



**T.C.**

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI**

**PERAKENDE ZİNCİR MARKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ  
PERFORMANS YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE  
MÜŞTERİ SADAKATİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ESRA ÖZERİ**

**Tez Danışmanı**

**DOÇ.DR. YENER PAZARCIK**

**ÇANAKKALE - 2022**





T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI

**PERAKENDE ZİNCİR MARKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANS  
YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE MÜŞTERİ SADAKATİNE  
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESRA ÖZERİ

Tez Danışmanı

DOÇ.DR. YENER PAZARCIK

ÇANAKKALE-2022

## ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Esra ÖZERİ

24/01/2022

## TEŐEKKÖR

Yüksek lisans tez sürecim boyunca büyük emekleri geçen, desteğini hiç esirgemeyen, gösterdiği anlayış ve özveri için kıymetli tez danışman hocam Sayın Doç. Dr. Yener PAZARCIK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca maddi ve manevi her türlü desteği sağlayan, tüm kararlarımda arkamda duran ve sevgilerini her an hissettiren aileme en içten dileklerle teşekkür ederim.

Esra ÖZERİ  
Çanakkale, Ocak 2022

## ÖZET

# PERAKENDE ZİNCİR MARKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANS YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE MÜŞTERİ SADAKATİNE ETKİSİ

Esra ÖZERİ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Yener PAZARCIK

24/01/2022, 117

Tez çalışmasının temel amacı, perakende zincir market kapsamındaki indirim market ve süpermarketlerdeki tedarik zinciri performans yönetim farklılıklarının müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerindeki etkisini incelemektir.

Literatürde, indirim market ve süpermarket özelinde müşteri memnuniyet ve sadakat düzeylerinin farklılaştığı ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, müşteri memnuniyet ve sadakat düzeylerinde tedarik zinciri performans bileşenlerinin fiyat, kalite, teslimat güvenilirliği, inovasyon, zamanında pazarda olma etkilerinin önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Tez çalışmasının metodoloji bölümünde, bahsi geçen değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanması hedeflenmektedir.

Nicel olarak gerçekleştirilen çalışma sonucunda, Balıkesir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren Türkiye'nin en büyük ilk beş pazar payına sahip perakende zincir marketlerinden herhangi birini tercih eden 401 müşteriye online şekilde ulaştırılan anketler aracılığıyla elde edilen veriler; faktör analizleri, korelasyon analizleri ve regresyon analizleri uygulanarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; tedarik zinciri performansının alt boyutları ile müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Perakende Zincir Market, Tedarik Zinciri Performansı, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati

## ABSTRACT

# THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN PERFORMANCE MANAGEMENT ON CUSTOMER SATISFACTION AND CUSTOMER LOYALTY IN RETAIL CHAIN MARKETS

Esra ÖZERİ

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of International Trade and Logistics Master Thesis

Advisor: Doç. Dr. Yener PAZARCIK

24/01/2022, 117

The main purpose of the thesis is to examine the effect of supply chain performance management differences on customer satisfaction and customer loyalty in discount markets and supermarkets within the scope of retail chain markets.

In the literature, it is claimed that customer satisfaction and loyalty levels differ in discount markets and supermarkets. However, it is accepted that the effects of supply chain performance components on price, quality, delivery reliability, innovation, time to market play an important role in customer satisfaction and loyalty levels. In the methodology part of the thesis, it is aimed to determine the relationships between the mentioned variables and to explain the relationships between the independent variables and the dependent variables.

As a result of the quantitative study, the data obtained through online questionnaires delivered to 401 customers who prefer any of Turkey's top five retail chain stores operating within the borders of Balıkesir province; were evaluated by applying factor analyses, correlation analyzes and regression analyzes. According to the findings obtained as a result of the research; It has been determined that there are statistically significant relationships between the sub-dimensions of supply chain performance and the variables of customer satisfaction and customer loyalty.

**Keywords:** Retail Chain Market, Supply Chain Performance, Customer Satisfaction, Customer Loyalty

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

ETİK BEYAN.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

### İKİNCİ BÖLÜM

#### LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Perakende Zincir Market .....	4
2.1.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Kapsamı .....	4
2.1.2. Perakende Sektörü .....	6
Türkiye’de Perakende Sektörü .....	7
Türkiye Perakende Sektörüne Etki Eden Faktörler .....	11
Türkiye Perakende Sektörünün Geleceği ve Covid-19 Etkileri .....	12
2.1.3. Perakende Kuruluşlarının Sınıflandırılması.....	14
Sahiplik Durumuna Göre Perakendecilik.....	14
Ürün Çeşidine Göre Perakendecilik .....	19



2.1.4. Türkiye'nin Önemli Beş Perakende Zincir Marketi ve Özellikleri .....	26
BİM .....	27
A101 .....	28
MİGROS .....	29
ŞOK.....	30
CARREFOURSA.....	30
2.2. Tedarik Zinciri Performansı .....	31
2.2.1. Tedarik Zinciri Kavramı .....	31
2.2.2. Tedarik Zinciri Yapısı.....	33
2.2.3. Tedarik Zinciri Üyeleri .....	35
Üreticiler.....	35
Dağıtıcılar.....	36
Perakendeciler .....	36
Müşteriler .....	37
Hizmet Sağlayıcılar .....	37
2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetimi .....	38
2.2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları .....	43
2.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	44
2.2.7. Tedarik Zinciri Yönetim Performansı.....	45
Fiyat/Maliyet .....	48
Kalite .....	49
Teslimat Güvenirliği .....	50
Ürün İnovasyonu .....	52
Zamanında Pazarda Olma .....	53
2.2.8. Tedarik Zinciri Yönetiminin Perakende İşletmelere Faydaları .....	54
2.3. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati .....	55

2.3.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı .....	55
2.3.2. Müşteri Memnuniyetinin Önemi .....	56
2.3.3. Müşteri Memnuniyeti Oluşum Süreci.....	58
2.3.4. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....	60
2.3.5. Müşteri Sadakati Kavramı .....	63
2.3.6. Müşteri Sadakatının Önemi .....	64
2.3.7. Müşteri Sadakatının Oluşum Süreci .....	64
2.3.8. Müşteri Sadakatını Etkileyen Faktörler .....	66
2.3.9. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi.....	68
2.3.10. Tedarik Zinciri Performans Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati ile İlişkisi.....	70

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	73
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	74
3.3. Araştırma Yöntemi .....	74
3.4. Araştırma Modeli.....	75
3.5. Araştırma Hipotezleri ve Varsayımları.....	75
3.6. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler .....	78
3.7. Araştırma Örnekleme .....	80
3.8. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler .....	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM  
ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Ankete Katılan Tüketicilere İlişkin Demografik Bilgiler.....	82
4.2. Ankete Katılan Tüketicilerin En Sık Alışveriş Yaptıkları Marketlere Göre Dağılımı ve Alışveriş Alışkanlıkları.....	84
4.3. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	85
4.3.1. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği.....	86
4.3.2. Müşteri Memnuniyeti Ölçeği.....	88
4.3.3. Müşteri Sadakati Ölçeği.....	89
4.4. Araştırma Hipotezine İlişkin Bulgular.....	90
4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	91
4.4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	92

BEŞİNCİ BÖLÜM  
SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	99
EKLER.....	I
EK 1. SORU FORMU.....	I
EK 2. SPSS ANALİZ VERİLERİ.....	III
ÖZGEÇMİŞ.....	V

## SİMGELER VE KISALTMALAR

A.Ş.	Anonim Şirket
A&T Bank	Arap Türk Bankası A.Ş
A101	A101 Yeni Mağazacılık A.Ş.
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BİM	Birleşik Mağazalar A.Ş.
CarrefourSA	Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş.
Covid-19	Yeni Koronavirüs Hastalığı
KMO	Örnekleme Uyum Testi (Kaiser-Meyer-Olkin)
KMPG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
m <sup>2</sup>	Metrekare
Migros	Migros Ticaret A.Ş.
MM	Müşteri Memnuniyeti
MS	Müşteri Sadakati
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
Şok	Şok Marketler Ticaret A.Ş.
TL	Türk Lirası
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TZP	Tedarik Zinciri Performansı
VD	Ve diğerleri

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 1</b>	Gıda odaklı perakendecilerin karakteristik özellikleri, 2016	21
<b>Tablo 2</b>	Türkiye’de organize market perakendeciliğinin pazar payları: İlk 10	26
<b>Tablo 3</b>	Tedarik zinciri yönetimini temsil eden tanımlar	40
<b>Tablo 4</b>	Tedarik zinciri performansı üzerine yapılan çalışmalar	47
<b>Tablo 5</b>	2020 yılı Balıkesir’deki süpermarketlere yönelik bilgiler	74
<b>Tablo 6</b>	Ölçeklerdeki boyutlar ve değişken sayıları	79
<b>Tablo 7</b>	$\alpha= 0.05$ için örneklem büyüklükleri	80
<b>Tablo 8</b>	Tüketicilerin demografik özelliklerine göre dağılımları	82
<b>Tablo 9</b>	Tüketicilerin en sık alışveriş yaptıkları markete göre dağılımı	84
<b>Tablo 10</b>	Tüketicilerin alışveriş alışkanlıkları	84
<b>Tablo 11</b>	Ölçeklerin kmo, barlett ve güvenilirlik test değerleri	86
<b>Tablo 12</b>	Tedarik zinciri performansı ölçeğine ait hesaplanan faktör yükleri	86
<b>Tablo 13</b>	Tedarik zinciri performansı ölçeği değişken ortalamaları	87
<b>Tablo 14</b>	Müşteri memnuniyeti ölçeği faktör yükleri	88
<b>Tablo 15</b>	Müşteri memnuniyeti ölçeği değişken ortalamaları	89
<b>Tablo 16</b>	Müşteri sadakati ölçeği faktör yükleri	89

<b>Tablo 17</b>	Müşteri sadakati ölçeği değişken ortalamaları	90
<b>Tablo 18</b>	Tedarik zinciri performansı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati alt boyutlarına yönelik korelasyon analizi bulguları	90
<b>Tablo 19</b>	İndirim marketlerde tedarik zinciri performans boyutlarının müşteri memnuniyetine etkisi	92
<b>Tablo 20</b>	Süpermarketlerde tedarik zinciri performans boyutlarının müşteri memnuniyetine etkisi	93
<b>Tablo 21</b>	İndirim marketlerde tedarik zinciri performans boyutlarının müşteri sadakatine etkisi	93
<b>Tablo 22</b>	Süpermarketlerde tedarik zinciri performans boyutlarının müşteri sadakatine etkisi	94
<b>Tablo 23</b>	İndirim marketlerdeki müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine etkisi	95
<b>Tablo 24</b>	Süpermarketlerdeki müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine etkisi	95

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Tüketim ürünlerinin dağıtım kanalları	5
Şekil 2	Perakende satış hacmi yıllık değişim oranı – Eylül 2020	8
Şekil 3	Perakende ciro yıllık değişim oranı – Eylül 2020	9
Şekil 4	Türkiye perakende satışları dağılımı	10
Şekil 5	Tüketici güven endeksi - Kasım 2020	10
Şekil 6	Toplam tedarik zinciri ağı içindeki bir tedarik zincirinin (gölgeli) şematik diyagramı	32
Şekil 7	Tedarik zinciri yapısı	34
Şekil 8	Müşteri sadakatinin oluşum süreci	65
Şekil 9	Memnuniyet ile sadakat arasındaki ilişki	68
Şekil 10	Müşteri odaklı tedarik zinciri	70
Şekil 11	Araştırma modeli	75

