Vol. 84, Issue 5 s.29-33

Müşteri satın alacağı ürün hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istediğinde başvuracağı kaynak, mağazada çalışan satış elemanlarıdır. Müşterilerle her an karşı karşıya gelen satış elemanlarının davranışları müşterilerin memnuniyet derecesini de belirlemektedir. Mağaza yöneticileri de bu durumun farkında olduklarında satış elemanlarını daha seçerken titiz davranmaktadırlar. Daha sonra hizmet içi eğitimleri ile çalışanların davranışını mağazanın politikasına ve pazardaki imajına uygun hale getirmeye çalışmaktadırlar. Pazardaki imajı kötü olan mağazalar da bu yöntemle imajlarını düzeltmeye gayret etmektedirler.

Mağazadan herhangi bir ürün alırken satış sonrasında garantisi olup olmadığı müşterilerin o malı almasını ya da ondan sağlayacağı tatmin düzeyini etkilemektedir. Mağazaların müşterilerine sundukları hizmet de müşterilerin tatminini ve sadakatini etkileyecektir. Bunun için mağaza verdiği hizmetleri kontrol edebilmeli ve hizmetlerine de garanti verebilmelidir. Tabii olarak bu garanti alt yapısı hazırlandıktan sonra verilebilecek bir hizmettir. Çünkü esas garanti, şikayet olduğu zaman gereklidir. Aynı zamanda garanti müşterinin tekrar mağazaya gelmesini sağlayıcı bir çekiciliktir.¹⁵⁹

Sebepler ne olursa olsun bir mağaza içinde çalışan satış elemanlarının davranışları kendi kişiliklerine ve moral durumlarına da bağlıdır. Çünkü onlar da her insan gibi çevresinden etkilenir ve çevrelerini etkilerler. Günümüzde bazı satış noktalarında görülen otomatik satış makineleri belirli bir standartta hizmet vermektedirler. Müşteri kim olursa olsun makine hep aynı hizmeti vermektedir. Fakat satış bir insan tarafından yine bir insana yapılıyorsa o zaman karşılıklı bir iletişim söz konusudur. Bu iletişimi etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Satış elemanı bu iletişim sürecinde bir kaynak, müşteri bir hedef, arada geçen konuşmalar ve satış konusu mesaj, ve mağaza da bu iletişimi etkileyen ortamı oluşturmaktadır.

Bu iletişimin esas amacı müşterinin ihtiyacının karşılanması ve daha sonra da müşterinin benzer ihtiyaçları için mağazayı tercih etmesini sağlamaktır. Satış elemanları bir makine olmadığı için müşteriye karşı davranışlarını değiştirebilme esnekliğine sahiptir. Bu esneklik mağazanın lehine olabileceği gibi aleyhine de kullanılabilir. Bu tamamen müşteriyle birebir ilişkiye geçen satış elemanının davranışına ve müşterinin bu davranışı nasıl algıladığına bağlıdır.

Yapılan analiz sonucunda satış elemanlarının davranışı ile müşteri sadakati arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Her iki testte de bu ilişkinin var olduğu ve $r=0,163$ anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

8. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazanın uyguladığı promosyon politikası arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Mağazalar bir çok değişik sebeple promosyon uygulamaktadır. Satışlardaki dalgalanmaları gidermek, satış miktarını ve ciroyu yükseltmek, mağazaya gelen müşteri sayısını arttırmak, mağazaya gelen müşterilerin sürekliliğini sağlamak, mağaza içindeki müşteri trafiğinin yönünü belirleyerek ani satın alma kararları verdirtmek vb. amaçlarla promosyonlar yapılmaktadır.¹⁶⁰ Mağazacılıkta gerek kişisel satışın, gerek tanzim teşhirin, satış artırma çabalarının, vitrin düzenlemenin, mağaza içi düzenlemelerin, hep birlikte düşünüldüğünde tutundurma karmasının elemanlarının çok büyük bir öneme sahip oldukları söylenebilir.

İhtiyacını karşılamak üzere mağazaya gelen müşteri mağazanın hazırladığı promosyonlar sayesinde bazen planlamadığı halde alış veriş yaparak mağazadan ayrılmaktadır. Ancak bu, müşterinin kandırıldığı anlamına gelmez. Satın almayı düşündüğü bir ürünün yanında tamamlayıcı olarak bedelsiz verilen başka ürünler, miktar attığı için daha ucuza gelen ürünler olabilir. Mağaza yönetimi ne zaman ve nasıl bir promosyon faaliyeti yapılacağını belirleyecektir. Ancak bu politikalar müşteri sadakati sağlamak üzere oluşturulmuş stratejinin bir parçası olarak düşünüldüğünde hem etkisi daha uzun süreli olacak hem de işletmeyi zor durumda bırakmayacaktır. Bir anlamda stratejinin bir ögesi olarak uygulanan promosyonlar işletme yönetimin geleceği görüş yeteneğini de yansıtmaktadır. Promosyonlu satışlar parasal miktar olarak aynı değerdeki bir fiyat indiriminden daha fazla tekrar satın alma eğilimi içermektedir.¹⁶¹ Bundan dolayı işletmenin indirim yapmak yerine promosyon vermesi daha akıllıcadır. Çünkü promosyon da olsa bir miktar kazanç sağlamak mümkündür. Halbuki indirim sadece bir miktar kazançtan vazgeçme anlamını taşımaktadır.

¹⁵⁹ Christopher W. L. Hart, The Power Unconditional Service Guarantees, *Harvard Business Review*, June 1996, Vol. 85. Issue 5 s.21-28.

¹⁶⁰ Albert C Bemmar, Dominique Mouchoux, Measuring the short-term effect of in-store promotion, *Journal of Marketing Research*, May91, Vol. 28 Issue 2, p202, 13p,

¹⁶¹ Alfred Edmond, Building Customer Loyalty, *Black Enterprise*, February 1994, Vol. 24, Issue7, s. 40.

Müşterilerin sadakati ile mağazanın uyguladığı promosyon politikalarını algılamaları arasında yapılan analizler sonucu, sadakati ölçmek amacıyla sorulan iki soruyla promosyon politikası arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=0,233$) bulunmuştur.

9.Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazanın dizaynının müşterinin rahat hareket etmesine sağladığı imkan arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Mağaza yöneticileri mağazanın görsel dizaynındaki değişiklikler, rafları ve raflardaki ürünleri cazip göstererek müşterilerine ilave satışlar yapmayı düşünmektedirler. Bunun için ürünün nereye konacağı, söz konusu yerde kaplayacağı alanın büyüklüğü, hangi aralıklarla koyulacağı, estetik boyutu ve renk uyumu ve özel işaretler görsel olarak düzenlenerek satışı artırmada etkili olabilmektedir.¹⁶²

İletişimde ortamın önemi daha önce vurgulanmıştı. Mağazanın iç dizaynı da müşterinin verilen mesajı almasında, doğru ve zamanında almasında çok önemlidir. Ortamdaki herhangi bir gürültü müşteri ile mağaza arasındaki iletişimi engelleyebilecektir. Bu iletişim engeli eğer sürekli hale gelirse taraflar bir birlerine mesaj iletemeyecekleri için iletişim kopacak ve müşteri artık mağazaya gelmeyecektir.

Müşteri gerek ortam olarak gerekse başka insanların baskısına maruz kalmadan alışverişini yapmak ister. İmkanları ölçüsünde ürünlerin markaları, kaliteleri, kullanılış amaçları ve fiyatları arasında karşılaştırma yaparak bir karara varmak ister. Bunun için rahatça ürünü görmeli, kıyaslama yapabilmeli bu arada bir problemle karşılaşmamalıdır. Tüm bunlar sağlandığında müşterinin satın alacağı maldan sağlayacağı tatminin boyutu da artacaktır. Tatmin de müşteri için bir tür ödül olarak değerlendirilebilir. Ödüllendirilen davranışlar ise tekrarlanmak eğilimindedir.¹⁶³ Böylece müşterinin alışverişini rahat yapabilmesi için sağlanan ortam, onun sürekli müşteri olması için de bir etken olmaktadır. Elde edilen istatistiksel sonuçlardan da görülmüştür ki, müşteri sadakati ile mağaza içinde rahat hareket edebilme arasında $\alpha=0,01$ önem derecesinde anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,218$) bir ilişki vardır.

¹⁶² Xavier Dreze, Stephen, J. Hoch, Mary E. Purk, Shelf Management and Space Elasticity, *Journal of Retailing*, 1996, Vol. 70 Issue 4, s.301-326.

¹⁶³ Muhittin Karabulut, *Tüketici Davranışı*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın no: 206, İstanbul, 1989, s.17.

10. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazada satılan markaların algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Markalar malların alamet-i farikalarıdır. Literatürde tartışılan bir konu da müşterilerin mağazayı; “mağazayı beğendiği için mi?” yoksa “mağazada satılan mallar için mi?” tercih ettikleridir. Malların kalitesinin müşteriler için önemli olduğunu yukarıda vurgulamıştık. Ancak bazen müşteriler belirli markaları da satın almak istemektedirler. Bu konuda mağazanın uygulayacağı politikalar, müşterilerin aradıkları markaları bulmaları ya da bulmamaları ile sonuçlanmaktadır. Aradığı markayı bulamayan müşterinin onun yerini ikame edebilecek bir mal aradığı söylenebilir. Kalite ile olumsuz düşünen müşterileri ikna arasındaki ilişkinin nispeten yüksek olması, kalitenin markadan önce geldiği fikrini akla getirmektedir. Literatürde marka bağlılığı ile ilgili bir çok çalışma vardır. Uygulamada da işletmelerin malların marka konumlandırmaları için büyük paralar harcadıkları gözlenmektedir. Sürekli yapılan reklamlar markanın pazarda yerleşmesine hizmet etmektedir. Markanın pazarda yerleşmesinin bir sonucu, müşterilerle markanın tanışık hale gelmesi, müşteride markaya bir güven oluşmasıdır. Markaya olan güven ise o markanın tercih edilmesini sağlayacaktır. Doğaldır ki aradığı markaları bulabilen bir müşteri mağazasından vazgeçmeyecektir.¹⁶⁴

Yaygın olan bir politika olarak mağazalar kendi markalarını, taşıyan ürünlerine mağazalarının önemli raflarında yer vermektedirler. Mağaza ile özdeşleşen bu ürünlerin tüketiminin artması müşterilerin mağazaya olan güvenlerinin de arttığını gösterir. Mağazaların adını taşıyan ya da bir grup ürünün markası olan isimlerle müşteri sadakati arasında bir ilişki vardır.¹⁶⁵

Mağazalar kurulmuş hazır dağıtım kanallarından sağlanan faydayı artırabilmek ve pazarda oluşan mağaza imajının da etkisiyle kendi ürettikleri ve mağazanın ismini taşıyan ürünleri müşterilerine sunarlar. Mağaza markalı ile mağazanın pazardaki imajı arasında oldukça yakın bir ilişki vardır. Mağaza markalarıyla risk arasında bağlantının yüksekliği müşterinin özel markalara ilgisini artırır. Mağaza markalarının

¹⁶⁴ Andy Farr, Nigel Hollis, What do you want your brand to be when it grows up? Big and strong? *Journal of Advertising Research*, Nov/Dec97, Vol. 37 Issue 6, s.23-37.

¹⁶⁵ Dun Gifford, Moving Beyond Loyalty, *Harvard Business Review*, March-April 1997, Vol 75 Issue2, s.9-11.

iyi konumlandırılmamış bir markası varsa mağaza markalarının algılanan riski yüksek olacaktır. Mağaza markalarında algılanan riskin yüksekliği bu ürünlerin parasal değerlerini düşük algılamalarına sebep olur. Ulusal bazda satılan ürünlerin kalitesi ile mağazada satılan ürünler arasında algılanan fark diğer markaların lehine ne kadar büyükse mağaza markalarının parasal değeri o kadar düşük olur. Başka mağazaların kalitesine olan güven büyüdükçe mağazadan mal satın almanın algılanan riski de yüksek olur. ¹⁶⁶

Tablo 4.14. Tanınmış Markaların Satılmasının Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi

	%
Hiç etkili değildir	7,0
Etkili değildir	16,8
Kararsız	4,7
Etkilidir	58,1
Çok etkilidir	13,4
Toplam	100,0

Bir ihtiyacını karşılamak için aldığı ürünlerin % 50'sinden fazlası bir markaya ait ise o zaman yüksek sadakatten, % 10 ile % 50 arasında ise orta düzey bir sadakatten, % 10'un altında bir satınalma söz konusu ise düşük sadakatten bahsedilmektedir. ¹⁶⁷

Mağaza içinde satılan malları almak için gelen müşterilerin aradıkları ürünleri bulmayı beklemleri doğaldır. Aradıkları marka ürünleri buldukları sürece o mağazadan alışverişlerini devam ettireceklerdir. Alınan istatistiksel sonuçlar, müşteri sadakati ile mağazalarda satılan markalar arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,141$) olduğunu göstermektedir.

¹⁶⁶ Paul S. Richardson, Arun K. Jain, ve Alan Dick, Household Store Brand Proness: A Framework, *Journal of Retailing*, 1997, Vol. 72. Issue 2, s. 159-185.

¹⁶⁷Allan L. Badinger, Joel Robinson, The Jeopardy in Double Jeopardy, *Journal of Advertising Research*, November-December 1997, Vol. 37 Issue 6, s. 37-49.

11.Hipotez: Müşteri sadakati ile raflarda malların yerleştiriliş düzeninin algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Mağazaların karlarını arttırabilmek için önlerinde iki ana grupta toplayabileceğimiz çözümler vardır. Birincisi, maliyetleri düşürmek, ikincisi ise satışları arttırmaktır. Satışları arttırmak için mağaza içinde ve mağaza dışında uygulanabilecek taktikler vardır. Mağaza dışı taktiklerin esas amacı daha fazla sayıda müşteriyi mağazaya çekmektir. Mağaza içinde satışları arttırmanın esas amacı ise müşterilerin daha çok ürün satın almalarını sağlamaktır. Müşterilerin çoğu satın alma kararlarını mağaza içinde vermektedirler. Müşteriler mağazada yaptıkları alışverişlerin 1/3'ünü mağazayı ziyaretten önce planlamaktadırlar. Geri kalan için ise mağaza içinde küçük bir araştırma ve fiyat karşılaştırmasından sonra karar alınmaktadır.¹⁶⁸

Satışa sunulan ürünler birbirinden farklıdır. Bazı ürünlerin satış devir hızı yüksek fakat kar marjı düşük, bazı ürünlerin kar marjı yüksek fakat satış devir hızı düşüktür. Mağaza yönetimi müşterilerinin özelliklerini de dikkate alarak ürünlerin bu özellikleri yardımıyla satış hızı düşük fakat kar marjı yüksek olan ürünlerin satışını teşvik edebilir. Bunun için yapılması gereken hangi ürünün hangi raflarda yer alacağını, müşteri trafiğinin akışına göre tespit ederek dikkat çekici şekilde raflara yerleştirilmesidir. Böylece satışlar artırılabilir.¹⁶⁹

Sürekli aynı mağazadan alışveriş yapan bir müşteri mağaza içindeki ürünlerin yerlerini zamanla öğrenir. Gerek ürün gruplarını gerekse ürünlerin yerlerini bilmek, müşterinin işini hem kolaylaştırır hem de hızlandırır. Her iki durum da müşteri için olumlu çağrışım yapacak türdendir. Olumlu çağrışım olumlu tutum geliştirme anlamına geldiği için mağaza içinde ürünlerin raflardaki yerleştirilişinin müşteri tarafından algılanışı ile müşteri sadakati arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

¹⁶⁸ Dreze, s.301-326.

¹⁶⁹ Janis Jibrin, Holly Mccord, Supplements Made Simple, Pervation, Febraary 1997. Vol. 49 Issue 2, s.115-125

Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlara göre de arada ki-kare testinde $\alpha=0,02$ önem derecesinde korelasyon analizinde ise ... pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,135$) vardır.

12. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazanın indirim günlerini algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Çalışmalar göstermiştir ki sadece müşteri ihtiyaçlarının karşılanması onları sadık müşteri yapmaz. Müşteriler birbirlerinden farklıdır. Bunu düşünerek mağaza yöneticileri fiyatlarda indirim yapmadan önce özel müşteri tipleri oluşturmaya ve onlar için mağazalarında bir değer oluşturmayı düşünerek onlarda müşteri sadakati sağlamaya çalışmışlardır.¹⁷⁰

Mağazaların yeni müşteri kazanma ve eskilerin de devamlılığını sağlamak için yapabilecekleri, her geçen gün biraz daha çeşitlenerek artmaktadır. Özellikle sezon sonu ürünlerin stokta bekletilmektense makul bir fiyatla müşterilere sunulması mağazanın muhtemel kayıplarını önleyeceği için maliyet tasarrufu olarak düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığında indirim günleri mağaza için kazançlıdır. İndirim değişik şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Bonuslar (hediye puanı, alış veriş puanı) verilerek ya da indirim kuponlarıyla müşterilerin sürekliliği sağlanmak istenmektedir.¹⁷¹

Tablo 4.15. İndirimlerin Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi

	%
Hiç etkili değildir	13,6
Etkili değildir	20,9
Kararsızım	12,0
Etkilidir	45,8
Çok etkilidir	7,7
Toplam	100

¹⁷⁰ Robert Duboff, Customized Customer Loyalty, *Marketing Management*, Summer 1997, Vol. 6 Issue 2, s. 20-27.

¹⁷¹ Sanjay K. Dhar, Stephen J. Hoch, Price Discrimination Using In-Store Merchandising, *Journal of Marketing*, January 1996, Vol. 60 Issue 1, s. 17-32.

İndirim günlerinde mağazayı ziyaret etmenin kendisi için avantaj olduğunu düşünen müşteri, indirim kelimesi ile kendi kazancının artması ya da para tasarrufu arasında bir ilişki kuracaktır. Mağazanın bu indirime başvurduğu günlerde mağazayı ziyaret etmek yine müşteri için bir kazanç olacaktır. Böylece müşteri indirim günlerini takip edebilmek için mağazayı ara sıra ziyaret etmeye başlayacaktır. Bundan sonrası ise mağaza ile müşteri arasında kurulacak iyi bir iletişimle oluşturulacak güvene bağlıdır. Uygulamadan elde edilen sonuçlara göre, müşteri sadakati ile indirim günlerinin algılanması arasında $r=0,201$ pozitif yönlü bir ilişki vardır.

13. Müşteri sadakati ile satış elemanlarının güleryüzünün algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Güleryüz aslında mağazanın başarısında başlıbaşına bir değişken değildir. Güleryüz, müşterilerle doğrudan muhatap olan satış elemanlarının bir davranışıdır. Satış personelinin davranışlarını ölçmede kontrol amacıyla ankete eklenmiştir. Ancak yapılan analizin sonucundan da anlaşılacağı gibi müşteriler davranıştan etkilendikleri gibi güleryüzden de etkilenmektedirler. Dolayısıyla davranış ile bir bütün olduğunu hatırla tutarak satış elemanlarının güleryüzünün algılanması ile müşteri sadakati arasında ilişki aranabilir.

Güleryüz, başlı başına bir başarı değişkeni olmamasına rağmen müşterilerin önem verdiği konulardan bir tanesidir. Birer insan olarak müşteriler her türlü diyalogun etkisinde kalmaktadırlar. Güleryüz olumlu çağrışım yapan bir davranıştır. Müşteri, güleryüzle aldığı üründen daha çok tatmin olmaktadır. Satış gücü giderlerine ek bir maliyeti olmayan güleryüz müşteri için değerlidir.

Tablo 4.16. Satış Elemanlarının Güleryüzünün Mağaza Tercihine Etkisi

	%
Hiç etkili değildir	6,3
Etkili değildir	5,2
Kararsızım	3,9
Etkilidir	42,7
Çok etkilidir	41,9
Toplam	100,0

Gülyüzün bir davranış olduğunu ve davranışın da müşteri sadakati ile ilişkisi daha önce anlatılmıştı. Gülyüz için yapılan analiz de satış elemanlarının davranışına ilişkin sonucu desteklemektedir. Buna göre satış elemanlarının güler yüzü ile müşteri sadakati arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,159$) vardır.

14. Hipotez: Müşteri sadakati ile satılan ürünlerin tazeliğinin algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tazelik ürünle ilgili bir özelliktir. Marka, kalite, ambalaj gibi ürünün niteliklerinden biridir. Bu açıdan bakıldığında tek başına değerlendirilmesi anlamsız gibi gözükebilir. Ancak tazelik aranan ürünlerin (et, süt, yoğurt, konserve vb.) taze olarak bulunmasından, başka sonuçlar çıkarmak mümkündür. Eğer bir mağazada sürekli taze mal bulunuyorsa bu, mağazanın sattığı ürünlerin raf ömrünün kısa olduğunu gösterir. Başka bir ifadeyle ürünler çok hızlı tüketildiğinden ve sürekli raflar yenilendiğinden sürekli yeni ürünler gelmekte ve raflara onlar yerleştirilmektedir.

Ürünün diğer özellikleri ile sadakat arasındaki ilişkiye paralel olarak satılan ürünlerin tazeliğinin algılanması ile müşteri sadakati arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,146$) vardır.

15. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazada bulunan çeşitlerin müşteri tarafından algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bakkalların yerlerini süpermarketlere ve hipermarketlere terketmek zorunda kalmalarının bir nedeni de bir çok kalem malın aynı mağaza içinde bulunabilmesidir. Bugün bir çok mağaza 30.000-40.000 çeşit ürünü raflarında satışa sunmaktadır. Bu kadar çok çeşidin satılmak için alınmasından raflara yerleştirilmesi ve satışlarının takibine kadar pek çok zor işlem otomasyon sayesinde artık çok kolay bir hale gelmiştir.

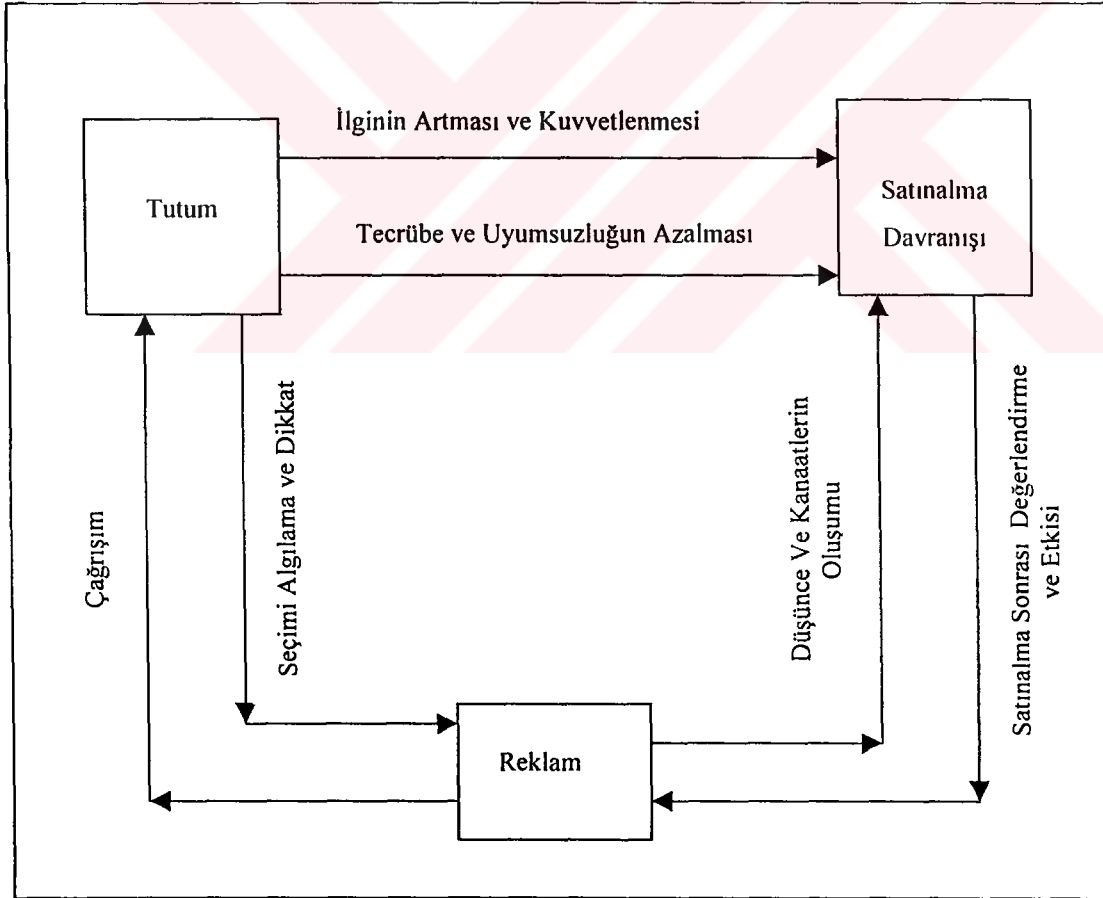
Müşteriler, alışverişlerine ayırdıkları zaman içinde faydalarını maksimum seviyede tutmak istemektedirler. Çünkü para ve nakit insan için değerlidir. Çeşitleri bir arada bulunması müşterinin mağazayı tercih etme sebeplerinden bir tanesidir.

Çeşit bulmanın algılanması ile müşteri sadakati arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,163$) vardır.

16.Hipotez: Müşteri sadakati ile müşterinin mağazanın yaptığı reklamları algılaması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Mağazalar amaçlarını gerçekleştirmek için çok büyük yatırımlar yaparlar. Hem ürünlerini mağazalarda satabilmek hem de yeni müşteriler çekebilmek için, yapabildiklerini ve müşterilerine ne gibi avantajlar sağladıklarını medya yoluyla duyurması ihtiyacını zamana zaman hissederler. Reklamlar sunulan mesajla, müşterilerde reklam objesini bildik bir hale getirmeye çalışır. Müşterilerin dikkatini reklamı yapılan ürün ya da mağazaya çeker. Daha sonra da reklamın konusunun hafızalarda yer etmesini, bir tercih yapılması gereken durumlarda ismi daha çok

Şekil 4.2. Reklamın Satınalma Davranışı ve Tutumlar Üzerindeki Etkisi



Kaynak: John Wilmsurst, *Fundamentals of Advertising*, Heinemann Professional Publishing, Englewood Cliffs, 1989, s.208.

duyulmuş olanın seçilmesini sağlama amacını güder. Bu durum Şekil 4.1’de daha net olarak görülmektedir. Reklam müşterilerin düşünce ve kanaatlerinin oluşumunda ve tutum ile çağrışım nesnesi arasındaki bağı kurmaktadır. Ayrıca satınalma sonrası değerlendirmede reklam etkili olabilmektedir.