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Perakendecilik kavramı ilk olarak, insanların ihtiyaçlarını gidermek için aralarında takas faaliyetleri gerçekleştirmeleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Başlangıçta yalnızca ürün alım satım işlemlerini gerçekleştiren perakendeciler, bireylerin tüketim alışkanlıklarının değişim göstermesiyle günümüzdeki haline ulaşmıştır. Perakendeciliğin farklılaşmasında demografik faktörler, ekonomik faktörler, sosyal faktörler, iletişim alanındaki değişimler ve sanayileşme gibi ana unsurlar rol oynamıştır. Şehirlerin dizaynı, toplumsal yapı, iletişim ve ulaşım alanındaki gelişmeler, tüketici istek ve hareketleri farklılaştıkça perakendecilik sektöründeki değişimler de devamlılık göstermektedir.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı perakende sektöründe işletmeler maliyetlerini azaltmaya çalışmanın yanında pazar paylarını da arttırmaya yönelik rekabet stratejileri geliştirmektedirler. Ancak müşterilerin bilinçlenmesi ve ürünlerin ikamelerine kolayca erişebilme olanağı işletmelerin ilk tercih olmasını zorlaştırmaktadır. Müşteri talep ve isteklerinin rakiplere oranla daha hızlı ve uygun fiyatlı şekilde karşılanması rekabeti etkileyen önemli bir faktördür. Bu talep ve isteklerin yerine getirilmesi işletmenin satış biriminin aksine tüm işletme birimlerini ilgilendiren bir olgudur. Tedarik zinciri yönetimindeki her birim birbiri ile bağlantı içerisindedir. Birimler arası bilgi aktarımı ile firmalar arasındaki koordinasyon sayesinde talepteki belirsizlikler ortadan kalkmaktadır. Bu sayede zincir içerisindeki işletmelerin stoklara fazla yatırım yapması engellenecek ve maliyet açısından avantaj oluşacaktır. Ayrıca zincir içindeki engellerin ortadan kalkmasıyla işletmelerin ürünleri veya hizmetleri pazara sunma süresi kısalacak ve yeni ürün geliştirme gibi faaliyetler hız kazanacaktır. Bu durumda entegre tedarik zinciri yönetiminin benimsenerek işletmelerin tedarik zinciri performans ölçütleri ile mevcut durumunun anlaşılması net bir yönlendirme yapılmasına imkân sağlayacaktır. Bu noktada işletmelerin tedarik zinciri performans yönetimine önem vermeleri rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada dikkat çekici bir unsur haline gelmektedir.

Üretici ile başlayan dağıtım kanalı, ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılması ile sonlanmaktadır. Üretici ile nihai tüketici arasında yer alan perakendeciler iki taraf arasındaki koordinasyonu sağlamanın yanında müşteri tatmini de yaratmaya çalışırlar.



Müşteri istek ve ihtiyaçlarının en uygun yerde ve en uygun zamanda karşılanmasını hedefleyen işletmeler, ürün ve hizmetlerini müşterilere sunacak etkili dağıtım kanalları oluşturmalıdır. Dağıtım kanallarının kurulması ve dağıtımın fiziksel olarak organize edilmesi, pazarlama başarısı yönünden önemlidir.

Sorgulamayan ve sadece var olanı satın alıp daha fazlasını beklemeyen müşteri profiline yerini zamanla bilinçli, teknolojik gelişmeler sayesinde uluslararası pazara erişim sağlayabilen, farklı ürün ve hizmet beklentisinde olan, kıyaslama yeteneği yüksek bir müşteri profili almıştır. Bu sebeple işletmeler pazarda varlıklarını sürdürebilmek ve kar sağlayabilmek amacıyla kendi istedikleri ürünleri sunarak müşterilerin satın almalarını beklemek yerine hedef kitlenin talep ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak müşterileri memnun edecek faaliyetlere yönelmişlerdir.

Tüketici beklentilerini karşılayan, uygun fiyatlı ve reklamı yapılmış bir ürünün talep edilen satış bölgelerinde tüketiciler tarafından bulunamaması, ürünün sahip olduğu bütün başarılı çalışmaları yok etmektedir. “En kötü mal, rafta bulunmayan maldır” sözü bu durumu en doğru biçimde ifade etmektedir. Fiziksel dağıtımdaki en önemli amaç tüketicilere zaman faydası ve yer faydası kazandırabilmektir. Alıcının talep ettiği ürünlerin, istenilen zamanda ve miktarda, en makul fiyatta ve en doğru yerlerde bulundurulması amaçlayan dağıtım kanalının belki de en mühim halkası, tüketici ile ürünün yüz yüze geldiği perakendecilerdir (Cengiz ve Özden, 2002: 1-2).

Yeni müşteri kazanma maliyeti mevcut müşteriyi koruma maliyetinden daha fazladır. Bu bilinçle hareket eden işletmeler müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramları üzerine yoğunlaşmışlardır. Ürün performansının müşteri beklentisini karşıladığı ya da aştığı noktada memnuniyet ortaya çıkacaktır. Ancak müşteri memnuniyetini sadece ürün ile kısıtlamak doğru değildir. Fiyat, kalite, garanti hizmetleri, güvenilirlik, iade ve ödeme seçenekleri gibi faktörlerde müşteri memnuniyetinde etkilidir. Memnun müşteriler işletmeye veya ürüne olan talebini arttırmakta, duygu ve tecrübelerini çevreleri ile paylaşmaktadır. Bununla birlikte memnuniyet düzeyi artan müşterilerin işletmeye duyduğu sadakat düzeyi de artacak ve yeniden satın alma işlemi gerçekleştirecektir. Müşterilere yönelik yapılan yatırımlar işletmelere rekabet üstünlüğü ve uzun dönemde karlılık olarak yansıtacaktır.

Perakende zincir market kapsamında olan indirim market ve süpermarketlerde tedarik zinciri performans yönetiminin müşteri memnuniyetine ve müşteri sadakatine

etkisinin incelendiği bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonra ikinci bölümü oluşturan literatür taraması kısmında perakendecilik kavramına, Türkiye’de perakende sektörüne, perakende kuruluşlarına ve Türkiye’nin en önemli beş perakende zincir marketine yer verilmiştir. Ardından tedarik zinciri kavramına, tedarik zinciri yapısı ve üyelerine, tedarik zinciri yönetimine, tedarik zinciri yönetim fonksiyonlarına ve tedarik zinciri yönetim performansına değinilmiştir. Bununla birlikte tedarik zinciri yönetiminin perakende işletmeler açısından faydaları üzerinde durulmuştur. Son olarak müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramları açıklanmış, müşteri memnuniyetinin ve müşteri sadakatinin önemine, oluşum sürecine ve etkilendiği faktörlere yer verilmiştir. Kavramlar arası bağlantıyı sağlayabilmek adına müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arasındaki ilişki açıklanarak tedarik zinciri performans yönetimi ile ilişkilendirilmiştir. nc ve dördüncü bölümü yöntem ve bulgular kısmı oluşturmaktadır. Anket alışması sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır. Beşinci bölümde sonuç ve önerilere yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan literatür taraması kısmında ilk olarak perakendecilik kavramı, Türkiye’de perakende sektörü, perakende kuruluşları ve Türkiye’nin en önemli beş perakende zincir marketi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ardından tedarik zinciri kavramına, tedarik zinciri yapısı ve üyelerine, tedarik zinciri yönetimine, tedarik zinciri yönetim performansına ve tedarik zinciri yönetiminin perakende işletmeler açısından faydalarına değinilmiştir. Son olarak müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramları açıklanarak tedarik zinciri performans yönetimi ile arasındaki ilişki ele alınmıştır.

#### **2.1. Perakende Zincir Market**

Zincir marketler birden fazla şubeye sahip perakendecilerdir. Zincir marketlerin kuruluşu çok sayıdaki perakende satış yerinin tek bir çatı ve yönetim altında birleşmesiyle gerçekleşir. Bazı zincir marketler sınırlı sayıda satış yerine sahipken, bazıları ise yüzlerce satış yerine sahiptir (Şekerkaya ve Cengiz, 2010: 78).

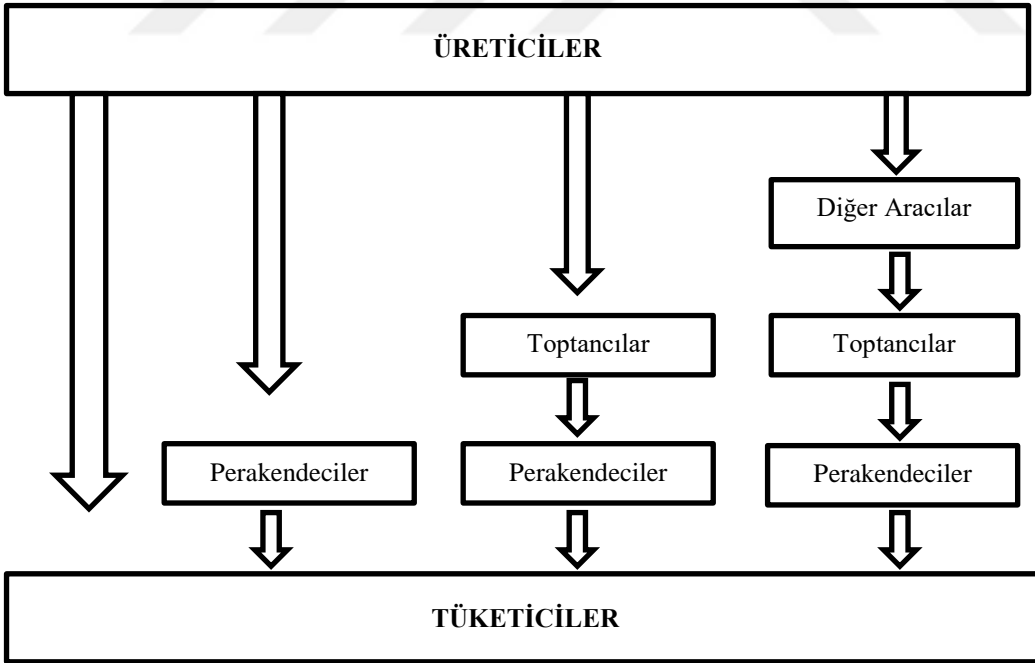
##### **2.1.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Kapsamı**

Üretici, toptancı ve perakendeci gibi nihai tüketicilere satış işlemi gerçekleştiren herhangi bir kuruluş perakendecilik faaliyetini meydana getirir. Başka bir tanıma göre ise perakendecilik, ürün ve hizmetlerin tüketicilerin bireysel ya da ailesel ihtiyaçlarını gidermesi için satışı ve bu durumla doğrudan ilişkilendirilen faaliyetleridir. Diğer bir deyişle ürün ve hizmetlerin bireysel kullanım amacıyla doğrudan nihai tüketicilere satışıyla alakalı bütün faaliyetlerdir (Yılmaz ve Karaman, 2012: 400).

Literatür incelendiğinde yapılan perakendecilik tanımlarının ortak noktası nihai tüketiciye ürün ve hizmetlerin pazarlanmasıdır. Nihai tüketici, ürün ve hizmetleri üretim amacıyla değil, sadece kendi ihtiyaçları için kullanan bireylerdir (Başar, 2018: 337). ‘Perakende mağaza’ ise nihai tüketicinin kişisel gereksinimlerini gidermek amacıyla kurulan, ürün ve hizmetlerin satışının gerçekleştiği mağazalardır (Altuna, 2012: 6). Ürünlerin posta, internet, telefon ya da pazarlamacı aracılığıyla olmak üzere ne şekilde veya tüketici evi, sokak ya da cadde olmak üzere nerede satıldıklarının herhangi bir önemi yoktur. Perakende satış nihai tüketicilere yapılan bütün satışları kapsar (Çakmak, 2012:

196). Mağaza %50'den fazla satış karımı nihai tüketiciden elde ediyorsa perakende mağaza kapsamına girer. Seyyar satıcılar, alıcıların bir pazar arayışında olmadan kendilerine ulaşım pazarlama gerçekleştiren ansiklopedi satıcıları, Carrefoursa, Migros, Gima vb. mağazalar perakendecilerdir. Bunun yanında evdeki yardımcıları, otel, doktor, avukat da perakende sınıfında yer almaktadır (Altuna, 2012:6).