Sürekli hatırlanma ve ihtiyaç kelimesi telaffuz edildiğinde mağazanın çağrışım yapması, reklamın beklenen etkilerindedir. Çünkü reklam, müşteri mağazaya uzak bir yerdeyken bile onu hatırlatmak amacını güder.

Yapılan reklamların içeriği ile, müşterinin dikkatini çekme, mağazada satılan ürünleri tanıtmaya, kalitenin vurgulanması, müşterileri bilgilendirme, müşterilerinin mağazaya karşı olan tutumlarını değiştirme, mağaza ismini pazara yerleştirme, pazarda bir mağaza imajı oluşturma, mağazanın düzenlediği kampanyaları duyurma gibi amaçlar elde edilmeye çalışılır.¹⁷²

Tablo 4.17. Mağazanın Yaptığı Reklamların Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi

	%
Hiç etkili değildir	23,3
Etkili değildir	29,7
Kararsız	9,2
Etkilidir	35,4
Çok etkilidir	2,4
Toplam	100

Reklamın verileceği medya türü, zamanlaması ve süresi, reklamın etkisini belirleyen başlıca faktörlerdir. Daha sonra reklamın mesajının müşteriler tarafından algılanmasının mağazanın amaçladığı gibi olup olmadığı önem kazanır. Müşteri sadakati oluşturmada kullanılacak medya türleri arasında en etkili olanlar sırasıyla TV, mektup, gazeteler, dergiler, radyo ve açık hava reklamlarıdır.¹⁷³

¹⁷² Fulop C, The Role of Advertising in Retailing, *International Journal of Advertising*, (UK),1988, Vol. 7 No 2, s. 99-118

¹⁷³ Weitz, s.547.

Etkili bir ikna edici iletişim aracı olarak kullanılan reklamın tüketici davranışı açısından üç farklı sonucu doğurduğu kabul edilmektedir. Bunlar;¹⁷⁴

- Yeni bir tutum geliştirme
- Mevcut tutumun şiddetini artırma,
- Mevcut tutumu değiştirme

Yapılan istatistiksel analizler göstermiştir ki müşteri sadakati ile müşterinin mağazanın yaptığı reklamları algılaması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=0,208$) vardır.

17. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazanın pazardaki imajı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır .

Mağazaya daha çok maddi ihtiyaçlarını karşılamak için gelen müşterilerin alışverişlerinden sağladıkları tatminin ise maddi olmayan boyutu vardır. Mağazaya gelen müşteriler ihtiyaçlarını karşılamak için bir karar verirler. Bu kararlarını uygulamaya geçirirler. İhtiyaç olanı tespit ettikten sonra bu ihtiyacın nereden karşılanacağı sorusunun cevap bulması gerekir. Bu cevabı arama sürecinde müşteri, zihninde bazı kriterleri esas alarak alternatifleri değerlendirir. Alternatifler arasında kendine en çok uyan seçeneği seçer. İmajın hedefi, potansiyel müşterinin sizden alışveriş yapmayı istemesini sağlamaktır.¹⁷⁵

Müşterilerin mağazayı tercih etmeleri için bir çok sebep vardır. Mağaza yönetimi bu sebepler üzerinde kafa yorarak bu konuda en iyi ve en çok tercih edilen olmak için çalışırlar. Bunun için zaman zaman ilgisizmiş gibi gözüken alanlarda çalışmalar yaparlar. Bu çalışmalardan birisi de mağazanın pazarda olumlu bir imaj edinmesini sağlamaktır. Tutum, tutum nesnesi ile o nesneyi temsil ettiği çağrışım olarak düşünülürse, mağazanın pazarda iyi bir imajının olması demek mevcut ve potansiyel müşterilerin mağaza hakkında olumlu düşünmesi demektir. Pazarda bulunan bir mağaza şu ya da bu şekilde zaman içinde pazardaki müşteriler tarafından tanınacaktır.

¹⁷⁴ F. Belma Güneri, Tüketicilerin Marka Tercihlerine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesinde Reklamın Rolü, Pazarlama Dünyası, Mayıs-Haziran 1997, Yıl 11, Sayı 63, s. 37-42.

¹⁷⁵Griffin, s.64.

Mağaza yönetimi yaptığı reklamlarla uyguladığı politikalarla pazarda kendi istediği gibi bir imaj edinmek için uğraşır. Muhakkak ki müşterilerin mağaza dışında iken mağaza hakkında yaptığı konuşmalar mağazanın pazardaki imajının belirleyicilerinden birisidir. Dedi kodu pazarlama olarak tabir edilen ve lehte ya da aleyhte gelişebilen bu iletişim ağının oluşması mağazanın başarısını da etkiler. Bundan dolayı mağazalar müşteriler arasında kendini savunacak sadık ve taraftar müşteriler bulmak isterler. Bunun için hayır yapmak, vakıf faaliyetlerinde bulunmak, müşteri kulüpleri kurmak gibi mağaza ile doğrudan ilgisi yokmuş gibi gözükken sosyal faaliyetler faaliyetler yaparlar.

Reklam, ücret karşılığı medyada yer alan amaçlı mesajlar iken, yine medyada yer alan ancak daha çok haber formatında yayınlanan duyurular, müşterilerin mağaza hakkında konuşacakları gündemi belirlemede etkili olabilmektedir. Mağazada çalışan personelin kalifiye olmasından, mağazanın girişinde kullandığı logosuna kadar hemen hemen bütün değerleri, mağaza imajına olumlu ya da olumsuz katkıda bulunmaktadır.¹⁷⁶

Mağaza imajı, mağaza seçimi aşamasında bulunan müşterilerin tercihini etkileyecektir. İmaj konusu sadece mağaza müdürünün altından kalkabileceği bir iş değildir. İşletmenin büyüklüğü bu konuda karar verme merciini de belirleyecektir. Ancak, imaj konusunda verilecek kararlar stratejik kararlardır. Dolayısıyla önceden planlanmış ve amaç tespit edilmiş olarak hareket etmek gerekir.¹⁷⁷

Mağazanın satışa sunduğu ürünlerde gösterdiği titizliğin algılanması mağazanın imajında çok etkilidir. Ayrıca bundan başka, mağazanın sattığı ürünlerin iyi ya da kötü olarak algılanması, mağazanın iyi ya da kötü bir ünü olması, müşteri üzerinde yaptığı etki, mağazanın algılanan kalitesi, (birinci sınıf, ikinci sınıf vb.) mağazanın işleyişi, sistemi, yerleşimi, görünüşü, fiziksel şartları, müşterilerine sunduğu hizmeti, satış

¹⁷⁶ Julie Baker, Dhruv Grewal, The Influence of Store Environment On Quality Inferences and Store Image, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 1994, Vol. 22 Issue 4, s.328-339.

¹⁷⁷ James Reardon, Chip E Miller, Applied Scale Development: Measurement of Store Image, *Journal of Applied Business Research*, Fall 1995, Vol. 11 Issue 4, s.85-94.

personelinin davranışları da mağazanın imajının birer ölçütü olarak değerlendirilebilir.¹⁷⁸

Tablo 4.18. Mağazanın Pazardaki İmajının Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi

	%
Hiç etkili değildir	7,9
Etkili değildir	19,4
Kararsız	10,1
Etkilidir	54,5
Çok etkilidir	8,1
Toplam	100

Tablo 4.18'den görülebileceği gibi mağazanın imajı müşterinin mağaza tercihini etkilemektedir. İmajın algılanmasındaki her bir değişken müşterinin mağazanın imajını algılamasını belirlemektedir. Yani müşterinin tutumları ile mağazanın imajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,315$) vardır.

18. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazanın satış sonrası sağladığı hizmetleri algılaması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Gerek satın alacağı ürünü, gerekse ürünü satın alacağı mağazayı seçtikten sonra müşterinin beklenen davranışı, satın almayı gerçekleştirmesidir. Herhangi bir mal ya da hizmeti satın aldıktan sonra müşteri bu davranışını değerlendirebilir. Bu değerlendirmede satın aldığı mal ya da hizmetin içeriği, boyutları, miktarı, zamanı konusunda doğru hareket edip etmediğini kritik edebilir. Eğer bu değerlendirme mağaza için de yapılır ve müşteri mağazadan alış veriş yaptığında dolayı pişmanlık duymazsa tatmin olduğu söylenebilir.

¹⁷⁸ Chris Manolis,; William W Keep, Testing the underlying structure of a storage image scale, Educational & Psychological Measurement, Autumn 1994, Vol. 54 Issue 3, p628-645. Bu çalışmaya göre imajda önem sırası şu şekilde oluşmuştur:

1. Mağazanın sattığı ürünlerin iyi ya da kötü olarak algılanması
2. Mağazanın iyi ya da kötü bir ünü olması
3. Müşteri üzerinde yaptığı etki
4. Mağazanın algılanan kalitesi, (birinci sınıf, ikinci sınıf vb.)
5. Mağazanın işleyişi, sistemi
6. Yerleşimi,
7. Görünüşü
8. Fiziksel şartları
9. Müşterilerine sunduğu hizmeti
10. Satış personelinin davranışları

Müşteri odaklı pazarlama anlayışının bir sonucu olarak işletmeler, müşterilerini alış veriştikten sonra da takip etmek istemektedirler. Bunun amacı onların mağazaya bağlılıklarını sağlayacak ilişkileri kurmaktır. Gerek veri tabanlı pazarlama, gerekse ilişkisel pazarlama, bunu gerektirmektedir. Mağaza satış dışında da müşterisiyle ilişki kurabildiği ölçüde müşterisini kendisine bağlayacaktır. Bunun anlamı, menfaat ilişkisi dışında bir ilişki yani güvenmeye ya da inanmaya dayalı bir ilişkinin temeli olmasıdır.

Her müşteri bir referanstır. Bu açıdan bakınca satıştan sonra mağazanın müşterisiyle ilişkisi bitmez. Çünkü müşteri sürekli yeni müşterilerle ya da aday müşterilerle diyalog içerisindedir. Karşılıklı iletişim daha güçlü ve inandırıcıdır. Çünkü, mağaza içinde müşterisiyle iletişime geçen mağaza temsilcisi uzmanlığı ve kariyeri ne olursa olsun mağazayı temsil etmektedir. Alışverişte ise ne kadar objektif olmaya çalışırsa çalışsın, hatta müşteri yanlısı bile olsa mağazanın içinde olduğu için ve mağazayı temsil ettiği için müşteri ona karşı iletişim engelleriyle birlikte yaklaşır. Ama müşteriler kendi aralarında konuşurken bu savunma duvarlarını kurmalarına gerek yoktur. Çünkü herkes aynı taraftadır, yani müşteridir. Buradaki iletişimde kaynağın rolü ve davranış düzlemi müşterinin ona karşı tutumunu belirlemektedir.

Mağaza imajı, müşteriyi memnun etme ve mağazanın karını maksimum seviyeye çıkarma amacı, satıştan sonra da müşteri ile iletişimin devam etmesi gerektiğini göstermektedir. Yapılan analizde görülmüştür ki, mağazanın sağladığı satış sonrası hizmetlerle müşteri sadakati arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,292$) vardır.

19. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazanın modayı takip etmesinin algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Ürün hayat eğrisi mağazaların daha sıklıkla karşılaştıkları bir olgudur. Çünkü bir sezonda satılan bir ürün sonraki sezonda gündemden düşmekte ve demode olabilmektedir. Bunda ürünlerin ürün hayat eğrilerinin kısa olmasının büyük etkisi vardır. Ayrıca rekabetin bir sonucu olarak her defasında müşterinin satın almasını sağlayıcı özellikler artmış olarak karşılıklarına çıkmaktadır.

Tablo 4.19. Mağazanın Sattığı Malların Modaya Uygunluğunun Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi

	%
Hiç etkili değildir	7,6
Etkili değildir	21,7
Kararsız	11,5
Etkilidir	44,5
Çok etkilidir	14,7
Toplam	100

Tablo 4.19’da görülebileceği gibi mağazanın modayı takip etmesi müşterilerin mağazayı tercih etmelerinde oldukça etkilidir.

Moda mallar genellikle medya vasıtasıyla muhtemel müşterilerine duyurulur. Müşteriler de bunları görme ya da alma eğilimine girerler. Yaptıkları ise her zaman gittikleri mağazaya gidip söz konusu ürünü görmek istemeleridir. Ürünü görmeleri müşterilerde olumlu bir çağrışım oluştururken, bulamamaları olumsuz bir çağrışım yapmaktadır. Örneğin, mağazada moda bir malı bulan müşterinin mağazayı bu başarısından dolayı takdir etmesi beklenebilir. Çünkü modayı takip etme ve zamanın gerekli aşamalardan geçirilerek müşterinin tüketimine sunulmuş bir mal, mağazanın iyi bir sisteminin olduğunu, müşterilerinin ilgilerini takip ettiğini, vizyon sahibi olduğunu çağrıştırmalıdır. Buradan hareketle müşterilerin tutumlarıyla mağazanın moda malları takip etmelerini algılamaları arasında bir ilişki bahsedebiliriz.

Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre de müşterilerin sadakatleriyle mağazanın moda malları takip etmelerini algılamaları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,242$) vardır.

20. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazada müşterileri ilgilendiren işlemlerin hızlarının algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İnsan, hakkında bilgi sahibi olduğu mağazadan gelebilecek zararları veya sağlayacağı faydaları öngörebilir. Orada ne kadar zaman harcayacağını önceden tahmin edebilir. Tüm bunlar müşterinin alış veriş sistemine aşina olmasına bağlıdır. Ayrıca

zaman kadar önemli bir değerden tasarruf yapmayı sağlayacak kadar hızlı hizmet veren bir mağazanın müşterilerinin bundan dolayı mağazayı takdir etmeleri beklenir.

Hız büyük oranda mağazanın kullandığı teknolojiye ve satış elemanlarının vasıflarına bağlıdır. Çünkü müşteri, mağaza içinde hizmetin hızıyla ilgili olarak kasada, ambalajlamada, bir özel isteği varsa onun yerine getirilmesini beklerken bir davranış içine girer.

Yapılan istatistiksel analizlerde müşterilerin sadakatleriyle mağazada müşterileri ilgilendiren işlemlerin hızlarını algılamaları arasında ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,141$) vardır.

21. Hipotez: Müşteri sadakati ile marka seçiminde gösterilen titizliğin algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Aslında tanınmış markaların mağazayı tercihte ve müşteri sadakati ile ilgili konusunda söylenenler marka konusunda gösterilen titizlik için de geçerlidir. Çünkü ürünün markası, yapılan reklamlar, satıldığı mağazalar, bu mağazaların pazardaki imajları, bu ürünlere mağaza içinde ayrılan yerlerin müşteri tarafından algılanması, hepsi marka ile ilgilidir.

Müşteriler mağazaya ihtiyaç duydukları mal ve hizmeti satın almak için gelmektedirler. Mağazanın bunun farkında olarak istedikleri markaları mağazada bulundurmaya yönelik çalışmalarının müşteriler tarafından algılanması ile müşteri sadakati arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,310$) vardır. Böyle olması beklenen bir sonuçtur çünkü mağazada tanınmış markaların satılması ile marka konusunda gösterilen titizlik birbirini tamamlar.

22. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazada satılan malların kalitesinin algılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Malların algılanan kalitesi ile mağaza imajı arasında müşteriler ilişkisi kurmakta ve bu sayede mağaza hakkında bir tutum geliştirmektedirler.¹⁷⁹

¹⁷⁹ Susan M. Keaveney, Kenneth A. Hunt, Conceptualization and Operationalization of Retail Store Image: A Case of Rival Middle-Level Theories, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring 1992, Vol. 20 Issue 2, s.165-166.

Mağazada satışa sunulan malların algılanan kalitesi ile müşteri sadakati arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,336$) vardır.

Mağazanın sürekli müşterileri bazı davranışları artık kanıksama eğilimindedirler. Çünkü insan her zaman üzerinde taşıdığı bir şeyin varlığının farkında olmaz. Mağaza, gerçekten müşterilerini memnun etmek için çalışıyor olabilir. Ancak uzun süredir bir mağazadan alışveriş yapan müşteriler, hatalı da olsa bazı davranışları görmezden gelmeye başlayacaklardır. Ya da mağaza içinde yapılan hatalara birer bahane bularak öyle olmasının kaçınılmaz olduğuna, dolayısıyla mağazanın bundan sorumlu tutulamayacağına kendisini ikna etmeye ve davranışının meşru olduğuna kendini inandırmaya çalışacaktır.

Müşteriyi memnun etme çabaları tam amacına ulaşmasa da, çoğu insanın gayretleri yeterli görme, sonucu daha sonra düşünme gibi bir eğilimi vardır. Yapılan alan çalışmasından elde edilen sonuçlara göre mağaza hakkında olumsuz düşünenlerin ikna edilmesinin önemli olduğunu düşünenlerin % 76.8'i aynı zamanda çabaların yeterli olduğunu düşünmektedirler. Yani bu konuda mağazanın elinden geleni yaptığını bundan sonrasının artık mağazanın inisiyatifi dışındaki değişkenlere bağlı olduğu sonucu çıkartılabilir. Müşterinin sadık olması ile mağazanın müşteri memnuniyeti konusundaki çabalarının algılanması arasında $\alpha=0,01$ önem derecesinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu iki değişken arasındaki korelasyonun öncekilere göre biraz yüksek çıkması anlamlıdır. Çünkü insan birisini bir konuda ikna etmek için kanıt göstermek zorundadır. Bir mağazanın tercih edilebilirliği konusunda ikna etmeye uğraşan bir müşterinin elindeki en iyi argümanlardan bir de mağazada satılan malların kaliteli olmasıdır. Bunun tersini düşünmek de mümkündür. Kalitesiz mallar satan bir mağazaya hakkında olumsuz düşünenleri ikna etmek için eldeki önemli delillerden birisi baştan kaybedilmiştir. Olumsuz düşünenleri ikna etmenin önemli olduğunu söyleyenlerin % 90.6'sı alışveriş yaptıkları mağazanın mallarını kaliteli bulduklarını ifade etmişlerdir. Satılan malların kaliteli olması müşterilerin böyle düşünmesine mi sebep olmuştur? Bu konu ayrıca araştırılması gereken bir konudur. Ancak eldeki verilerle arada bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Ayrıca yapılan istatistiksel testlerde, personel dürüstlüğünün, malların kalitesinin algılanması ile müşteri sadakati arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Ki-kare testi ile bulunan bu sonuçlar korelasyon analizi yöntemiyle $\alpha=0,01$ önem derecesinde desteklenmemiştir. Ancak bu değişkenlerin hepsi de anket soruları hazırlanırken diğer bazı soruları kontrol etmek amacıyla sorulmuş sorulardandır. Burada korelasyon analizinde % 1 önem derecesinde anlamlı ilişki bulunamayan değişkenler mağazanın pazarda imaj oluşturmasıyla doğrudan ilişkilidir.

Müşterileri ilgilendiren işlemlerin hızının iyi yada kötü olması konusunda fikir beyan edenlerin çoğu olumsuz düşünenlerin ikna edilmesinin de önemine inanan müşterilerdir. İşlemlerin hızı konusunda fikir bildirmeyen müşteriler daha çok olumsuz düşünenleri ikna etmenin önemli olmadığını düşünen müşterilerdir.

23. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağaza sahiplerinin kimliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Müşterilerin mağazaya olan sadakatleri ile mağaza sahiplerinin kimliği arasında ilişki olduğuna yönelik hipotez toplanan verilerce desteklenmemiştir. Aşağıdaki Tablo 4.20'den görülebileceği gibi müşterilerin çoğu için (% 55,5) mağazanın sahibinin kimliği önemli değildir. Yani müşterilerin mağaza tercihinde mağaza sahiplerinin kimliği etkili değildir. Etkili olduğunu söyleyenlerin oranı ise % 38'dir. Mağaza yöneticilerinin dürüstlüğü ile sadakat arasında bir ilişkinin varlığını destekleyen verilerin aynı ilişkiyi sahiplerin kimliği ile sadakat arasında göstermemesi dikkat çekicidir. Bu sonuç, ilk bakışta müşteriler için mağaza sahibi kim olursa olsun dürüstlük beledikleri

Tablo 4.20. İşletme Sahiplerinin Kimliğinin

Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi

	%
Hiç etkili değildir	13,4
Etkili değildir	42,1
Kararsız	6,3
Etkilidir	26,2
Çok etkilidir	12,0
Toplam	100,0

sonucunu çıkarmamıza neden olmaktadır. $\alpha=0,01$ önem derecesinde yapılan bu değerlendirmeler $\alpha=0,05$ önem derecesi için de geçerlidir. Yani güvenilirlik biraz daha düşürüldüğünde yine mağaza sahiplerinin kimliği ile müşteri sadakati arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

24. Hipotez: Müşteri sadakati ile mağazanın sağladığı vadeli ödeme imkanları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Vadeli ödeme şartlarının müşteri sadakati üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmeye yönelik bu hipotez de elde edilen veriler tarafından desteklenmemiştir. Özellikle Türkiye gibi yüksek enflasyon oranlarının olduğu ülkelerde vadeli alışverişler hep arzulanmıştır. Buradan hareketle mağazanın uyguladığı vadeli satış politikasının müşteri sadakatine etkili olabileceği varsayılmıştır. Ancak, toplanan verilerin bunu desteklememesinin iki sebebi görülmektedir.

Birincisi, mağazalar müşterilerine vadeli satış yapmamak için başka yöntemler geliştirmişlerdir. Yani bir anlamda “veresiye” satışları ortadan kaldırmışlardır. Buradan çıkarılabilecek başka bir sonuç da mağaza-müşteri ilişkisinin vadeli satış ilişkisi bağlamında yeterince oturtulamadığıdır.

İkincisi ise kredi kartlı müşterilerin, kredi kartı ile yaptığı alışverişlerin kredili olarak algılanmamasıdır. Müşteriler bunu peşin alışverişmiş gibi düşünmektedirler. Algılamadaki bu farklılık vadeli satışlarla müşteri sadakati arasında bir ilişkinin olmadığı hipotezini desteklemiştir. Hem $\alpha=0,01$ önem derecesinde hem de $\alpha=0,05$ önem derecesinde yapılan analizlerde aynı sonuca ulaşılmıştır.

Tablo 4.21. Vadeli Ödeme İmkanlarının Müşterinin Mağaza Tercihine Etkisi

	%
Hiç etkili değildir	24,1
Etkili değildir	12,0
Kararsız	8,1
Etkilidir	40,6
Çok etkilidir	15,2
Toplam	100,0

4.4. Faktör Analizi

Mağazalarda müşteri sadakati ile mağazanın başarı değişkenleri arasındaki ilişkiyi ölçmede 11 ana gruptan oluşan sorulardan faydalanılmıştır. Bu grupların başlıkları; “mağaza çevresi, mağaza içi operasyonlar, ürünün algılanması, promosyonların algılanması, mağaza içi görünüm, satış elemanlarının algılanışı, fiyatın algılanışı, müşterilerin demografik özellikleri, sadakat niyeti, satış sonrası hizmetler, işletme sahiplerinin kimliği”dir. SPSS programı yardımıyla yapılan faktör analizi ile bu değişkenler faktörlere indirgenmiştir. Aşağıda görülen Kaiser-Meyer-Olkin testi ile bu verilerin faktör analizi yapılmaya uygun olup olmadığı ölçülmüş % 70 güvenilir kabul edilebilir olduğu bu testte verilerin analize uygunluk oranı % 80,7 olarak bulunmuştur. Başka bir deyimle eldeki veriler faktör analizi yapmaya elverişlidir.

Tablo 4.22. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	872,544
	df	55
	Sig.	0,000

Eldeki verilerle yapılan faktör analizinde özdeğerleri (Eigenvalues) 1'den daha büyük katkı yapan faktörlerin sayısının 4 olduğu görülmüştür. Bu dört faktörün varyansı açıklama oranı %62,5 olarak hesaplanmıştır. % 60'ın üstünde bir açıklama oranının kabul edilebilir olduğu bu testte 4 faktörün açıklama yüzdesinin kabul edilebilir sınırın üstünde olması faktörlerin anlamlılığını göstermektedir.¹⁸⁰

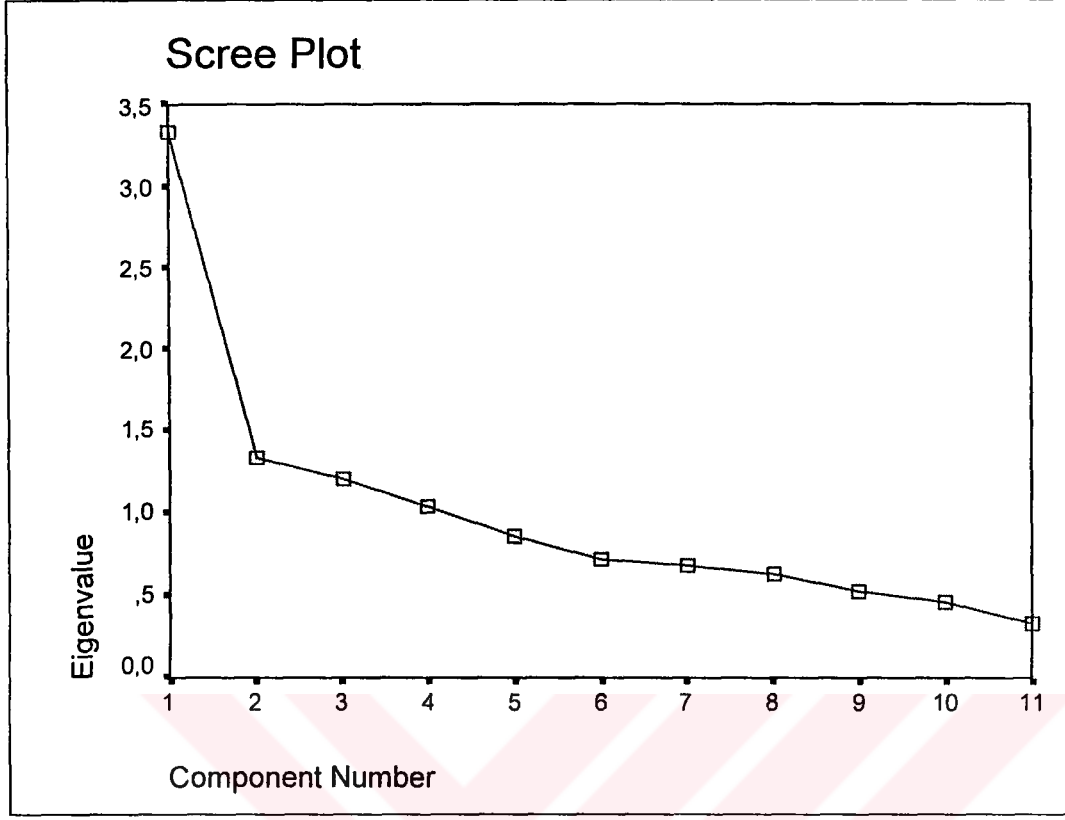
¹⁸⁰ Aziz Akgül, Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS Uygulamaları, YÖK Matbaası, Ankara, 1997, s.568-585.