Nihai tüketicilerin üreticiler yerine perakendecileri tercih etme nedenlerinin birden fazla yanıtı vardır. Bu nedenlerden birkaçını ele almak gerekirse; birden fazla alternatif ürün bulunması, müşterilere küçük miktarlarda ürüne erişim imkânı, zaman ve yer açısından uygunluk sağlaması, ürün ve hizmete olan talebi arttırması, nihai tüketiciye uygun fiyat aralığı sunması, ödeme ve sipariş alma konularına hâkimiyet, ürün satışında ve sonrasında hizmet sunulması, geniş çaplı üretim ve hizmet sonucu birim maliyetleri düşürüp maliyet avantajı sağlanarak verimliliği arttırması ve taraflar arasındaki olayların daha koordineli biçimde ilerlemesi gibi imkânlar sunmasından dolayı nihai tüketiciler çoğunlukla perakendecilere yönelirler. Perakende sistemi olmadığı takdirde üreticinin ve nihai tüketicinin çok daha fazla aracı ile iletişim kurması gerekir ve bu süreç de maliyetlere yansır (Gültekin, 2018: 9)



Şekil 1. Tüketim ürünlerinin dağıtım kanalları

Kaynak: Ateş, 2014: 5

Dağıtım kanalının ilk halkasında üretici bulunmaktadır ve tüketim ürünlerinin dağıtımını üretici ile başlayıp nihai tüketici ile sonlanmaktadır. Bu dağıtım kanalında çoğunlukla bir ya da daha fazla aracı yer almaktadır. Yaygın olarak karşılaşılan ise perakendecilik olmaktadır (Onurlubaş ve Dinçer, 2017: 61). Perakendecilik tüketicilere geniş ürün yelpazesi ve hizmetler sağlayan hareketli ve farklı bir sektör olduğu için perakendeciler, tedarik zinciri içerisinde önemli bir yere sahiptir (Arslan ve Yavuzyılmaz, 2017: 572).

Perakendeciler pazarlama süreçlerindeki konumu, çeşidi ve büyüklüğü dikkate alınmaksızın, tüketicilerin isteklerini yorumlamak, arzu edilen ürünleri ve hizmetleri karşılamak, tüketici taleplerini istenilen yer ve zamanda sağlamak ve üretici ile nihai tüketici arasındaki iletişimi gerçekleştirmek gibi konularda önem arz ederler (Ateş, 2014: 6). Perakendecilerin dağıtım kanalındaki en önemli amacı nihai tüketicilere özgü çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektir. Böylece temel perakendecilik fonksiyonları ürün ve hizmet çeşidi sunma, stok tutma, küçük parçalar halinde satış, hizmet sağlama ve müşterileri bilgilendirme olmak üzere beş temel başlık altında incelenir (Öztürk, 2013: 7).

### **2.1.2. Perakende Sektörü**

Perakendecilik 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ilerleme kaydetmiştir. Bu zaman dilimi içerisinde bölümlü mağazalar meydana çıkmıştır. Ürünlerin büyük sergilerde sunulması ve büyük miktardaki ürünlerin fiyatlarının düşük şekilde satılması döneme özgü bir özelliktir (Cengiz ve Özden, 2002: 2). 20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde alışveriş merkezleri önemli bir gelişmenin göstergesidir. Alışveriş merkezlerinin tasarlanmasındaki amaç tüketicilerin her türlü ihtiyacının tek bir alışveriş mekânında toplu biçimde karşılanmasıdır. İlk kuruluş aşamasında şehirden uzak, il ve ilçe sınırına yakın bölgelerin ihtiyaçlarının karşılanması hedeflense de günümüzde şehirlerarası ana yollarda yoğunlaşmaktadır. Alışveriş merkezi sahipleri, müşterilerin ilgisini çekmek için eğlence gibi farklı aktivitelerden yararlanmaktadır. Alışveriş merkezlerinde sıkça karşılaştığımız aktiviteler arasında sinema, canlı müzik, tiyatro ve tatil eğlenceleri gösterilebilir (Aydın, 2013: 2).

Son yıllarda perakendecilik hizmetlerine olan ihtiyacın hızla artması ve bu ihtiyacının giderilmesi amacıyla perakendecilik alanında hızlı gelişmeler yaşanmıştır. Teknolojide yaşanan gelişmeler, alt yapı değişiklikleri, tüketici ihtiyaçlarının farklılaşması, kentleşme, tüketicilerin yaşam tarzlarının değişmesi gibi birden fazla etmen yeni

perakende çeşitlerinin oluşmasını ve perakendecilik kavramının gelişmesini sağlamıştır (Altuna, 2012: 9).

Bugünkü perakende sektörü geçmiş dönemlere kıyasla oldukça farklı bir durumdadır. Ürünlerin tedarikini sağlayıp, gerekli pazarlama işlemlerini gerçekleştirdikten sonra nihai tüketicilere sunan perakendeciler yerini ürün ve hizmetlere katma değer yükleyip nihai tüketicilere sunan perakendecilere bırakmıştır. Böylece sahip oldukları sorumluluk artmış, geçmişte dikkate alınmayan müşteri tatmini, imaj yaratma, hizmet kalitesi gibi müşteriye hedefleyen perakendecilik uygulamalarına yönelmişlerdir. Perakendecilik üreticiler ve tüketiciler arasında köprü görevi görür. Bu sebeple tüketim konusunda bilgi elde edilecek kaynak yani müşteriler perakendecilikte daha önemli hale gelmeye başlamıştır (Ateş, 2014: 31).

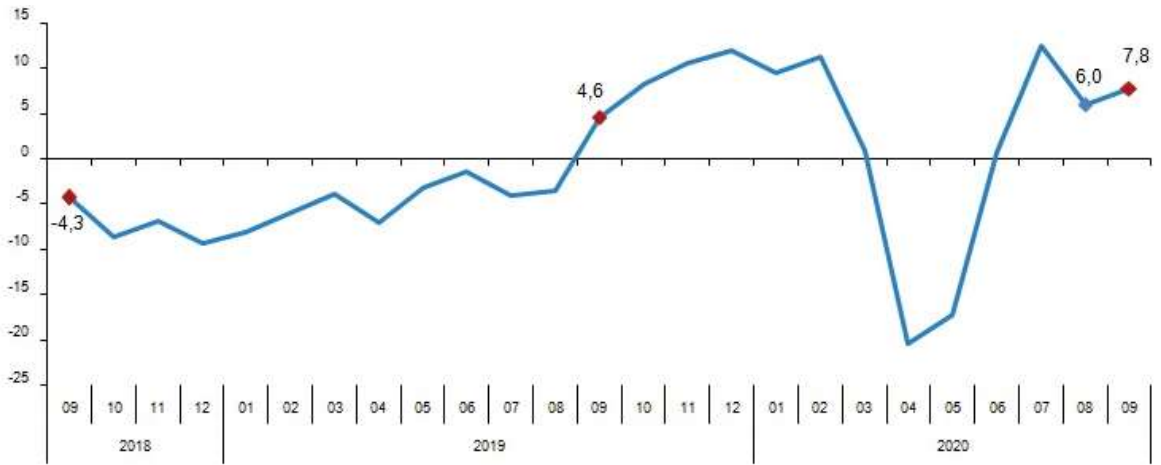
Perakendeciliğin değerinin artmasıyla beraber, perakendecilerin dağıtım kanallarındaki gücü de artmaya başlamıştır. Üretici markalı malları satan perakendeciler özel markalı malları da satmaya başlamış ve kurumsal yapıya kavuşmuşlardır. Son yıllarda yaşanan büyük perakende zincirlerinin sayısındaki artışla uluslararası pazarlardaki etkinlik oranları da yükselmiştir (Altuna, 2012: 10).

### **Türkiye’de Perakende Sektörü**

Dünyadaki en çekici perakende pazarlarından biri Türkiye’dir. Çünkü kentleşme oranında artış yaşanması ve kadınların iş yaşamına yoğun şekilde katılması sektörün gelişmesini tetiklemiştir. Ayrıca kredi kartı kullanımının yaygınlaşması ve televizyon izleme oranlarında artış yaşanması gibi faktörler Türkiye perakende sektöründe olumlu etkiler bırakmaktadır (Altuna, 2012: 10).

Uzun vadede Türkiye perakende sektörü incelediğimizde yaşanan hızlı nüfus artışı, kentleşme ile birlikte yaşam stillerinde meydana gelen değişiklikler önemli bir pazar potansiyelini meydana getirmektedir. Ayrıca Türkiye erkeklerde 31, kadınlarda 33 olan yaş ortalaması ile genç bir nüfusa sahiptir. Harcama eğilimi yüksek olan bu grup perakende sektörünün gelişimi için önemli bir fırsattır. Farklı ihtiyaçların ortaya çıkması ve bireylerin sosyalleşme ihtiyacı ile birlikte yeni dönem alışveriş anlayışının devamlılığı beklenmektedir. Perakende sektörü, harcamaların artması ve yeni yaşam biçiminin tüketime dayalı hale gelmesiyle birlikte büyüme trendini sürdürecektir. (A&T Bank, 2019: 11).

Türkiye’de harcanabilir gelirin artması ve şehirleşme ile birlikte hane halkı sayısı baskı altına alınmasına karşın genel yönelim değişmemektedir. 2007 yılındaki 17,3 milyon olan hane halkı sayısı, 2018 yılında 23,2 milyonu geçmiştir. 2018 TÜİK verilerine göre Türk hane halkı gıda (alkolsüz içecekler), konut harcamaları (kira, su, doğalgaz, elektrik, tamirat) ve ulaştırma olmak üzere harcamalarının %62’lik gibi büyük bir bölümünü bu alanlarda gerçekleştirmektedir. Ayrıca harcamaların %2,9’u eğlence ve kültüre, %2,3’ü eğitime yapılmaktadır. Fiyatları ve uygulanan vergi düzenlemeleri ile her sene dikkat çeken sigara, tütün ve alkollü içecekler %4’lük bir harcama payına sahiptir (KMPG, 2020).



Şekil 2. Perakende satış hacmi yıllık değişim oranı – Eylül 2020

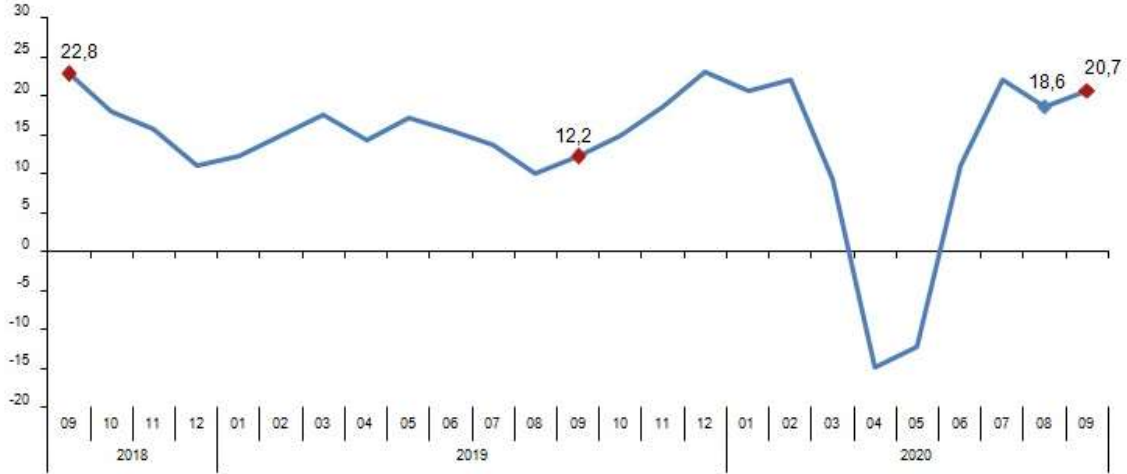
Kaynak: TÜİK,2020

TÜİK perakende ticaret sektörünü üç temel başlık altında sınıflandırmaktadır.

- Gıda, içecek ve tütün
- Gıda dışı (otomotiv yakıtı hariç)
  - Kitap, iletişim cihazları, bilgisayar
  - Mobilya, elektrikli aletler
  - Tekstil, ayakkabı, giyim
  - Kişisel bakım ürünleri, tıbbi malzemeler
  - İnternet üzerinden veya posta aracılığıyla
- Otomotiv yakıtı

Şekil 2’de perakende sektöründe 2019 yılının Eylül Ayı ile 2020 yılının Eylül Ayı karşılaştırıldığında satış hacminin %7.8’e arttığı görülmektedir. Yine bu ay içerisinde gıda,

içecek ve tütün satışlarında %9,2, otomotiv yakıtı hariç gıda dışında gerçekleşen satışlarda %9, otomotiv yakıtlarında ise %3,2 civarında bir artış gözlenmiştir (TÜİK, 2020).



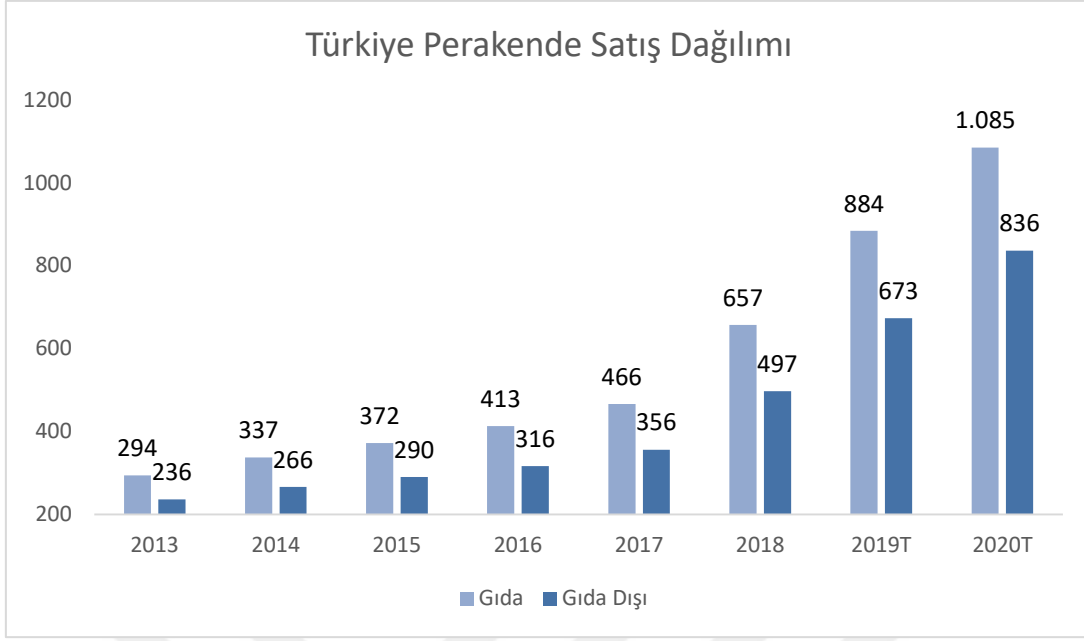
şekil 3. perakende ciro yıllık değişim oranı – Eylül 2020

*Kaynak: TÜİK, 2020*

şekil 3’de perakende sektöründe 2019 yılının Eylül Ayı ile 2020 yılının Eylül Ayı karşılaştırıldığında cironun %20,7’ye arttığı görülmektedir. Yine bu ay içerisinde gıda, içecek ve tütün satışlarında %22,1, otomotiv yakıtı hariç gıda dışında gerçekleşen satışlarda %25,8, otomotiv yakıtlarında ise %5,2 civarında bir artış gözlenmiştir (TÜİK, 2020).

Türkiye’deki perakende sektörünün %67’si gibi büyük bir kısmını geleneksel perakende, %33’ gibi bir kısmını ise organize perakende oluşturmaktadır. Organize perakende büyüme seyrini devam ettirirken geleneksel perakende düşüş yaşamaktadır. Bunun sebepleri olarak; alışveriş merkezlerinin hızla artması, geleneksel perakendecilerin rekabet etmekte zorlanması, tüketicilerdeki farklılıklar ve yeni teknolojik gelişmeler gösterilebilir (KPMG, 2018). 2019 yılında da geleneksel perakendeden organize perakendeye eğilim sürmektedir. Her yıl artış yaşayan alışveriş merkezlerinin sayısı 2018-2019 yılları arasında 453’te kalarak yatay seyretmiştir (KPMG, 2020).

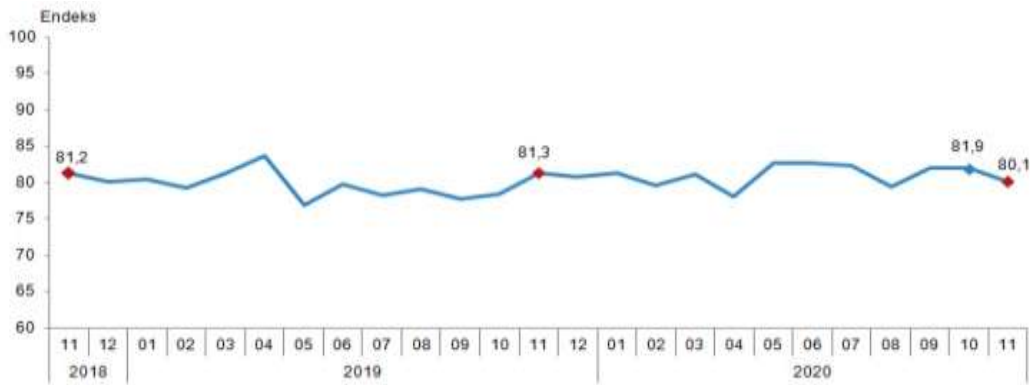




Şekil 4. Türkiye perakende satışları dağılımı

*Kaynak: A&T Bank, 2019: 9*

Türkiye perakende sektörü 2013 yılında 530 milyar TL olan cirosunu 2018 yılında 981,5 milyar TL'ye çıkarmıştır. Böylece perakende sektörünün gayrisafi milli hasıla içindeki payı %30'un üstünde seyretmiştir. Dayanaksız tüketim ürünleri (gıda, giyim), dayanıklı tüketim ürünlerine kıyasla daha hızlı bir gelişim göstermektedir. Dayanıklı tüketim ürünlerindeki talep düşüklüğünün sebebinin işsizlik, döviz kurlarında yaşanan artış ve tüketici güvensizliği olduğu söylenebilir. Dayanaksız tüketim ürünlerindeki talep artışının sebebi olarak ise 2014 yılından sonra asgari ücretin düzenli şekilde artış yaşaması gösterilebilir. Ancak sektördeki yoğun rekabet işletmelerin kar marjını olumsuz yönde etkilemektedir (A&T Bank, 2019: 9).



Şekil 5. Tüketici güven endeksi - Kasım 2020

*Kaynak: TÜİK, 2020*

Şekil 5’de perakende sektöründe 2019 yılının Kasım Ayı ile 2020 yılının Kasım Ayı karşılaştırıldığında tüketici güveninin %80,1’e gerilediği görülmektedir. Ayrıca Ekim ayına göre de %1,8 oranında bir azalış söz konusudur. Bu durum tüketicilerin harcama yapmaya meyilli olmadıklarını göstererek perakende sektörü için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (TÜİK, 2020).

Deloitte 2020 verilerine göre; 250 perakende şirketinin gelir açısından ele alındığı dünya perakende listesinde 2017 yılında Türkiye’den de üç isim yer alırken bu sayı 2018 yılında ikiye düşmüştür. Bim Birleşik A.Ş. bir önceki yıl 6.8 milyon dolar olan kazancını 6.7 milyon dolara düşürerek 157. sıraya gerilemiştir. 2013-2018 yılları arasında %22.2’lik bir büyüme sağlamıştır. Migros Ticaret A.Ş. 2017 yılında 4.2 milyon dolar olan kazancı ile 225. sırada yer alırken 2018 yılında listede bulunmamaktadır. A101 Yeni Mağazacılık A.Ş. 3.9 milyon dolar kazancı ile listeye ilk kez 2017 yılında yer almıştır. 2018 yılında 4.1 milyon dolar kazancı ile 237.sıradan 241.sıraya gerilemiştir. 2013-2018 yılları arasında %43.6’lık bir büyüme sağlamıştır (Deloitte, 2019-2020).

En hızlı büyüyen 50 perakendecileri arasında A101 Yeni Mağazacılık A.Ş. 2017 yılında 5.sırada yer alırken 2018 yılında da istikrarını korumuştur. Bim Birleşik A.Ş. 2017 yılında 22.sıra yer alırken 2018 yılında 14. sıraya ilerlemiştir. Migros Ticaret A.Ş. 2017 yılında 25. sırada yer alırken 2018 yılında listede bulunmamaktadır (Deloitte, 2019-2020).

### **Türkiye Perakende Sektörüne Etki Eden Faktörler**

Türkiye perakende sektörü çevresel ve tarihsel etkiler açısından beş faktör etrafında şekillenmiştir (Cengiz ve Özden, 2002: 3-4):

İlk faktör, her türlü ürünün elde edilebildiği dükkânlardan, belli başlı ürünlerde uzmanlaşmış mağazalara geçişi kapsayan süreçtir.

İkinci faktör, 1980’lerde izlenen ekonomik büyüme ve liberal politikaların, iç pazarın uluslararası mal, hizmet ve yatırımcılara açılmasıdır.

Üçüncü faktör, yeni teknoloji ve işletme becerilerinin ulaşılabilirliği artırması sonucunda büyük perakendeciliğin verimli hale gelmesidir.

Dördüncü faktör, yabancı perakende işletmelerinin Türk pazarına yatırım yapması ve pazara gelişmiş ticari yöntemlerin girmesini sağlamasıdır.

Beşinci faktör, harcanabilir gelirin artması ve modernleşme ya da batılılaşma ile kentli, orta ve üst sınıflarda meydana gelen tüketim alışkanlıklarının değişmesidir.

### **Türkiye Perakende Sektörünün Geleceği ve Covid-19 Etkileri**

Türkiye perakende sektöründe gıda perakendeciliğinin payı son yıllarda hızlı bir yükselişe geçmiştir. Zincir mağazacılığının ilerlemesindeki itici güç, gıdaya olan talepteki ve talebe bağlı fiyatlardaki artıştır. Ayrıca gıda perakende sektöründe indirim mağazaları ön plandadır. Ancak Türk lirasının değer kaybetmesi ve enflasyondaki artış kısa vadedeki harcamaları olumsuz yönde etkilemeyi sürdürecektir. Kur ve enflasyondaki dengesizlikler işletmeleri maliyet açısından zorlamakta ayrıca mal ve hizmetlerdeki fiyatların yükselmesine sebep olup tüketicilerin harcama eğilimini azaltmaya neden olmaktadır (A&T Bank, 2019: 22).