Tablo 4.23. Faktörlerin Varyansı Açıklamaya Katkıları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Rotasyonlu Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
Mağaza çevresi	3,333	30,298	30,298	3,100	28,186	28,186
Mağaza içi operasyonlar	1,322	12,016	42,313	1,381	12,554	40,740
Ürünün algılanması	1,198	10,895	53,208	1,279	11,631	52,371
Promosyonların algılanması	1,024	9,308	62,516	1,116	10,145	62,516
Mağaza içi görünüm	0,855	7,772	70,288			
Satış elemanlarının algılanışı	0,708	6,435	76,722			
Fiyatın algılanışı	0,664	6,040	82,763			
Müşterinin demografik özellikleri	0,617	5,612	88,374			
Sadakat niyeti	0,511	4,649	93,023			
Satış sonrası hizmetler	0,444	4,036	97,059			
İşletme sahiplerinin kimliği	0,323	2,941	100,00			

Hesaplamaların dağılımını gösteren grafikte de görülebileceği gibi dört faktörün dışındaki faktörlerin varyansı açıklamaya katkıları giderek azalmaktadır.

Şekil 4.3. Faktörlerin Varyansı Açıklamaya Katkı Grafiği



Aşağıdaki tablo 4.24'te varyansı açıklamaya 1'den çok katkısı bulunan faktörlerin hangi değişken gruplarından oluştuğu görülmektedir. Ek-8'de değişken gruplarının birbirleriyle ilişkisini gösteren faktör matrisi verilmiştir. Buna göre, birinci faktörü oluşturan gruplar tamamen mağazayla ilgili ve mağazanın kontrol edebileceği değişkenleri içermektedir. Sonucun böyle olması hem teoriye hem de uygulamaya uygundur. En önemli faktör olarak bulunan bu değişkenleri, "mağaza başarı faktörleri" diye nitelendirmek yanlış olmayacaktır.

Tablo 4.24. Faktörleri Oluşturan Bileşenler

	Bileşenler			
	1	2	3	4
Mağaza çevresi	0,830			
Mağaza içi operasyonlar	0,815			
Ürünün algılanması	0,717			
Promosyonların algılanması	0,614			
Mağaza içi görünüm	0,594			
Satış elemanlarının algılanışı	0,540			
Fiyatın algılanışı	0,502			
Müşterilerin demografik özellikleri		0,689		
Sadakat niyeti		0,676		
Satış sonrası hizmetler			0,674	
İşletme sahiplerinin kimliği				-0,659

İkinci önemli faktör, müşterilerin demografik özellikleri ile sadakat niyetidir. Bu da anlamlıdır, çünkü müşterinin mağazaya olan sadakatini mağaza belirleyebileceği gibi müşterinin demografik özellikleri ile mağazaya yaklaşımı da önemlidir. Üçüncü faktör olarak müşteri sadakatini, satış sonrası hizmetler açıklamaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan ve müşterilere hakettiği değeri vermeye çalışan ve özünde “müşteri odaklı olma” görüşünün olduğu eğilimin bir sonucudur. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki bu eğilim müşteriler için önemlidir. Son olarak işletme sahiplerinin kimliği, bir dördüncü faktör olarak ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Bugüne kadar sadakatle ilgili yapılan çalışmaların bir çoğu marka sadakati üzerinedir. Marka sadakati üzerine bir çok master ve doktora tez çalışması ve yüzlerce makale mevcuttur. Ancak mağaza sadakati üzerine yapılmış çalışmalar ise çok azdır. Mağaza sadakati konusunda yapılan çalışmalarda da müşteri sadakatini etkileyen faktörler alınarak onların etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

Değişen dünyada insan ihtiyaçlarının giderilmesinde önemli bir yere sahip olan mağazalar da önemli değişikliklere şahit olmaktadır. Yalnız şahit olmakla kalmayıp aynı zamanda değişimin mimarlığını ve öncülüğünü üstlenen mağazalar, faaliyet gösterdikleri alanlarda başarılı işletmeler arasında yer almaktadırlar. Bazı riskleri ve maliyetleri karşılamayı göze alarak başlattıkları programlar sayesinde pazardaki yerlerini sağlamlaştırmaktadırlar. Değişimi geriden takip eden diğer işletmeler de başarıyı biraz daha geç yakalamakta ve öncü olamamanın bedelini ödemektedirler.

Zamanın değişen şartlarına göre işletmecilikte bazı terimlerin yeniden tanımlanması, bazı amaçların yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çünkü zamanın getirdiği yeni anlayışlar ve ortaya çıkardığı yeni problemlerle başa çıkmak için bu, kaçınılmaz hale gelmiştir. Pazarlamanın geçirdiği tarihsel süreç gözönüne alındığında üretime, ürüne, satışa yönelik pazarlama anlayışlarında sonra gelen modern pazarlama anlayışı ve toplumsal pazarlama anlayışı da yerini yeni bir anlayışa bırakmaktadır. Giderek insanı merkeze alan bu dönüşümün bir devamı olarak müşteriye biraz daha merkezde yer ayrılmaktadır.

İşletmelerin amaçlarından biri olan pazara nüfuz, değişen anlayışla birlikte başka bir şekle bürünmeye başlamıştır. Pazara nüfuz terimi yerine artık işletmeler müşterilerini daha çok düşündüklerini de gösteren başka ifadeler kullanmaktadırlar. Bu ifadeler çalışılan sektöre ve işletme büyüklüğüne göre değişik isimler alabilmektedir. Pazardaki müşterilerin hedeflenen bir oranının sürekli müşteri haline getirilmesi anlamına gelen pazara nüfuz etme yüz değiştirerek müşteri sadakatini artırma olarak

telaffuz edilmeye başlanmıştır. Pazara nüfuz, işletmelerin daha çok tek taraflı olarak yapmaya çalıştığı faaliyetlerin sonucunda beklediği bir başarı ölçütü iken yaşadığımız çağın gereği olarak tek taraflı iletiler bırakılmış ve iletişimin esas alındığı bir ticaret ortamı canlandırılmaya çalışılmaktadır. İşletmeler, müşterilerini iş ilişkisi dışında aramak diye tanımlayabileceğimiz ilişkisel pazarlama yöntemini kullanmaktadırlar. Böylece, ilişki sıcak tutularak müşterinin sürekli olması amaçlanmaktadır.

Müşterileriyle ilişkiyi sürekli hale getirmek isteyen işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Ayrıca ilişkisel pazarlamanın bir sonucu olarak müşteriler artık işletmelerin portföylerinde yer alan rakamlar olarak değil birer insan olarak değerlendirilmektedir. Bazı mağazalar işletme personeline dağıtacağı primin miktarını müşterilerin mağazadan tatmin olma durumuna göre belirlemektedirler. Başka bir deyişle mağazalar başarılarının değerlendirilmesini müşterilerine bırakmaktadır. Müşterinin belirli bir seviyede tatminini gerçekleştirilmeyen mağaza şubeleri prim alamamaktadır. Bu anlayış müşterinin tek başına mağaza için bir anlam taşıdığını ve mağaza için önemli olduğunu gösteren bir işaret olarak kabul edilebilir.

Müşterilerin tek tek birer insan olarak ele alındığı yeni anlayış, müşterilerle mağaza arasında bir güven oluşturmayı ilişkilerin başlangıcı olarak kabul etmektedir. Ayrıca, yine dürüst ve ahlaklı olmanın erdem olması anlayışının çıkışta olduğu zamanımızda, müşteri ile mağaza arasında güven oluşturarak ilişki kurma girişimleri anlamlıdır. Karşılıklı güven hem müşteri için hem de mağaza için gereklidir. Her ikisi de bu sayede kazançlarını artıracaklardır.

Karşılıklı güvenin oluşturulduğu durumda müşterinin mağazaya sadakat duyması beklenmektedir. Sadık müşteriler mağazalar için diğer müşterilerle karşılaştırıldıklarında bir çok avantaj sağlamaktadırlar. İlk olarak sadık müşteri bu sayede mağazadan daha çok alışveriş yapacaktır. Çünkü sürekli müşteriler diğer müşterilere göre daha fazla harcama yapmaktadırlar.

Sadık müşteriler pazar payı anlamına geldiği için, bu tür müşterileri çok olan mağazanın pazardaki yeri sağlamlaşacaktır. Mağazanın güçlülüğünü gösteren pazar payının yüksekliği ise, mağazaya yeni müşteri kazanma ve negatif dedikodulara göğüs germe maliyeti gibi birçok açıdan rekabet avantajı sağlayacaktır.

Mağazalar yeni müşteri kazanabilmek için değişik kampanyalar düzenlemekte, muhtemel müşterilerini potansiyel müşteri, potansiyel müşterilerini da sadık müşteri haline dönüştürebilmek için gayret etmektedirler. Bir dağıtım kanalı üyesi olarak pazarlama faaliyeti yapan mağazaların bu iş için harcadıkları kaynaklar küçümsenemeyecek derecede büyüktür. Sadık müşteriler mağazanın bu faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirecek ücretsiz, hem de diğer müşterilerin daha kolay güvенеbilecekleri tellallar olarak değerlendirilebilir. Riski ve maliyeti daha düşük yeni müşteri kazanma yöntemi olarak müşteri sadakati mağaza için kazançlıdır. Memnun müşteri iyi bir örnek olacağından pazarda daha çok müşteri tutmayı sağlar

Müşteri nezdinde mağazanın ona sağladığı tatmin, satınaldığı mal veya hizmetin algılanan değerinin yükselmesine ve fiyatın görece olarak düşük algılanmasına neden olacaktır. Böylece bu algılamadan dolayı, mağaza rakiplere karşı fiyat rekabetinde üstünlük sağlar, çünkü sadık müşteri az bir fiyat farkı için başka mağazaya gitmez. Rekabette en kolay taklit edilebilecek unsur fiyattır. Fiyat aynı olduğu halde müşteri bir mağazadan satınaldığı üründen daha yüksek tatmin sağlıyorsa mağaza rakiplerinden önde demektir.

Sadık müşteriler mağazayı tanıdıkları için, yapılan işlemler, mağaza içi trafiğin akışı ve malların yerleştiriliş düzeni hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar. Bu ise işlem masraflarında tasarruf sağlayarak mağazanın maliyetlerini düşürmektedir.

Müşteri kazanmak için yapılan yatırımların olumsuz netice vermesi durumunda mağazalar oldukça zor durumda kalabilmektedirler. Yeni müşteri kazanma maliyetinin eski müşterilerde sadakat oluşturma maliyetinden altı kat daha masraflı olduğu düşünüldüğünde yatırımın riskinin büyüklüğü daha iyi anlaşılabilir olacaktır. Zaten alış veriş yapmış ancak sadık hale gelmemiş bir müşteri için yapılan masraf program başarısızlığa uğrasa bile risk olarak mağaza için daha küçük bir değer olacaktır. Başka bir deyişle, müşteri sadakati oluşturma mağazanın başarısızlık maliyetlerini düşürmektedir.

Alış verişin yoğun olduğu günler olarak hafta sonları ve aybaşılarıdır. Diğer zamanlarda sakin olan mağazaların müşterilerin ay içinde birkaç güne yığılmasının önüne geçmeyi sağlayabileceği en güzel yöntemlerden birisi müşterisini sadık müşteri haline getirmektir. Çünkü, sadık müşteriler düzenli aralıklarla gelerek alış verişlerini yaparlar. Bunun mağaza açısından belirli günlerdeki müşteri yoğunluğunu diğer günlere

yayma ve ödeme günlerinde yaşanan sıkışıklığı giderme gibi faydaları vardır. Düzenli alışverişler ödeme günlerinin düzenlenerek mağazanın finansal açıdan daha başarılı olmasını sağlayabilir.

Rakip yoksa sadakat de yoktur. Çünkü sadakat duyabilmek için müşterinin önünde birden fazla alternatif olmalıdır. Alternatifsizlik müşteriye mecbur kılar. Zorunluluk sonucu oluşmuş gibi gözükken sadakat ise zorunluluk durumunu bozan ilk fırsatta ortadan kaybolur. Rakipler de kendilerine sadık müşteriler bulmak isterler. Hedef pazar olarak ticaret alanındaki nüfus alınır, bu durumda ticaret alanı içinde bulunan ve başka mağazaların müşterisi olan bireyler de mağazaların sadakatlerini kazanmak isterler. Bu, mağazanın müşterilerinin başka mağazalarca ayartılma ihtimalinin olduğunu unutmamayı gerektirir. Sadık müşteriler başka mağazaların cazip tekliflerine karşı bağışıklık kazanan müşterilerdir. Çünkü bir tutum olarak sadakati değiştirmek için birey üzerinde oldukça etkili bir baskı kurmak gereklidir. Mağazalar için düşünüldüğünde, bu baskının kişinin mağazasına olan güvenini sarsacak kadar önemli olması, bilişin sağlandığı kaynağın çok güvenilir olması ve müşterinin bu konudaki inancını değiştirecek tarzda söylenmiş olması gereklidir. Bu açıdan bakıldığında sadık müşteri, çok daha uzun süreler sürekli kazanç anlamına gelmektedir.