Çıkarılması hedeflenen Perakende Yasası ile birlikte perakende sektöründeki rekabet koşullarının yeniden ele alınması planlanmaktadır. Bu yasadaki mesafe maddesiyle sayısı 26 bin civarında olan ve rekabet dengesini bozan indirim marketlerin hızlı büyümesi engellenerek küçük marketlerin karşı karşıya kaldığı haksız rekabet yok edilecektir. Maddelerden bir diğeri ise marketlerin kendi markalı ürünlerini satmasında kısıtlama yoluna gidileceğidir. Bununla birlikte marketlerde yöresel ürünler ve farklı ürünler için belli bir raf ayrılması düşünülmektedir. Marketlerin 2018 yılında kendi markalı ürünleri ile yaptığı satışlar %70 oranında artarak 50 milyar TL'ye ulaşmıştır. Yüksek kâr sağlayan bu ürünlere yapılacak düzenleme ile kar marjı olumsuz etkilenebilir (A&T Bank, 2019: 22).

Dünyayı saran Covid-19 salgını, Türkiye'de Şubat ayında etkisini göstererek perakende sektörünü en çok etkilenen sektörlerden birisi haline getirmiştir. Salgın öncesi perakendecilerin %23'ünün enflasyonla aynı seviyede %58'inin ise enflasyonun üzerinde bir büyüme yaşamasıyla birlikte 2020 yılında perakende sektörü için iyi bir dönem beklenmekteydi. Bunun yanında perakendecilerin büyük bir kısmı 2020 yılına yeni mağazalar açarak ve yeni yatırımlar gerçekleştirerek girmiştir. Covid-19 ile birlikte perakendecilerin %84'ü Mart ve Nisan aylarında %77 oranında bir ciro kaybı yaşamıştır. Salgının olumlu yönde etkilediği gıda perakendecileri ise %60 oranında bir ciro artışı sağlamıştır. Perakendeciler salgın sonlandıktan sonra 3 aydan daha uzun bir zaman dilimi içinde tüketici davranışlarının normalleşmesini beklemektedir. Gıda perakendecileri hariç perakende sektörünün 2020 yılında %30 civarında, istihdam daralmasının ise %17 civarında gerçekleşmesi beklenmektedir (EY-Parthenon, 2020: 11).

Perakende sektöründe öngörülen en önemli tehlikeler ise farklılaşan tüketici davranış ve istekleri, finansal açıdan meydana gelebilecek sıkıntılar, tedarik zinciri ve lojistik sorunlarıdır. Farklılaşan tüketici davranışları ve isteklerinde sırasıyla öne çıkan en önemli problemler; işsizlik ve gelir seviyesinin düşmesiyle bireylerin harcama kapasitesini azalması, turizme olan talebin düşmesi, alışveriş merkezlerinin eski performansına kavuşamaması, tüketici davranışlarının normalleşme süresinin uzaması, farklılaşan tüketici davranışlarının karşılanamamasıdır. Finansal açıdan meydana gelebilecek sıkıntılarda sırasıyla öne çıkan en önemli problemler; likidite sorunu, yüksek borçluluk, kredi limitlerinin yükseltilmemesi, itibar kayıplarıdır. Tedarik zinciri ve lojistik sorunlarında ise sırasıyla öne çıkan en önemli problemler; tedarikçilerin iflası, tedarik zincirindeki aksaklıklar, kargo işletmelerinin talebi karşılayamaması ve tarımın gerilemesidir (EY-Parthenon, 2020: 13-14).

Perakendecilerin salgın sonrası döneme hazırlığını üç ana başlık altında incelenmiştir. İlk olarak perakendecilerin tüketicileri tekrar mağazaya çekebilmek için iletişim kampanyaları ve mağaza içi kampanyalar düzenlemesi faydalı olacaktır. İkinci olarak güvenli alışveriş ortamının oluşması için mağaza içi temizlik ve sosyal mesafe kurallarına dikkat edilmesi, temassız ödeme sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Son olarak da operasyonel devamlılık için mağazaların tüketici alışkanlıklarındaki değişimi göz önüne alarak tekrar açılışa hazırlanması, çalışanların güvenliğinin ve eğitiminin sağlanması, mağaza gelir performansını arttıracak modelin oluşturulması avantaj sağlayacaktır (Deloitte, 2020).

Perakendeciler vergi ertelemeleri, çalışanlarının SGK ödemeleri ve KDV ödemelerinin ertelenmesi, Kısa Çalışma Ödeneği gibi devlet desteklerinden faydalanmışlardır. Ayrıca bunlara ek olarak kira ve fatura ödemelerinde destek, esnek çalışmaya yasal düzenlemelerin gelmesi, vergi indirimleri, satış destek ve garantilerinin sağlanması talep edilmektedir. Düzenli ve güçlü nakit akışına sahip olanların, salgın öncesi cirosunun önemli bir bölümünü dijital platformlar aracılığıyla sağlayanların ve sermayesi güçlü olanların salgın sürecinden kazançlı biçimde çıkması beklenmektedir. Tedarik zinciri ağını etkin şekilde gerçekleştiren ve müşteri ile doğru iletişimi sağlayan gıda perakendecilerinin ise süreçten %75 oranında karlı çıkması düşünülmektedir (EY-Parthenon, 2020: 15).

### **2.1.3. Perakende Kuruluşlarının Sınıflandırılması**

Perakendeci kuruluşlar farklı yaklaşımlar etrafında sınıflandırılırlar. Sınıflandırmadaki farklılıkların nedeni ülkelere göre sosyal, ekonomik, teknolojik ve yasal yapıların çeşitlilik göstermesidir. Kimi kaynaklarda perakendeci kuruluşlar; genel özelliklerine göre, örgütsel yapı ve pazarlama yöntemlerine göre, ölçek büyüklüklerine göre, hizmet düzeylerine göre ve yerleşim yerlerine olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılmıştır (Öztürk, 2013: 119). Kimi kaynaklarda ise; satış hacmi ve büyüklüğüne göre, sahiplik yapısına göre, ürün hattının genişliğine göre ve işletme yöntemlerine göre olmak üzere dört başlık altında sınıflandırılmıştır (Aydın, 2013: 33).

Bu kısımda sahiplik durumuna göre perakendecilik ve ürün çeşidine göre perakendecilik ele alınacaktır.

#### **Sahiplik Durumuna Göre Perakendecilik**

Perakende işletmeleri; bağımsız olarak sahip olunan, zincir mağaza sahiplerine, franchise işletmelere, kiralanmış bölümlere, üretici, toptancı ya da tüketiciye özel olabilir (Berman et al., 2018: 91). Sahiplik durumu göre perakendecilik konusu altında; bağımsız mağazalar, zincir mağazalar, franchising, dikey pazarlama sistemleri, bölüm kiralama ve tüketici kooperatifleri ele alınacaktır (Öztürk, 2013: 157).

#### **- Bağımsız Mağazalar**

Sahibinin bir kişi olarak ya da ortaklık şeklinde gerçekleştirdiği, büyük veya küçük, sahiplik durumu açısından kimseye bağlı bulunmayan perakende türüdür. Üretici ve tüketiciye bağlı olmadan çalışan aracı işletmelerdir (Mucuk, 2005: 164). Bağımsız mağazalarda, çalışanın iş yeri sahibi olması muhtemeldir. Mağazaların %50'sinden fazlasında çalışan sayısı 4 ya da daha az sayıdadır (Gültekin, 2018: 21).

Bağımsız mağazaların avantajlı yönleri; müşteriler ile kişisel ilişkiler kurabilme, kolay ulaşılabilir yerleşim bölgelerinde kurulmaları, müşterinin tadım yapmasına izin vermek gibi esnek mağazacılık politikası uygulamaları, çalışma saatlerinin uzun ve uygun olması, genel giderlerin düşük tutulma imkânı ve büyük toptancılar ile gönüllü girilen grup üyelikleri sonucu kazanç sağlanabilmesidir (Tekin vd., 2017: 23).

Bağımsız mağazaların dezavantajlı yönleri; satın alma, muhasebe, mağazacılık gibi uzmanlık alanlarında eksiklikler yaşanması, işletmenin gelişip büyüebilmesi için gerekli

olan sermayenin yetersizliği, büyüme yeni sorunları beraberinde getireceği için mevcut durumu koruma isteği, alışveriş merkezlerinde ve yayaların yoğun şekilde bulunduğu yerlerde mağaza kiralarının yüksek oluşu ve tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarının değişmesidir. Ayrıca farklı özellikteki perakende işletmelerinin ölçek ekonomileri ve büyük miktarlarda gerçekleştirdikleri satın almalar sonucu maliyetlerin düşmesi nedeniyle fiyat rekabeti oluşmaktadır. Bu gibi olumsuzluklar sonucu bağımsız esnaf sayısı hızla azalmaktadır (Tekin vd., 2017: 23).

#### - Zincir Mağazalar

Sahiplik durumuna göre perakendecilik sınıflandırmasında bulunan; bir sahiplik altında iki ya da daha çok perakende mağazasının bulunduğu işletmeler zinciridir. Ayrıca yönetimde merkezileşme söz konusudur. Merkezi satın alma sistemi görülür ve bütün zincir mağazalarda aynı mamul hattı sanışa sunulur (Mucuk, 2005: 163). Bir mağazanın zincir mağaza olabilmesi için gerekli kriterler; tek sahiplik, farklı yerler, aynı ürün çeşidi, merkezi yönetim, standart fiziki görünüm ve sınırlı hizmet sunumunun gerçekleşmesidir (Aydın, 2013: 37). Her türlü perakende sektöründe zincir mağazalar görülse de en çok gıda ürünleri satan mağazalarda, bölümlü mağazalarda, kadın giyim ürünleri satan mağazalarda ve çeşit mağazalarında tercih edilir (Mucuk, 2005: 163).

Zincir mağazalar, toptancılığı depo veya dağıtım merkezleri yoluyla perakendeciliği ise şubeleri yoluyla gerçekleştirerek her iki aracı işlevini de bir araya getiren mağazalardır. Toptancının sağladığı tüm hizmetler bu depolardan karşılanmaktadır. Birden fazla şubenin bulunması üç önemli fayda sağlamaktadır. İlk olarak nihai tüketiciye ikametgâhı yakınında hizmet verme olanağı sunmaktadır. İkinci olarak birden fazla şube arasında kıyaslama yapma seçeneği sağlamaktadır. Son olarak da yer seçiminde bilimsel bir yol takip etmek mümkün olmaktadır (Aydın, 2013: 38).

Zincir mağaza perakendecilerinin rekabet avantajları; yüksek satın alma kapasiteleri sayesinde pazarlık güçleri bulunmaktadır. Pazardaki yeni ürünlere erişim sağlamakta, sipariş emirlerini hemen doldurmakta, satışların artması için yardım almakta ve miktar indirimine sahip olmaktadırlar. Ortak depo kullanımı ve standartlaşan mağaza ekipmanlarının alınması gibi faaliyetlerin merkezi satın alma aracılığıyla gerçekleşmesi sonucunda etkinlik sağlanmaktadır. Bilgisayar sayesinde mal siparişi, stok bulundurma, satış tahmini ve muhasebe işlemleri gerçekleştirilerek verimlilik arttırıp maliyetler azaltılmaktadır. Sahip olunan yönetim felsefesi ile belirlenen stratejiler ve çalışan

sorumlulukları açıkça tanımlanır. Böylece personel tedarik sürecinde nitelikli çalışan seçimi ve gelecek planlarının devamlılığı sağlanmaktadır (Berman et al., 2018: 95).

Zincir mağaza perakendecilerinin dezavantajları; mağazalardaki esneklik sınırlandırılabilir ve kuruluş yeri seçiminde elverişli konum bulmak zorlaşabilir. Zincir mağazalardaki fiyat, tanıtım ve çeşitlilik gibi birimler arasında tutarlı stratejiler izlenmelidir. Farklı yerel pazarlara entegrasyon güç olabilir. Çok fazla şube bulunması nedeniyle kiralama, demirbaş ve stok yatırımları yüksektir. Coğrafi şekilde dağılmış şubelerin yönetsel kontrolü karışık haldedir. İletişim sıkıntıları ve karar almada yaşanan gecikmeler sorunlara sebebiyet verir. Mağazalarda hiyerarşi ve sendikalı çalışanların bulunması nedeniyle mağaza personeli sınırlı esnekliğe sahiptir (Berman et al., 2018: 95).

#### - **Franchising**

(UFRAD) Ulusal Franchising Derneği'ne göre franchising; ana işletmenin deneyerek başarılı konuma getirmiş olduğu ticari ve hizmet markasını, ürün satışının ya da hizmet sunma hakkının belirli bir zaman diliminde, koşul ve kısıtlamalarla yasal ve finansal olarak bütünüyle bağımsız olan diğer bir işletmeye verdiği pazarlama ve dağıtım metodudur. Ana işletme franchise alan işletmeye bilgi, teknoloji, pazarlama, organizasyon, işletme yönetimi gibi ürün ve hizmetle ilgili konularda eğitim ve uzmanlık desteği sağlar. Bunun karşılığında franchise alan işletme de gerçekleştirilen yıllık satışların belirli bir oranını ve kararlaştırılan bir ücret varsa bunu ana işletmeye öder (Oy ve Berk, 2017: 8). Ana işletme tarafından franchise alan işletmeye aktarılan franchising paketinde ticari marka/isim, telif hakkı, tasarım, patent, ticari sır, iş bilgisi ve coğrafi ayrıcalık unsurları bulunmaktadır (Tekin vd., 2017: 26).

Türkiye'de 24 Ocak 1980 kararlarıyla bürokratik sorunların çözülmesi ve yabancı yatırımcılara eşit şartlar sağlanarak dış ticaretin serbestleşmesi sonucunda uluslararası franchising anlayışı hızla yayılmıştır. 1986 yılında ülkemize ilk franchise veren yabancı işletmeler Mc Donald's, Pizza-Hut, Wendy's ve Kentucky Fried Chicken gibi fast food zincirleridir (Oy ve Berk, 2017: 4).

Franchising ilerleme sürecinde, üreticiden tüketiciye kadar çeşitli düzeylerde franchising türleri meydana gelmiştir. Dağıtım kanalına göre franchising türleri dört başlık altında ele alınır (Arslan, 2006: 18-20).

1.Üretici-Perakendeci: Üretici franchisor, perakendeci ise franchisee olarak görev alır. Üretici ve nihai tüketici arasında yalnızca bir tek aracı söz konusudur. Franchisee üreticiden aldığı ürünleri üretici adı ve markası altında aracısız şekilde nihai tüketiciye satar. Ford, Tofaş, BP, Shell gibi otomobil bayilikleri ve petrol şirketleri örnek gösterilebilir.

2.Üretici-Toptancı: Üretici franchisor, toptancı ise franchisee olarak görev alır. Örnek olarak alkollü ve alkolsüz meşrubatların dağıtımını verilebilir. Franchisörden meyve suyu konsantresini alan franchise, ürünün son haline getirilip pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirerek nihai tüketiciye sunulmasından sorumludur. Pepsi Cola, Coca-Cola ve 7-Up şirketleri örnek gösterilebilir.

3.Toptancı-Perakendeci: Belli bir toplantıcının önderliğinde birleşen perakendeciler, bağımsızlıklarını kaybetmeden, zincir mağaza avantajlarından ve ortak alım gücünden faydalanmayı hedeflemektedirler. Toptancı da bu sayede ürünlerin perakende çıkışlarını güvence altına almış ve depolama-dağıtım bölgelerini etkin biçimde kullanma olanağı elde etmiştir. Araçların yedek parça satışı ve Migros'un Bakkalım uygulaması örnek gösterilebilir.

4.Perakendeci-Perakendeci: Başarılı konumdaki bir perakende sektörünün Franchise yöntemi ile büyütülmesidir. Mc Donalds, Burger King, Dunkin Donuts, Sheraton ve Pizza Hut gibi uluslararası zincirler örnek gösterilebilir.

Franchise alan taraf açısından franchising anlaşmasının avantajlı yönleri; başarısı ispatlanmış ve herkesçe bilinen bir markayla beraber işletme sistemine özel teknik ve metotların kullanılmasına imkân sağlamaktadır. Sunulan eğitim ve personel desteği ile alınan danışmanlık hizmetleri sayesinde işin en can alıcı yeri öğrenilebilir. Potansiyel müşterisi bulunan bir markaya sahip olduğu için promosyon giderlerinde tutum sağlanabilir. Franchisor kaliteli personel, motivasyon ve eğitim konularında destek verdiği gibi risk ve sorunları en aza indirmede yardımcı olabilir. Ayrıca iş yeri seçimi, parasal ve hukuksal konulardan, araştırma-geliştirme, stok bulundurma ve satış işlemine kadar birden fazla faaliyet alanında destek sağlamakta ve yeni iş kurmanın getirdiği riskleri yok etmektedir (Öztürk, 2013: 164).

Franchise alan taraf açısından franchising anlaşmasının dezavantajlı yönleri; işletim serbestliğini olmaması franchisee'nin yaratıcılığını çıkarmasına, değişikliğe gitmesine ve içinde bulunulan ortama uyum çabalarına engel yaratabilir. Franchising anlaşması için



ödenen başlangıç ücreti çoğunlukla fazladır. Tedarikçi franchisör tarafından belirlendiği için yerel ve daha ucuz tedarikçiler tercih edilemez. Ayrıca kar paylaşımında sahip olduğu finansal güçten dolayı franchisör söz hakkına sahiptir ve franchisee başlangıç ücreti hariç aylık satışların %1-%11 arasında bir tutar ödemekle yükümlüdür. İşletmenin faaliyet alanı sözleşmede belirtilmemiştir. Çünkü aynı bölgede birden fazla franchisee'nin olması satışları ve karı olumsuz yönde etkileyebilir. Franchisör tarafından söz verilen destek yeterince karşılanmayabilir, haksız nedenlerle sözleşme feshedilebilir (Öztürk, 2013: 164-165).

#### - Diğer Sahiplik Durumları

**Bölüm Kiralama:** Bölümlü, indirimli ya da ihtisas perakende mağazalarının içindeki bir alanın farklı bir işletme tarafından kiralanması durumudur. Kiralayan işletme, ekipmanlar dâhil olmak üzere işin bütün proseslerinden sorumludur. Ayrıca satış gelirlerinin belli bir oranını kira olarak ödemektedir. Diğer adıyla mağaza içi mağazalar ev sahibi perakendecilerin ürün çeşitliliğini arttırmak için kullandıkları bir yöntemdir. Bölümlü mağazalara en iyi örnekler; bankalar, fotoğraf stüdyoları, alışveriş merkezlerindeki yemek yerleri, kozmetik ve aksesuar satış alanları verilebilir (Berman et al., 2018: 100).

**Dikey Pazarlama Sistemi:** Rekabet ve pazarlık gücü elde etmek, sunulan hizmetin kanalın farklı kademelerinde tekrarını engellemek, pazarlama işlevlerinin daha etkili ve hesaplı şekilde gerçekleştirilmesi gibi amaçlarla üretici, toptancı, perakendeci benzeri araçların aralarında anlaşma sağlamasıdır. Diğer bir ifadeyle kanal üyelerinin ortak hedefler etrafında bir araya gelmeleri, kanala önceden ya da sonradan katılan üyeleri denetim ve yönetim altına almalarıdır (Öztürk, 2013: 167).

Dağıtım kanalındaki bağımsız şekilde sahip olunan işletmelerin tüm seviyelerini kapsamaktadır. Bağımsız sistem, kısmen bütünleşik sistem ve tamamen bütünleşik sistemlerden biri üzerinden mal ve hizmetlerin dağıtımı gerçekleşmektedir. Bağımsız dikey pazarlamada; bağımsız üretici, bağımsız toptancı ve bağımsız perakendeciler vardır (Berman et al., 2018: 101).

**Tüketici Kooperatifi:** Müşterilerin sahip olduğu bir perakende işletmesidir. Kooperatif üyeleri mağaza açmak için nakit desteği sağlamakta, oy vererek kooperatif politikalarını kararlaştırmakta, yönetimi belirlemekte ve elde edilen karlardan pay almaktadırlar. (Kotler, 2000: 523). Tüketici kooperatifleri hem üyelerine hem de başka

tüketicilere hizmet vermektedir ve üyelerine müşteri memnuniyeti sağlamayı amaçlamaktadır. Tek hedefi kâr elde etmek olmadığı için ürünler uygun maliyetlerle satışa sunulmaktadır. Üyelerin hisseleri bulunmaktadır. Bazı üyeler yönetimde etkinken bazı üyeler ise pasif kalabilmektedir (İnci, 2014: 20).

Tüketici kooperatiflerin avantajlı yönleri; fiyatların uygun olması, kaliteli ürün ve hizmet teminatı, temelde müşteri memnuniyetinin amaçlanması ve üyelerin uzmanlıklarından faydalanılmasıdır (İnci, 2014: 20) Dezavantajları ise; yönetimin zayıf olması, pazarlama alanındaki koordinasyon sorunu, ayrışmaların yaşanması ve imajın modernleşme konusundaki eksikliğidir. Profesyonel yönetim ve pazarlama ile bu sıkıntılar giderilmektedir (Tekin vd., 2017: 24). Teşvik etme ve kişisel girişimcinin yokluğu tüketici kooperatiflerinin gelişmesi önlemiştir (Hatiboğlu, 1993: 120).

### **Ürün Çeşidine Göre Perakendecilik**

Ürün çeşidine göre perakendecilik; ilk olarak mağazalı perakendecilik ve mağazasız perakendecilik olmak üzere ikiye, sonra kendi içinde farklı başlıklara ayrılmaktadır.

#### **- Mağazalı Perakendecilik**

Mağazalı perakendeciler farklı pazarlama stratejileri izlemektedirler. Sınıflandırma da kapasite, sunulan ürün ve hizmet yelpazesi, seç-al uygulamaları, konumlandırma, rakiplere göre fiyatlandırma ve diğer etmenler dikkate alınır (Gültekin, 2018: 17). Çalışma kapsamında ürün çeşidine göre mağazalı perakendecilikte; bölümlü mağazalar, özellikli mağazalar, süpermarketler, hipermarketler, kolaylık mağazaları ve indirimli mağazalar ele alınmıştır.

**Bölümlü Mağazalar:** Çoğunlukla gıda haricindeki tüketim ürünlerinin tek katlı geniş ya da çok katlı binalarda, genellikle her katın farklı departmanlara ayrılarak satışının gerçekleştiği büyük ölçekli işletmelerdir. Bölümlü mağazalara şehirlerin ana ticaret merkezlerinde ve banliyölerde sıkça rastlanır. Birbirleriyle ilişkisiz çeşitli ürünleri; ev eşyaları, erkek, kadın ve çocuk kıyafetleri, özellikli ve beğenmeli ürünleri satmaktadırlar. Mağazalar tutundurma, kontrol ve servis gibi amaçlarla bölümlendirilmiştir (Mucuk, 2005: 163). Genelde her departmanın gelir ve giderleri, kar ve zararı ayrı biçimde ele alınır. Bunun sebebi de her türlü ürünün satış biçiminin farklı olmasıdır. Departmanlar, özel bir

mağaza veya sınırlı çeşitlilikte ürün satan mağaza gibi çalışırlar. Oluşturulan bağımsız departmanlarda kontrol tek bir merkez üzerinden yürütülmektedir (Yıldız, 2005: 88).

Bölümlü mağazalar tüketici istek ve ihtiyaçlarını, istenilen yer, istenilen zaman ve istenilen miktarda karşılama çabası içindeyken, farklı görünüşleri ve hizmet anlayışları ile rekabet yeteneklerini arttırmaya çalışmaktadırlar (Üner ve Alkibay, 2001: 84).