Müşteri açısından sadakatin maddi boyutundan çok duygusal boyutu ön plandadır. Yapmış olduğumuz sınıflandırmalarda maddi çıkar için bir mağazadan sürekli alışveriş yapanların gerçek anlamda sadık müşteriler olmadıklarını vurgulamıştık. Bir insan olarak müşteri, duygusuyla, düşüncesiyle ve bedeniyle birlikte yaşar. Bireysel kararlarında ilk kısıtlayıcılar ya da referans kaynakları bu üç unsurdur. Sosyal hayatını da işin içine çektiğimizde bu unsurların sayısı ve aradaki ilişkiler iyice karmaşıklaşır. Sadakat bir tutum olarak duygularla ilgilidir ve tutumlar da ya negatif yönlü ya da pozitif yönlüdür. Yani sadakat müşterinin kendisiyle daha çok ilgilidir. Bir müşterinin bir mağazaya sadık olup olmamasını, o müşterinin birey olarak kendi kişiliği belirler. Doğaldır ki, kişiliği belirleyen diğer etkenler de dolaylı olarak oluşacak sadakat tutumunda veya tutumun şiddetinde belirleyici olacaktır. Sadakat, duygusal yönüyle müşterinin üründen ya da ürünü satın aldığı mağazadan elde ettiği tatmin düzeyini belirleyecektir. Çünkü duygusal olarak kendisini bağlı hissettiği bir yerden alışveriş yapması o müşterinin alışveriş sırasında ve daha sonra içinin rahat olmasını sağlayacaktır. Bunların her biri de müşterinin tatmininin artmasına katkıda bulunacaktır.

Müşterinin birey olarak sadakatini etkileyen faktörlerin neler olabileceği konusuna tutumlar hakkında yapılan açıklamalar sırasında değinilmiştir. Tutum oluşturma ve geliştirme, tutum nesnesi ile birey arasında bir tür iletişimle gerçekleşmektedir. Bu iletişimi etkileyecek hemen her şey tutumun oluşmasını ve yönünü de etkileyecektir. Bir tutum nesnesi olarak mağaza ile müşteri arasındaki iletişimin kurulması ve devamı sırasındaki her unsur müşterinin mağazaya karşı tutumunu belirleyecektir. Daha önce faktörler bazında yapılan çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada mağazanın başarısında kritik sayılabilecek değişkenlerin tek tek sadakat üzerinde nasıl bir etki yaptığı ölçülmüştür. Öne sürülen hipotezlerin büyük bir çoğunluğu (24 hipotezden 22'si) araştırmadan elde edilen veriler tarafından desteklenmiştir. Desteklenmeyen hipotezlerin ise veriler tarafından desteklenmemesinin (24 hipotezden 2'si) sebebi açıklanmıştır.

Araştırma sonuçları, göre daha önce yapılan çalışmalarla müşterinin mağazaya olan sadakatini etkileyen faktörler bazında ele alındığında, literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik taşımaktadır. Bu faktörleri iki grupta toplamak mümkündür. Birincisi, bir işletme olarak mağazanın kontrol edebileceği ve değiştirebileceği faktörlerdir. İkincisi ise, müşterinin özellikleriyle ilgili faktörlerdir. Bu çalışmada olduğu gibi değişkenlerin her birinin sadakati ölçmesi şeklinde daha önce yapılmış ve yayınlanmış bir çalışma olmadığından, elde edilen veriler alanında toplanmış ilk verilerdir. Hem ki-kare hipotez testi ile hem de korelasyon analizi yöntemiyle yapılan testlerde mağazanın başarı değişkenleriyle müşterinin mağazaya olan sadakati arasındaki ilişkinin varlığı, hangi değişkenin bu sadakate ne yönde ve ne ölçüde katkı sağladığı ayrı ayrı bulunmuştur. Aradaki korelasyon oranlarının düşük olmasının sebebi, testin güvenilirliğinin yüksek tutulmasından (% 99) ve bir araştırma içinde çok sayıda değişkenle ölçme yapılmasından kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak mağazanın başarı değişkenlerinin her birinin müşteri sadakati üzerinde küçük de olsa etkili olduğunu, ancak bu küçük etkilerin birikimli ve sinerjik etkilerinin sadakat oluşturmada oldukça önemli rol oynadığını söyleyebiliriz.

Bu konuda mağazalar müşteri sadakati oluşturmak için kendi programlarını geliştirmelidir. Geliştirilen programlar işletme politikası ve işletme stratejileri ile uyum içinde olmalıdır. Tek başına sadakat geliştirme programları işletmenin gerçekleştirmek

istediği faydayı sağlamaz. Bir tutum olarak sadakat oluşturmak ve sadakati değiştirmeye çalışmak zaman ve sabır isteyen bir iştir. Mağazanın başarı değişkenleri üzerinde, müşteri sadakatini sağlamaya veya artırmaya yönelik olarak programlarla uyumlu olabilmesi için nasıl değişiklikler yapılabileceği konusu üzerinde işletme yöneticileri özenle durmalıdırlar.



EKLER



**Ek.1 Mağaza Hakkında Olumsuz Düşünen Müşterileri İkna Etmenin
Önemli Olduğunu Düşünme İle Başarı Değişkenleri Arasındaki İlişki**

	Ki-kare Test İstatistiği $\alpha=0.01$			
	χ^2	df	α	r
Müşterilerin eğitim durumları	12,028	4	0,017	----
Fiyat farkına rağmen bu mağazayı tercih ederim	16,083	4	0,003	----
Mağazanın piyasadaki imajı	12,197	4	0,016	----
İşletme sahiplerinin kimliği	16,526	4	0,002	----
Kolay ulaşılabilecek bir yerde olması	10,025	4	0,040	0,175
Tanınmış markaların satılması	11,034	4	0,026	----
Mağazaya ait bir otoparkın olması	9,620	4	0,047	0,204
Personelin dürüstlüğü	25,701	4	0,000	----
Mağazayı tercihte reklamlar;	10,256	4	0,036	----
Müşteri servis hizmetleri;	14,637	4	0,006	0,151
Satış sonrası verilen hizmetler	11,517	4	0,021	----
Mağazayı başkalarına tavsiye etme	99,648	4	0,000	0,504
Mağazanın kullandığı teknoloji	12,860	4	0,012	0,214
Alış veriş yapılan ortamın temizliği	21,706	4	0,000	0,198
Ortamın ışık ve renk uyumu	9,791	4	0,044	----
Mağazada vakit geçirmek isterim	11,093	4	0,026	----
Mağaza yönetiminin dürüstlüğü	16,333	4	0,003	0,308

Ek.2 Mağazayı Başkalarına Tavsiye Etme Tutumu İle Başarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	Ki-kare test istatistiği			$\alpha=0,01$
	χ^2	df	α	r
Satış Personelinin davranışları	26,617	4	0,000	0,163
Fiyat farkına rağmen bu mağazayı tercih ederim	11,890	4	0,018	----
Alış veriş frekansı	12,924	4	0,012	----
İsletme sahiplerinin kimliği	9,973	4	0,041	----
Tanınmış markaların satılması	11,158	4	0,025	----
Müşterilerin meslek grupları	12,688	4	0,013	----
Mağazaya ait bir otoparkın olması	18,058	4	0,001	0,131
Mağazanın promosyonlu satış politikası	25,601	4	0,000	0,233
Personelin dürüstlüğü	24,540	4	0,000	----
Mağazayı tercihte reklamlar;	9,550	4	0,049	----
Müşteri servis hizmetleri;	25,860	4	0,000	0,272
Sürekli müşterilere gösterilen kolaylıklar	10,736	4	0,030	0,146
Satış sonrası verilen hizmetler	19,289	4	0,001	0,167
Satılan malların tazeliği	14,009	4	0,007	0,146
Ortamın ışık ve renk uyumu	16,036	4	0,003	0,151
Müşterilerin yaşları	9,658	4	0,047	----
Mağaza yönetiminin dürüstlüğü	20,956	4	0,000	0,251

Ek.3 Bir Sadakat Göstergesi Olarak Mağazayı Ziyaret Sıklığı İle Başarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	Ki-kare test istatistiği			$\alpha=0.01$
	χ^2	df	α	r
Müşterilerin cinsiyetleri	11,883	4	0,018	----
Müşterilerin eğitim durumları	13,458	4	0,009	0,210
Aylık ortalama harcama tutarı	66,717	4	0,000	-0,259
Kolay ulaşılabilir bir yerde olması	15,603	4	0,004	----

**Ek.4 Fiyat Farkının Müşteriler Tarafından Algılanan Önemi
İle Mağaza Başarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler**

	Ki-kare test istatistiği $\alpha=0.01$			
	χ^2	df	α	r
Müşteri memnuniyeti konusunda gösterilen çaba	18,968	4	0,001	----
Çeşitler mağazada yeteri kadar boldur	22,159	4	0,000	0,149
Satış personelinin davranışları	27,780	4	0,000	----
Fiyatlar düşük	10,379	4	0,035	----
Alış veriş frekansı	11,902	4	0,018	----
Aylık ortalama harcama tutarı	11,942	4	0,018	----
Müşterileri ilgilendiren işlemlerin hızı	11,756	4	0,019	----
Mağazanın piyasadaki imajı	11,310	4	0,023	----
Tanınmış markaların satılması	26,260	4	0,000	0,141
Mağazanın promosyonlu satış politikası	12,307	4	0,015	----
Personelin dürüstlüğü	23,571	4	0,000	----
Raflardaki malların yerleştiriliş düzeni	11,264	4	0,024	0,135
Müşteri servis hizmetleri;	14,625	4	0,006	----
Satış sonrası verilen hizmetler	13,468	4	0,009	----
Satılan malların tazeliği	16,490	4	0,002	----
Mağazanın kullandığı teknoloji	10,723	4	0,030	----
Alış veriş yapılan ortamın temizliği	9,514	4	0,049	----
Marka seçiminde gösterilen titizlik	11,812	4	0,019	----
Mağazada vakit geçirmek isterim	45,347	4	0,000	0,151
Müşterilerin yaşları	11,534	4	0,021	---

Ek.5. Mağazada Vakit Geçirme İsteği İle Mağaza Başarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	Ki-kare test istatistiği			$\alpha=0.01$
	χ^2	df	α	R
Müşteri memnuniyeti konusunda gösterilen çaba	12,823	4	0,012	----
Çeşitler mağazada yeteri kadar boldur	24,726	4	0,000	0,163
Satış personelinin davranışları	21,046	4	0,000	----
Mağazanın dizaynı	14,269	4	0,006	----
Satış elemanlarının güler yüzü	20,623	4	0,000	0,159
Aylık ortalama harcama tutarı	12,400	4	0,015	----
Müşterileri ilgilendiren işlemlerin hızı	19,043	4	0,001	----
Mağazanın piyasadaki imajı	10,464	4	0,033	----
Mağazada satılan malların kalitesi	9,796	4	0,044	----
Tanınmış markaların satılması;	10,926	4	0,027	----
Mağazanın modaaya uygun mallar satması	27,423	4	0,000	0,207
Mağazanın promosyonlu satış politikası	15,362	4	0,004	-0,164
Raflardaki malların yerleştiriliş düzeni	25,688	4	0,000	0,236
Müşteri servis hizmetleri;	18,178	4	0,001	-0,167
Satış sonrası verilen hizmetler	27,099	4	0,000	-0,220
Satılan malların tazeliği	20,022	4	0,000	-0,161
Mağazanın kullandığı teknoloji	10,954	4	0,027	----
Alış veriş yapılan ortamın temizliği	9,530	4	0,049	----
Ortamın ışık ve renk uyumu	10,195	4	0,037	----
Müşterilerin yaşları	17,948	4	0,001	-0,196
Mağaza yönetiminin dürüstlüğü	11,015	4	0,026	-0,163

**Ek 6. Sürekli Müşterilere Gösterilen Kolaylıkların Algılanması
İle Mağazanın Başarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler**

	Ki-kare test istatistiği			$\alpha=0.01$
	χ^2	df	α	r
Satış elemanlarının güler yüzü	39,068	4	0,000	----
Aylık ortalama harcama tutarı	16,865	4	0,002	----
Mağazanın piyasadaki imajı	14,802	4	0,005	0,163
İndirim günlerinin olması	17,608	4	0,001	0,201
İşletme sahiplerinin kimliği	13,678	4	0,008	----
Kolay ulaşılabilir bir yerde olması	18,151	4	0,001	----
Mağazayı tercihte reklamlar;	24,082	4	0,000	0,168
Müşteri servis hizmetleri;	12,205	4	0,016	-0,136
Satılan malların tazeliği	13,237	4	0,010	-0,146
Alışveriş yapılan ortamın temizliği	11,824	4	0,019	----
Vadeli ödeme imkanları	13,173	4	0,010	----
Müşterilerin yaşları	12,019	4	0,017	----
Mağaza yönetiminin dürüstlüğü	19,831	4	0,001	----

**Ek. 7. Fiyatların Düşük Olarak Algılanması İle Mağazanın
Başarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler**