ABD ticaret departmanının verilerine göre, bölümlü mağazalar; perakendeci işletmesi olup, minimum 25 personelin çalıştığı, satış hacminin %20'sinin ve daha fazlasının ev ve giyim ürünleri olduğu perakendeci kuruluşlardır (Yıldız, 2005: 88).

Bölümlü mağazaların avantajları; büyük miktarda satın alma ve düşük maliyetli satış imkanı, departman başına maliyetlerin küçüklüğü, kalifiye personel ve uzman yönetici kullanma, tüketicilere sunulan kolaylıklar ve büyük mağaza itibarıdır. Dezavantajları ise; elverişli büyüklüğünün korunamaması halinde yüksek ücretli çalışanın ve fiyat dışı rekabetin etkisiyle maliyetlerin artması ve büyümeye gidildikçe meydana gelen iletişim sıkıntısı, muhasebe, stok vb. kayıtları tutmanın zorluğudur (Sakallı, 2007: 42).

**Özellikli Mağazalar:** Benzer özellikler taşıyan tüketici grubuna belli bir mamul hattı ile hitap eden ve uzman olduğu alanda tüketiciye çok fazla çeşit sunan mağazalı perakendecilerdir. Uzmanlaşmak önem arz eder ve bunun için çoğunlukla belli bir ürün grubu tercih edilir. (Kurşunluoğlu, 2009: 2177). Genç kadın giyimi gibi bir tek ürün ya da hizmetin satışına yoğunlaşılır. Çoğunlukla tercih edilen kategori sınırlı ancak kapsamlı çeşitte ürünü içermekte ve stratejiler belirlenen pazara adapte edilmektedir. Böylece özellikli mağazalar, bölümlü mağazalara göre daha geniş bir ürün çeşitliliğine ve satış uzmanlığına sahip olurlar. Belirli bir seviyeye kadar esneklik bulunur ve yatırımlar kontrolde tutulur. Özellikli mağazalara örnek olarak; tekstil, bakım ürünleri, otomobil, yedek parça, elektronik, ev dekorasyon, spor malzemeleri, oyuncak, kitap ve mücevher mağazaları verilebilir (Berman et al., 2018: 122).

Özellikli mağazaların bu denli gelişmesi bazı faktörlere dayandırılabilir. Pazar segmentasyonu, hedef pazar seçimi ve üründe uzmanlaşmanın giderek artması belli bir ürün grubu ve belli bir pazara yoğunlaşan mağazalara dikkat çekmiştir. Tüketicilerin yaşam biçimindeki farklılıklar ve birden fazla gelir elde eden hane sayısındaki yükselişten dolayı tüketiciler daha çok gelire sahiptir fakat alışverişe ayrılan süre de

kısalmıştır. Kaliteli ürünler, kolayca alışveriş işleminin gerçekleşmesi, kusursuz hizmet ve benzeri etkenler tüketiciye cazip gelmektedir (Alpay, 2006: 24). Deneyimli personel, belirli kategorideki ürün çeşitliliği, sunulan hizmet, samimi mağaza ortamı, kalabalık olmaması ve alakasız ürün grubunun arasında dolaşmak zorunda kalınmaması sebebiyle müşteriler özellikli mağazaları sıklıkla tercih ederler (Berman et al., 2018: 122).

**Süpermarketler:** Süpermarketler ev gereçleri, çamaşır ve gıda ürünleri itibariyle tüm ihtiyaçların giderilmesi amacıyla tasarlanan büyük, az maliyetli, düşük marjli ve servisi müşterilerin yaptığı bir işletmedir. Satışlarda yaklaşık %1 operasyon karı ve net değerde %10 kar sağlanır (Kotler, 2000: 521).

Süpermarketler ülkelere göre değişen bir yapı ve işleyişe sahiptir. Bu sebeple de klasik bir tanımlama yapmak zordur. Süpermarketler Enstitüsüne göre; “süpermarket haftada en az \$20.000 veya yılda \$1.000.000 satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır”. Uluslararası Self Servis örgütüne göre; “En az 400 m<sup>2</sup> satış alanı olan, temel olarak çabuk bozulabilir gıda maddeleri de dâhil olmak üzere, bakkaliye maddeleri ve toplam satışların en fazla 1/3 ü kadar gıda dışı maddeler satan self servis ve bölümlü self servis mağazasıdır”. Yapılan farklı tanımların çoğunda görülen temel iki nokta; haftalık ya da yıllık olarak elde edilen ciro ve m<sup>2</sup> cinsinden mağaza satış alanıdır (Sakallı, 2007: 42).

Tablo 1

Gıda odaklı perakendecilerin karakteristik özellikleri, 2016

Faktör	Kolaylık Mağazaları	Klasik Süpermarketler	Gıda Odaklı Süper Mağazalar	Birleşik Mağazalar
Ortalama Mağaza Satış Alanı (m <sup>2</sup> )	5.000 veya daha az	15.000-20.000	30.000-50.000+	30.000-100.000+
Mağaza Başına Kasa	1-3	6-10	10+	10+
Brüt Kar Marjı	%25-%30	%20-%22	%20-%25	25%
Mağaza Başına Stok Ürün	3.000-4.000	15.000-60.000	30.000+	30.000+
Ana Odak	Günlük ihtiyaçlar; süt ürünleri, sandviç, meşrubat, dergi	Gıda; genel ürünler satışların sadece %5-%10'unu oluşturuyor; şarküteri, fırın ve eczane bulunabilir.	Satışların %20-%25'i genel ürünlerden; uzmanlık departmanları ve ilave hizmetler	Tek noktadan alışveriş; satışların %25-%40'ı genel ürünlerden

*Kaynak: Berman et al., ‘‘Perakende Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım’’, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara: 2018*

Süpermarketlerin tipik özellikleri mevcuttur (Okumuş, 2005: 109):

- Çok çeşitli ve bol miktardaki ürün grubu tüketicilere ayrı bölümlerde sunulur ve çoğunlukla beş ya da altı bölümden oluşur.
- Çoğunlukla self-servis uygulaması vardır. Uygulama gereği ürünler tüketicilerin kolayca erişim sağlayabileceği açık vitrin, sergi ve gondol olarak adlandırılan raflarda ambalajlı şekilde satışa sunulur.
- Genelde binalar tek katlıdır ve geniş bir satış alanı ile yerleşim alanına sahiptir.
- Müşterilere ait otopark olanakları vardır.
- Üretim kaynaklarından imkânlar dâhilinde en yüksek miktarda ve aracısız şekilde ürün satın alırlar. Kimi ürünlerin üretimini gerçekleştiren büyük süpermarketlerde bulunur.
- Birden fazla yazar kasa vardır.

Her tür ürünün bulunması, görerek ve dolaşarak alışveriş yapma olanağı, birçok ürünü fiyat ve kalite yönünden değerlendirip seçim yapma şansının bulunması tüketicileri süpermarketlere yöneltmiştir. Ancak tüketiciler açısından süpermarketlerin bazı dezavantajları da vardır. Oluşturulan raf tasarımı ve ürün sunumları tüketicilerin gereksinimlerinden daha fazlasını satın almasına neden olur. Promosyonlu ve indirimli ürünler sonucunda birden fazla ürün satışı gerçekleşir. Ürünlerin sıralanma şekli tüketicilerin daha fazla alışveriş yapmasını amaçlar. Bu duruma verilebilecek en dikkat çekici örnek, kasalara yakın raflarda çocuklara yönelik ürünlerin bulunması ve kasa sırasındayken çocukların ürünleri görmesiyle satış işleminin gerçekleşmesidir (Ulutürk, 2004: 56-57).

**Hipermarketler:** Hipermarketler 2.500-20.000 m<sup>2</sup> civarında, çoğunlukta tek katta yaklaşık 60 bin çeşit gıda ve herkesin alabileceği gıda dışındaki ürünleri müşterilerle buluşturur. Pazarda tanınmış ve müşterinin talep ettiği tüm ürünler ile mağaza kendi ürünlerini bir araya getirerek uygun fiyatlarla müşteriye sunmayı amaçlamaktadır. Ferah ve aydınlık olması yanında kapalı otopark olanağı bulunmaktadır. Günlük asgari fiyat politikası hedeflense de ihtiyaç duyulan yüksek müşteri frekansını yakalamak için sıkça

girişken tanıtımlar da yapmak mecburiyetinde kalırlar. Kimi ürünlerde mağaza yönetimi fiyatlandırma hakkına sahiptir (Topaloğlu, 2016: 50).

Hipermarket kavramı hala net bir biçimde açıklanamamıştır. Bazı araştırmacılar süpermarket ve alışveriş merkezi kavramlarını açıklarken hipermarket tanımını kullanmaktadır. Hipermarketler ile bu iki kavram arasındaki fark; hipermarketlerdeki ürünlerin büyük bölümünü hızlı tüketim ürünlerinin oluşturması ve departmanların çoğunda, mutfak gereçleri, gıda, temizlik ürünleri, sebze gibi temel ev gereksinimleri satılmasıdır. Süpermarketlerdeki bölümlerin çoğu giysi, elektrikli ürünler ve ayakkabı gibi dayanıklı ürünleri satmaktadır. Alışveriş merkezleri ise tek çatı altında çok fazla alt perakendeciye bulundurmaktadır (Hassan et al., 2013: 585). Hipermarketlerdeki farklılık; büyüklük, yerleşim ve hizmet olmak üzere üç temel kriterde ele alınabilir (Öztürk, 2006: 79).

Hipermarketler, sundukları ürün ve hizmetlerin yanı sıra tüketicilerin refah düzeyini arttıracak alanlarda oluşturmak zorundadır. Çünkü tüketiciler alışveriş ihtiyacın yanında güzel zaman geçirebileceği bir etkinlik olarak görmektedir (Selvi ve Kılıç, 2006: 28). Hipermarketlerin müşteri çekmesi maksadıyla İstanbul'da tüketicilere özgü gerçekleşen bir çalışmada; hipermarketlerin pazar günleri faaliyette olması, telefon ile alışveriş olanağının bulunması, ürünlerde çeşitlilik sunmasıyla birlikte ünlü markalarında yer alması, şikâyet birimlerinin varlığı, çocuk oyun alanları, bankamatikler, postane ve akaryakıt istasyonu bulunması tercih sebepleridir. (Öztürk, 2006: 79).

**Kolaylık Mağazaları:** Yerleşim bölgeleri etrafındaki nispeten küçük mağazalardır. Haftanın her günü, uzun saatlerce açıktırlar. Ortalamanın üstünde fiyatlarda, sıkça tercih edilen kolayda ürünleri bulundururlar (Kotler, 2000: 521). İndirim mağazaları, geleneksel sınırlı ürün grubu sunan gıda mağazalarının kolaylık odaklı bir çeşididir. Ürün çeşitlerini genişletmek yerine eklemek, süt, atıştırmalıklar ve bira gibi ürünleri alıp stoklarlar (McCarthy and Perreault, 1994: 260). Mağazalara örnek olarak akaryakıt istasyonları verilebilir. Akaryakıt alırken tüketicilere diğer ihtiyaçlarını karşılama olanağı sunar. Gıda haricindeki ürün grubunu arttıran bu mağazalarda, satın alınan ürünlerin büyük bölümü otuz dakika içerisinde tüketilmektedir. Satış hacmi düşük, kısıtlı raf sebebiyle dağıtımın sıkça gerçekleştiği, satış miktarlarının düşük olması ve işlem maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle fiyatlarında nispeten yüksek olduğu mağazalardır (Öztürk, 2013: 122). Çeşitlilik

değil kolaylık sunarlar ve genellikle yakındaki süpermarketlerden %10 ile %20 daha yüksek fiyatlar alırlar (McCarthy and Perreault, 1994: 260).