	Ki-kare Test İstatistiği			$\alpha=0.01$
	χ^2	Df	α	r
Çeşitler mağazada yeteri kadar boldur	16,389	4	0,003	----
Satış personelinin davranışları	9,742	4	0,045	----
Mağazanın dizaynı	23,914	4	0,000	0,218
Müşterileri ilgilendiren işlemlerin hızı	9,887	4	0,042	----
Mağazanın piyasadaki imajı mağazayı tercihte	10,570	4	0,032	0,315
İndirim günlerinin olması	37,628	4	0,000	0,417
Kolay ulaşılabilecek bir yerde olması	17,573	4	0,001	0,385
Mağazanın modaaya uygun mallar satması	18,001	4	0,001	0,242
Mağazayı tercihte reklamlar;	13,955	4	0,007	0,208
Sürekli müşterilere gösterilen kolaylıklar	15,539	4	0,004	0,134
Alış veriş yapılan ortamın temizliği	11,794	4	0,019	0,286
Müşterilerin yaşları	13,043	4	0,011	----
Mağaza yönetiminin dürüstlüğü	11,490	4	0,022	----

Ek 8. Faktör Analizine Ait Korelasyon Matrisi

KORELASYON MATRİSİ

	Demografik Özellikler	Mağazanın Çevresi	Mağaza Operasyonları	Mağaza içi ortamı	Fiyat	Personel	Promosyonlar	Sadakat	Sahiplerin kimliği	Satış sonrası	Ürün
Demografik Özellikler	1,000	0,134	0,161	0,124	0,070	0,076	0,031	0,350	0,016	0,125	0,107
Mağaza Çevresi	0,134	1,000	0,664	0,444	0,339	0,334	0,462	0,156	0,108	0,155	0,527
Mağaza Operasyonları	0,161	0,664	1,000	0,453	0,273	0,367	0,407	0,152	0,060	0,108	0,536
Mağaza içi ortam	0,124	0,444	0,453	1,000	0,184	0,236	0,200	0,138	0,056	-0,004	0,322
Fiyat	0,070	0,339	0,273	0,184	1,000	0,234	0,316	0,057	-0,060	-0,057	0,305
Personel	0,076	0,334	0,367	0,236	0,234	1,000	0,235	0,072	-0,108	0,078	0,328
Promosyonlar	0,031	0,462	0,407	0,200	0,316	0,235	1,000	0,041	0,084	0,280	0,325
Sadakat	0,350	0,156	0,152	0,138	0,057	0,072	0,041	1,000	0,076	0,041	0,165
Sahiplerin Kimliği	0,016	0,108	0,060	0,056	-0,060	-0,108	0,084	0,076	1,000	0,091	0,012
Satış sonrası	0,125	0,155	0,108	-0,004	-0,057	0,078	0,280	0,041	0,091	1,000	0,006
Ürün	0,107	0,527	0,536	0,322	0,305	0,328	0,325	0,165	0,012	0,006	1,000

Ek. 9. Alış Veriş Frekansı ve Harcama / Gelir Oranı (%)

Alış veriş frekansı	Harcama / Gelir Oranları										Toplam		
	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80-89	90-100			
Cevap yok	Alış veriş frekansı içinde	50,0			50,0								100,0
	Harcama / Gelir oranı içinde	2,0			3,3								0,7
		0,3			0,3								0,7
Haftada birkaç kez	Alış veriş frekansı içinde	8,8	32,5	21,3	10,0	11,3	10,0	3,8		1,3	1,3		100,0
	Harcama / Gelir oranı içinde	14,0	29,2	19,3	26,7	45,0	80,0	75,0		100,0	33,3		27,0
		2,4	8,8	5,7	2,7	3,0	2,7	1,0		0,3	0,3		27,0
Haftada bir	Alış veriş frekansı içinde	10,0	22,5	45,0	15,0	5,0			1,3			1,3	100,0
	Harcama / Gelir oranı içinde	16,0	20,2	40,9	40,0	20,0			100,0				27,0
		2,7	6,1	12,2	4,1	1,4			0,3				27,0
On beş günde bir	Alış veriş frekansı içinde	22,5	33,8	28,2	7,0	8,5							100,0
	Harcama / Gelir oranı içinde	32,0	27,0	22,7	16,7	30,0							24,0
		5,4	8,1	6,8	1,7	2,0							24,0
Ayda bir	Alış veriş frekansı içinde	23,4	34,0	27,7	4,3	2,1	4,3	2,1				2,1	100,0
	Harcama / Gelir oranı içinde	22,0	18,0	14,8	6,7	5,0	20,0	25,0				33,3	15,9
		3,7	5,4	4,4	0,7	0,3	0,7	0,3				0,3	15,9
Daha seyrek	Alış veriş frekansı içinde	43,8	31,3	12,5	12,5								100,0
	Harcama / Gelir oranı içinde	14,0	5,6	2,3	6,7								5,4
		2,4	1,7	0,7	0,7								5,4
Toplam	Alış veriş frekansı içinde	16,9	30,1	29,7	10,1	6,8	3,4	1,4	0,3	0,3	1,0		100,0
	Harcama / Gelir oranı içinde	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0
		16,9	30,1	29,7	10,1	6,8	3,4	1,4	0,3	0,3	1,0		100,0

Ek.10. Aylık Ortalama Gelir (TL) ve Harcama Gelir Oranı (%)

Aylık ortalama gelir (TL)	Harcama / Gelir Oranı										Toplam
	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80-89	90-100	
Aylık ortalama gelir içinde		25,0	12,5	12,5	12,5	25,0				12,5	100,0
Harcama /Gelir oranı içinde		2,2	1,1	3,3	5,0	20,0				50,0	2,7
Toplam içinde %		,7	,3	,3	,3	,7				,3	2,7
51-150 milyon		7,2	23,2	36,2	15,9	10,1	4,3	1,4	1,4		100,0
Aylık ortalama gelir içinde		10,0	18,0	29,5	36,7	35,0	30,0	25,0	100,0		24,4
Harcama /Gelir oranı içinde		1,7	5,4	8,7	3,7	2,4	1,0	,3	,3		23,6
Toplam içinde %		16,0	30,9	27,7	9,6	7,4	4,3	2,1	1,1	1,1	100,0
Aylık ortalama gelir içinde		30,0	32,6	29,5	30,0	35,0	40,0	50,0	100,0	50,0	31,8
Harcama /Gelir oranı içinde		5,1	9,8	8,8	3,0	2,4	1,4	,7	,3	,3	31,8
Toplam içinde %		24,5	32,7	26,5	8,2	8,2					100,0
Aylık ortalama gelir içinde		24,0	18,0	14,8	13,3	20,0					16,6
Harcama /Gelir oranı içinde		4,1	5,4	4,4	1,4	1,4					16,6
Toplam içinde %		20,8	29,2	37,5	8,3			4,2			100,0
Aylık ortalama gelir içinde		10,0	7,9	10,2	6,7			25,0			8,1
Harcama /Gelir oranı içinde		1,7	2,4	3,0	,7			,3			8,1
Toplam içinde %		26,0	38,0	26,0	6,0	2,0	2,0				100,0
Aylık ortalama gelir içinde		26,0	21,3	14,8	10,0	5,0	10,0				16,9
Harcama /Gelir oranı içinde		4,4	6,4	4,4	1,0	,3	,3				16,9
Toplam içinde %		16,9	30,1	29,7	10,1	6,8	3,4	1,4	,3	,3	100,0
Aylık ortalama gelir içinde		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Harcama /Gelir oranı içinde		16,9	30,1	29,7	10,1	6,8	3,4	1,4	,3	,3	100,0
Toplam içinde %		16,9	30,1	29,7	10,1	6,8	3,4	1,4	,3	,3	100,0

Ek.11. Müşterilerin Meslek Grupları ve Harcama / Gelir Oranları

Müşterilerin meslek grupları	Harcama / Gelir Oranı										Total
	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80-89	90-100	
Müşterilerin meslek grupları içinde	30,0	30,0	20,0		10,0	10,0					100,0
Harcama / Gelir Oranı içinde	6,0	3,4	2,3		5,0	10,0					3,4
Toplam içinde %	1,0	1,0	,7		,3	,3					3,4
Müşterilerin meslek grupları içinde	19,8	33,6	25,9	8,6	3,4	5,2		,9	2,6		100,0
Harcama / Gelir Oranı içinde	46,0	43,8	34,1	33,3	20,0	60,0		100,0	100,0		39,2
Toplam içinde %	7,8	13,2	10,1	3,4	1,4	2,0		,3	1,0		39,2
Müşterilerin meslek grupları içinde	24,2	40,3	19,4	11,3	3,2		1,6				100,0
Harcama / Gelir Oranı içinde	30,0	28,1	13,6	23,3	10,0		25,0				20,9
Toplam içinde %	5,1	8,4	4,1	2,4	,7		,3				20,9
Müşterilerin meslek grupları içinde	5,9	29,4	35,3	17,6	11,8						100,0
Harcama / Gelir Oranı içinde	2,0	5,6	6,8	10,0	10,0						5,7
Toplam içinde %	,3	1,7	2,0	1,0	,7						5,7
Müşterilerin meslek grupları içinde	10,0	15,0	35,0	5,0	25,0	10,0					100,0
Harcama / Gelir Oranı içinde	4,0	3,4	8,0	3,3	25,0	20,0					6,8
Toplam içinde %	,7	1,0	2,4	,3	1,7	,7					6,8
Müşterilerin meslek grupları içinde	12,2	20,4	36,7	16,3	12,2		2,0				100,0
Harcama / Gelir Oranı içinde	12,0	11,2	20,5	26,7	30,0		25,0				16,6
Toplam içinde %	2,0	3,4	6,1	2,7	2,0		,3				16,6
Müşterilerin meslek grupları içinde		20,0	50,0	10,0			20,0				100,0
Harcama / Gelir Oranı içinde		2,2	5,7	3,3			50,0				3,4
Toplam içinde %		,7	1,7	,3			,7				3,4
Müşterilerin meslek grupları içinde		16,7	66,7			8,3					100,0
Harcama / Gelir Oranı içinde		2,2	9,1			10,0					4,1
Toplam içinde %		,7	2,7			,3					4,1
Müşterilerin meslek grupları içinde	16,9	30,1	29,7	10,1	6,8	3,4	1,4	,3	1,0		100,0
Harcama / Gelir Oranı içinde	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0
Toplam içinde %	16,9	30,1	29,7	10,1	6,8	3,4	1,4	,3	1,0		100,0

KAYNAKÇA

ACNielsen.Zet. Perakendecilikte Temel Başarı Faktörleri, **Satış Noktası Dergisi**, Şubat 1999, Yıl 3, Sayı 30.

AKGÜL, Aziz. **Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS Uygulamaları**, YÖK Matbaası, Ankara, 1997.

ANDALEEB, Syed Saad. An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence, **Journal of Retailing**, Volume 72 Issue1, s.77-93.

APPLEFELD, Catherine. When It Comes To Store Design And Shelving, Retailers Display Flexibility. **Billboard**, 16 Eylül 1995, Vol. 107 Issue 37, s.65

ARIKBAY, Canan. **Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 572, Ankara, 1996.

ARSLAN, Mahmut. "Pazarlama Stratejilerinde İşletmenin İç Analizi", **Pazarlama Dünyası**, Mayıs-Haziran 1993, Yıl 7 Sayı 39, Sayfa 31-39

ASSAEL, Henry. **Consumer Behavior and Marketing Action**, Pws-Kent Company, Boston, 1992.

BADINGER, Allan L ve Joel ROBINSON. The Jeopardy in Double Jeopardy, **Journal of Advertising Research**, November-December 1997, Vol. 37 Issue 6, s. 37-49.

BAKER, Julie ve Dhruv GREWAL, The Influence of Store Environment On Quality Inferences and Store Image, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Fall 1994, Vol. 22 Issue 4, s.328-339.

BARNA, Peter. Visual Merchandising and Store Design, **Illuminated Expectations**. August 1988, s 26-30.

- BEMMAOR, Albert C, Dominique MOUCHOUX. Measuring the short-term effect of in-store promotion, **Journal of Marketing Research**, May91, Vol. 28 Issue 2, s.202-215.
- BENET, Peter D. **Dictionary of Marketing Terms**, American Marketing Association, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1995.
- BERMAN, Barry Joel R. EVANS. **Retail Management: A Strategic Approach**, Macmillan Publishing Company, New York, 1992.
- BETTENCOURT Lance A. Customer Voluntary *Performance*: Customers as Partners, **Journal of Retailing**, Fall 1997, Vol. 73 Issue 3, p383-407.
- BLOEMER J, De Ruyter K On The Relationship Between Store Image, Store Satisfaction And Store Loyalty **European Journal Of Marketing**, (UK), 1998 Vol 32 No 5
- BOULDING, William , Ajay KALRA, Richard STAELIN, Valerie A. ZEITHAML. A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, **Journal of Marketing Research**, February, 1993, Vol. 30, s. 7-27.
- BROWN, James R. ve Robert F. LUSCH, Carolyn Y. NICHOLSON. Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance, **Journal of Retailing**, 1995, Vol. 71 Issue 4, s.363-392.
- BUSKIRK, Richard ve Frank H Beach ve Frederick RUSSEL. **Textbook of Salesmanship**, Grolier Business Library, New York 1985.
- CONNERAN E, Lawlor K. Consumer Perceptions Of The Superclub Loyalty Scheme And Its Influence On Store Choice Decision, **Journal Of Targeting, Measurement And Analysis For Marketing**, (UK), Vol 5 No 3 96
- COON, Denis. **Essentials of Psychology Exploration and Application**, West Publishing Company, New York, 1988

- CORTJENS Judith ve Mercel CORTJENS. **Store War**, Wiley & Sons, New York, 1995.
- COVEY, Stephen. **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, Çeviren: Gönül SUVEREN, Osman DENİZTEKİN, Varlık Yayınları, İstanbul 1998.
- CRONIN, J.J. ve S.A. TAYLOR. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, **Journal of Marketing**, July 1992, Sayı 56, s.55-68.
- DHAR, Sanjay ve K. Stephen J. HOCH. Price Discrimination Using In-Store Merchandising, **Journal of Marketing**, January 1996, Vol. 60 Issue 1, s. 17-32.
- DICK, Alan S. ve Kunal BASU. Customer Loyalty,: Toward An Integrated Conceptual Framework, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Spring 1994, Vol. 22 Issue 2, s. 99-114.
- DOĞRUER, Mehmet. Zincir Marketlerin Kategori Gelişimleri, **Satış Noktası**, Yıl 2, Nisan 1998, s.72.
- DONALDSON, Bill. **Sales Management Theory and Practise**, Macmillan Studies in Marketing Managemant, London, 1990, s. 141.
- DREZE, Xavier, Stephen J. HOCH, Mary E. PURK. Shelf Management and Space Elasticity, **Journal of Retailing**, Vol. 70 Issue 4, s.301-326.
- DUBOFF, Robert. Customized Customer Loyalty, **Marketing Management**, Summer 1997, Vol. 6 Issue 2, s. 20-27.
- DUFFY, Dennis L. Customer Loyalty Strategies, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 15 Issue 5, 1998, s.
- Dünyada Perakende Pazarı, **Satış Noktası**, Sayı 23, Temmuz 1998, s. 50-52
- ECKMAN, Molly ve Antigone KOTSIOPULOS. Store Patronage Behavior Of Hispanic Versus Non-Hispanic Consumers: Comparative Analyses Of Demographics. Psychographics, Store Attributes, And Information Sources. **Hispanic Journal of Behavioral Sciences**, February 1997, Vol. 19 Issue 1, s.69-84.

- EDMOND, Alfred. Building Customer Loyalty, **Black Enterprise**, February 1994, Vol. 24, Issue7, s. 40.
- EDMONSON, Brad. New Keys To Cutomer Loyalty, **American Demographics**, January 1994, Vol. 16 Issue 1, s.2.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme iktisadı Enstitüsü yanı no: 86, 1987.
- ERMiŞ, Özlem. Herkes Kazanıyor, **Power** , Mart 1997, s.76-80.
- FARR, Andy ve Nigel HOLLIS. What do you want your brand to be when it grows up? Big and strong?**Journal of Advertising Research**, Nov/Dec97, Vol. 37 Issue 6, s.23-37.
- FIRNSTAHL, Timothy. W. My Employees Are My Service Guarantee, **Harward Business Review**, May 1996, Vol. 83. Issue 5, s.29-33,
- FREDERICKS, Joan, ve James M. Salter. Beyond Customer Satisfaction, **Management Review**, May 1995, Vol. 84. Issue 5 s.29-33.
- FREEDMAN, Jonathan L. David O. SEARS, J. Merrill CARLSMITH. **Sosyal Psikoloji**, Ara Yayıncılık, İstanbul, 1989, 329-334.
- FULOP C. The Role of Advertising in Retailing, **International Journal of Advertising**, (UK),1988, Vol. 7 No 2, s. 99-118
- FUTREL, Charles. **Sales Management**, The Dryden Press, New York 1988. s. 298.
- GENESAN, Shankar ve Barton WEITZ. The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors, **Journal of Retailing**, 1996, Vol.72 Issue 1, s. 31-56.
- GERSON, Richard F. **Müşteri Tatimininde Süreklilik**, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, İstanbul, 1997.
- GIFFORD, Dun. Moving Beyond Loyalty, **Harward Business Review**, March-April 1997, Vol 75 Issue2, s.9-11.

GRIFFIN, Jill. **Customer Loyalty**, Lexington Books, New York, 1995, s.48.

GÜNERİ, F. Belma. Tüketicilerin marka tercihlerine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesinde Reklamın Rolü, **Pazarlama Dünyası**, Mayıs-Haziran 1997, Yıl 11, Sayı 63, s. 37-42.

GÜRDAL, Sahavet. **Satış Gücü Yönetimi**, Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1994.

HART, Christopher W. L. The Power Unconditional Service Guarantees, **Harward Business Review**,

HAYES, Bob E. **Measuring Customer Satisfaction, Development and Use of Questionnaires**, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1991.

HEPWORTH Michael ve Paula MATEUS. Connecting Customer Loyalty To The Bottom Line, **Canadian Business Review**, Winter 1994, Vol 21, Issue 4, s.40-44.

HO, Teck-Hua ve David R.BELL. Determining Where To Shop: Fixed And Variable Costs Of Shopping, **Journal of Marketing Research**, August 1998, Vol. 35 Issue 3, s. 352-370.

HOCH, Stephen J. Byung KIM. Determinants of Store-Level Price Elasticity. **Journal of Marketing Research**, February 1995, Vol. 32 Issue 1, p17-29.

INNIS, Daniel E, ve Bernard J LA LONDE. Customer service: The key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share., **Journal of Business Logistics**, 1994, Vol. 15 Issue 1, s.1-27.

İNCEOĞLU, Metin. **Tutum Algı İletişim**, V Yayınları, Ankara, 1993.

İTO Yayınları, **Bakkaliye Sektörünün Profili ve Rekabet Olanakları**, 1997.

JIBRIN, Janis ve Holly MCCORD. Supplements Made Simple, **Pervention**, February 1997, Vol. 49 Issue 2, s.115-125

JONES, Thomas O. W. Earl SASSER. Why Satisfied Customers Defect, **Harward Business Review**, November-December 1995, s. 88-99

- KARABULUT, Muhittin. **Tüketici Davranışı**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın no: 206, İstanbul, 1989.
- KEAVENEY, Susan M ve. Kenneth A. HUNT. Conceptualization and Operationalization of Retail Store Image: A Case of Rival Middle-Level Theories, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Spring 1992, Vol. 20 Issue 2, s.165-166.
- KEMPNER, Thomas. **A Handbook of Management**, Penguin Books, Middlesex, England, 1976.
- KENHOVE, Patrick Van Kristof De WULF, Walter Van WATERSCHOOT. The Impact of Task Definition on Store-Attribute Saliences and Store Choice, **Journal of Retailing**, Spring 1999, Vol. 75 Issue1, s. 125-138.
- KILIÇ, Özcan. Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı:"Dayanıklı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin şikayet davranışının araştırılması", **Pazarlama Dünyası**, Eylül-Ekim 1993, Yıl 7, Sayı 41, s. 29-37.
- KILKIŞ, Yıldırım. **Pazarlama Satış Satışçılık**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul, 1978.
- KOBU, Bülent. **Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 260, İşletme İktisadı yayın no:153, İstanbul 1994.
- KOTLER, Philip ve Gary ARMSTRONG. **Marketing: An Introduction**, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
- KRECH, David, Richard S. CRUTCFIELD, Egerton L. BALLACHE, **Cemiyet İçinde Fert**, Çeviren: Mümtaz TURHAN, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi, MEB Yayınevi, İstanbul, 1983
- KURTULUŞ, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın no:160, İstanbul 1996.
- KURTZ, David L., H Robert DODGE ve Jay E. Klopemaker, **Professional Marketing**, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1976.

- LEON, G. Schiffman ve Lesli Lazar KANUK. **Consumer Behavior**, International Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1997.
- LUSCH, Robert, Patrick DUNNE, Myron GABLE, Randall GEBHARDT. **Retailing**, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1992.
- MAGRATH ,Allan J. **1990-2000 Yıllarında Satış Yönetimi** , Çeviren. Gündüz Egemen, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd., İstanbul, 1990.
- MANOLIS, Chris ve William W. KEEP. Testing the underlying structure of a storage image scale, **Educational & Psychological Measurement**, Autumn 1994, Vol. 54 Issue 3, p628-645.
- MCCARTHY, E. Jerome ve William D. PERREAULT. **Basic Marketing**, Richar D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1987.
- MOGELONSKY, Marcia, **Everybody Eats Supermarket Consumers in the 1990s**, American Demographics Books, New York, 1996.
- MONEY, R. Bruce ve Mary C. GILLY. Explorations of National Culture and *Word-of-Mouth* Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan., **Journal of Marketing**, October 1998, Vol 62 Issue 4, s.76-89.
- MUCUK, İsmet. Pazarlama İlkeleri, Türkmen Yayınları, İstanbul 1998.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer. **İşletme İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989.
- O'BRIEN Louise ve Charles JONES. Do Rewards Really Create Loyalty?, **Harward Business Review**, May-June 1995, s. 75-82.
- O'MALLEY Lisa. Can Loyalty Schemes Really Build Loyalty? **Marketing Intelligence and Planning** 16. 1. 1998.
- OLIVER; Richard L. Roland T. RUST. Customer Delight: Foundations, Findings. and Menagerial.,**Journal of Retailing**, Fall 1997, Vol. 73 Issue 3, s.311-337.

OLUÇ Mehmet, Dağıtım III Perakendecilik, **Pazarlama Dünyası**, Mayıs Haziran 1989, Yıl 3, Sayı 15, s. 3-14.

PARASURAMAN, A. Valerie A. ZEITHAML, ve Leonard L. BERRY. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, **Journal of Marketing**, Fall 1985, Vol. 49.

PARK , Yoo C ve MacInnis D. J. Effects of Store Characteristics and In-Store Emotional Experiences on Store Attitude, **Journal of Business Research**, (USA), July 1998 Vol 42 No 3, s.253-264.

PITTA, Dennis A. Marketing One-To-One and Its Dependence On Knowledge Discovery In Databases, **Journal of Consumer Marketing**, 1998, Vol. 15 Issue 5, s. 468-480.

PORGES, Shelly K. A Habit-Forming Way of Keeping Your Customers. **American Banker**, January 21, 1997, Vol. 162 Issue 13, s.14.

REARDON, James ve Chip E MILLER. Applied Scale Development: Measurement of Store Image, **Journal of Applied Business Research**, Fall 1995, Vol. 11 Issue 4, s.85-94.

REID, Allen L. **Uygulamalı Modern Satıcılık Tekniği**, Çeviren: Besim BAYKAL, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1984.

RICHARDSON, Paul S, Arun K. JAIN, ve Alan DICK. Household Store Brand Proness: A Framework, **Journal of Retailing**, Vol. 72. Issue 2, s. 159-185.

SAMLI, A. Coşkun. **Store Image Definition, Dimensions, Measurement, and Management, Retail Market Strategy**, New York, Quorum, 1989.

SIROHI, Niren, Edward W. MCLAUGHLIN, Dick R. WITTINK. A model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intensions for A Supermarket Retailer, **Journal of Retailing**, 1998, Vol. 74, Issue 2, s. 223-245.

SMITH, Mike ve Ivan ROBERTSON. **Advances in Selection An Assesment**. Antony Rove Ltd., Chippenham, Wiltshire, Great Britain, 1991.

- Soysal Eğitim Danışmanlık, Perakende Sektörü Ücret ve İnsan Kaynakları Araştırması, **Power**, Ekim 1998.
- SPRENG, Richard A.; Robert D. MACKOY. An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. **Journal of Retailing**, Summer 1996, Vol. 72 Issue 2, s.201-215.
- SUBRAHMANYAN, Saroja ve Robert SHOEMAKER. Developing Optimal Pricing and Inventory Policies for Retailers Who Face Uncertain Demand, **Journal of Retailing**, 1996, Vol. 72 Issue 1, s. 7-30
- ŞERİF, Muzaffer, Carolyn W. ŞERİF. **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Çevirenler: Mustafa Atakay, Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1996
- ŞOĞUR, Macide. **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- TAŞ, Oktay ve Tarık Z. ŞAHİM. **Reklamcılık ve Siyasal Reklamcılık**, Aydoğdu Ofset, Ankara 1996.
- TAŞKIN. Erdoğan. **Satışçıların Yönetimi**, Der yayınları, İstanbul 1979.
- TEK, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları**, İzmir, 1997.
- TEK. Ömer Baybars. **Perakende Pazarlama Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984.
- TOLAN, Barlas, Galip İSEN, Veysel BATMAZ. **Sosyal Psikoloji**, Adım Yayıncılık, İstanbul, 1991, s265.
- VARNEY, Sarah E. Database Marketing Predicts Customer Loyalty, **Datamation**, September 1996, s. 50-58.
- WASHINGTON, Frank S. Subprime Lending Envisioned As Loyalty Builder, **Advertising Age**, April 1997, Vol. 68 Issue 14, s.14.
- WIGGININGS, James, Beverly B Wiggins, James Vander ZANDEN, **Social Psychology**, McGraw Hill Inc., New York, 1994.

WILMHURST, John. **Funamentals of Advertising**, Heinemann Professional Publishing, Englewood Cliffs, 1989.

YÜKSELEN, Cemal. **Temel Pazarlama Bilgileri, İlkeler Kavramlar Örnek Olaylar**, Adım Yayıncılık, Ankara 1994.

Zinzir Marketler, Ağustos 1998, **Satış Noktası**, Ağustos 1998, Yıl 2, Sayı 24, s. 52.