**İndirimli Mağazalar:** İndirimli mağazalar, düşük dönem giderleri sebebiyle çeşit bakımından sığ ürünleri müşterilere, önerilen perakende fiyatının altında satmayı hedefleyen perakendeci işletmelerdir. Diğer bir tanıma göre ise, gelir düzeyi düşük olan müşterilere düşük fiyattan kaliteli ürün sunan mağazalardır (Ayar vd., 2016: 6). İndirim tüm perakendecilerin kullandığı bir satış yöntemidir. İndirimin sürekli ve tüm ürün karmasında gerçekleştiği mağazalar indirim mağazalarıdır. Diğer perakendeci işletmelerde ise indirim genellikle belirli bir zaman dilimi içerisinde ve belirli ürünlerde gerçekleşmektedir (Bülbül vd., 2015: 105).

İndirimli mağazalar yüksek ve düşük indirimli mağazalar olmak üzere ikiye ayrılır. Yüksek indirimli mağazalarda market markaları, düşük indirimli mağazalarda ulusal markalar yer almaktadır (Yıldırım ve Kurtuluş, 2008: 4). Yüksek indirim mağazalarına BİM ve A101 gösterilirken düşük indirim mağazalarına ŞOK örnek gösterilebilir (Bülbül vd., 2015: 105). BİM ürünlerinin %80'i, A101 ürünlerinin %50'si, ŞOK ürünlerinin ise %35'i özel markalıdır (Erdoğan, 2020: 8).

Türkiye'de faaliyette bulunan indirim mağazaların temel özellikleri (Okumuş, 2055: 108);

- Sınırlı çeşitte ürün grubu mevcuttur.
- Raf düzeni izlenmemekte ve sık sık ürün kontrolü yapılmamaktadır. Müşterilere yardım edecek, raflardaki ürünleri takip edecek satış elemanları bulunmamaktadır.
- Mağaza içi düzene gereken önem verilmemektedir. Ürün konumlandırması dağınık haldedir, reyonlar şeklinde düzenlenmemiştir.
- Kiraları düşük, nispeten küçük ve basit görünüme sahiptir.
- Hizmetler mümkün mertebe elenerek maliyetler düşük hale getirilmiştir.

Türkiye'de indirim mağazaların doğuşu, perakendecilerin birbirleri ile olan rekabetinden dolayı değil, perakendeci işletmelerin uyguladığı fiyat düzeyindedir. Düşük gelir düzeyine sahip ve ihtiyaçlarını gidermekte sıkıntı çeken tüketicilerin, indirimli mağazalara potansiyel talep oluşturmasıyla indirimli mağazalar ortaya çıkmıştır (Ayar vd., 2016: 6).

## - Mağazasız Perakendecilik

Son yıllarda hızla gelişen, herhangi bir mağazaya bağlı kalmaksızın alışverişin yapılabildiği, tüketicilere yer ve zaman bakımından uygunluk sağlayan satış biçimidir (Gültekin, 2018: 21-22). Ürün çeşidine göre mağazasız perakendecilik, çalışma kapsamında bulunmadığından dolayı bu kısımdaki doğrudan satış, doğrudan pazarlama, otomatik makineler ve elektronik alışveriş başlıklarına kısaca değinilmiştir.

**Doğrudan Satış:** Diğer adıyla kapıdan kapıya satış, doğrudan tüketicinin evine gitmek anlamına gelir. Perakende satışların içindeki payı %1'den azdır. Fakat bazı tüketicilerin rahatlık ve kişisel ilgi ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ansiklopediler gibi istenmeyen ürünlerin satışında yararı olabilir ancak iş hayatındaki yetişkin sayısı arttıkça, gün içinde evde müşteri bulmak zorlaşmaktadır (McCarthy and Perreault, 1994: 262). Fiziki mağazalar ve demirbaşlar gerekli olmadığı için doğrudan satışlarda sabit maliyetler daha düşüktür (Berman et al., 2018: 142).

**Doğrudan Pazarlama:** Müşterilerin mail, televizyon, radyo, gazete, bilgisayar ya da telefon gibi kişisel olmayan medya yoluyla ürün ve hizmetleri görerek mail ve telefon aracılığıyla sipariş vermesidir (Berman et al., 2018: 134). Diğer pazarlama tekniklerinden iki temel özelliği ile ayrılmaktadır. İlk olarak aracı kullanmadan müşteriye doğrudan televizyon, internet ve katalog gibi kişisel olmayan bir mecra aracılığıyla mesajın ulaştırılmasıdır. İkinci olarak ise iletilen mesaj ile elde edilen sonucun ölçülebilir olmasıdır (Varinli ve Çatı, 2008: 178). Sosyal medya araçlarının yardımı ile tüketici profili tespit edilmekte ve profile uygun ürün tanıtımları kişinin sayfasına gönderilmektedir (Geçer,2016: 47).

**Otomatik Makineler:** Satış personeli gerektirmeyen, alışveriş işleminin gerçekleştiği iki taraf arasında da kişisel bir ilişki kurulmasına gerek kalmadan makine vasıtasıyla bilgi ve ürün transferinin gerçekleştiği cihazlardır. Ödeme işlemi nakit ya da kredi kartı ile gerçekleştirilir (Öztürk, 2013: 143). Genelde makineler kahve, alkolsüz meşrubatlar, sigara ve şekerleme gibi ürünlerin satışında kullanılır. İnsanların kalabalık şekilde yer aldığı iş yerlerine ve kamu işletmelerine yerleştirilmektedir (Aydın, 2013: 48). Yüksek maliyetli oluşu en büyük dezavantajıdır. Makinelerin alınması ve bakımının yapılması satış hacmine oranla pahalıdır. Benzer ürün perakendecileri, ortalama %20'lik kar marjı ile satışlarını gerçekleştirebilirler (McCarthy and Perreault, 1994: 261).



**Elektronik Alışveriş:** İnternet üzerinden yapılan alışverişler tüketicilere farklı bir alışveriş alanı yaratarak; yorulma, sıkılma ve mağaza dolaşma derdi olmadan, aynı zamanda kıyaslama ve istişare gibi avantajlardan da faydalanarak alışveriş yapma olanağı sunan alışveriş tipidir. Geleneksel alışveriş yöntemleriyle karşılaştırıldığında ise kolay alışveriş imkânı sağlayan, bilgiye daha kısa sürede ulaşma, daha çok tercih şansı, zamandan ve paradan tasarruf etme fırsatlarını sunan modern bir pazarlama biçimidir (Saygılı ve Sütütemiz, 2017: 231). Online alışverişler zamanla daha çok tercih edilmesine ve ilgi çekmesine karşın, tüketicilerin hala online alışverişe karşı kararsızlıklarını bulunmaktadır. Kararsızlığın başlıca nedenleri; ürünlere temas edemeyip yalnızca görebiliyor olmak ve kart bilgilerinin başkalarının eline geçebileceği düşünceleri Türkiye’de hala geleneksel alışverişin daha fazla tercih edildiğini göstermektedir (Uzel ve Aydoğdu, 2010: 20).

#### 2.1.4. Türkiye’nin Önemli Beş Perakende Zincir Marketi ve Özellikleri

Türkiye organize perakende sektörünün gelişiminde en yüksek pazar paylarına sahip olarak öne çıkan başlıca zincir marketler; BİM, A101, Migros, Şok ve CarrefourSA yapısı ve özellikleri bakımından ele alınmıştır.

Tablo 2

Türkiye’de organize market perakendeciliğinin pazar payları: İlk 10

	Market Zinciri	Zincir Türü	Market Payı (%) 2019	Satış (mil. Dolar) 2019
1	BİM	Ulusal İndirim	10	6,908.70
2	A101	Ulusal İndirim	4.9	3,368.00
3	Migros	Ulusal	4.1	2,749.50
4	Şok	Ulusal İndirim	3.7	2,577.00
5	CarrefourSA	Uluslararası	1.1	765.90
6	M-Jet	Ulusal Kolaylık	0.9	642.70
7	Ekomini	Ulusal İndirim	0.5	375.40
8	Hakmar	Ulusal - İstanbul	0.5	313.20
9	Sec Market	Ulusal	0.3	216.20
10	Onur Market	Bölgesel	0.3	206.20
	Toplam İlk 10		26.30	18,122.80

Kaynak: Erdoğlan,2020: 8

Türkiye’de organize market perakendeciliği; bölgesel market zincirleri, ulusal market zincirleri ve uluslararası market zincirleri olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Bölgesel market zincirleri, yerli ve bir ya da birden fazla şehirde mağazası bulunan işletmelerdir. Pirinç, kuru fasulye, mercimek ve benzeri tarımsal ürünler haricinde seyrek şekilde ithal ürün bulundururlar. Ulusal market zincirleri, hemen hemen her şehirde mağazası mevcut süpermarket zincirleridir. Bu mağazalar indirimli, normal ve premium formatlarında olabilirler. Uluslararası market zincirleri, uluslararası sahipliği ve uluslararası mağazaları bulunan işletmelerdir (Erdoğan, 2020: 7).

## **BİM**

BİM Birleşik Mağazalar A.Ş. 1995 yılında 21 mağaza ile faaliyetlerine başlayarak şu anda organize perakende sektöründe en yüksek pazar payına sahip olan şirkettir. Temel gıda ve tüketim ürünlerinin ileri kalite ve en uygun fiyatla tüketiciye sunulmasını amaçlamaktadır (BİM, 2021). Yüksek indirim modelini benimsemekte ve özel markalarında yer aldığı ortalama 800 üründen oluşan bir çeşitliliğe sahiptir (BİM 3. çeyrek faaliyet raporu, 2020: 1).

Hizmet Felsefesi (BİM faaliyet raporu, 2019: 21):

- Hizmeti aksatmayacak yeterlilikte personel çalıştırılır.
- Ürünler koliler içinde teşhir edilir, gereksiz mağaza maliyetlerinden kaçınılır.
- Müşterilere en yakın noktalarda ve en uygun fiyatlarla mağaza kiralanır.
- Müşteriler memnun kalmadıkları ürünleri tartışmasız iade edebilir.
- Mağazalar mümkün olduğunca sade dekore edilir.
- Müşteri menfaati, kısa vadeli yüksek kardan daha önemlidir.
- En kaliteli ürünler en uygun fiyatla sunulur.
- Müşteriler için yüksek kaliteli ürünler özel olarak üretilir.
- Ürünlerin fiyatını artıracak abartılı reklam harcamaları yapılmaz.
- Müşteriler, ambalaja ve markaya değil, ürünün kendisine para öderler.

BİM etkili maliyet yönetimi, düşük kar payları ve kendine has mağaza formatı ile yalnızca Türkiye’de değil, yurtdışında da hızlı büyümesini devam ettirmektedir. 2020 yılında Fas’ta 3 bölge müdürlüğü, 526 mağaza ve Mısır’da 2 bölge müdürlüğü, 300 mağaza ile faaliyetlerini sürdürmektedir. 30 Eylül 2020 tarihi ile birlikte yurtiçinde ve yurtdışında toplamda 66 bölge genel müdürlüğü bulunmaktadır. Ayrıca 2019 yılı sonunda

8.348 olan mağaza sayısı 9.147'ye ulaşmıştır. Hisselerinin %71,5'i halka açık olarak işlem görmektedir (BİM 3. çeyrek faaliyet raporu, 2020: 1-3).

2019 yılsonu verilerine göre; ortalama günlük müşteri sayısı 4,9 milyon kişidir. Bunun yanında 51.765 çalışan personel bulunmakta ve bunların %40'ını kadınlar oluşturmaktadır (BİM faaliyet raporu, 2019: 14).

Deloitte 2020 verilerine göre; BİM 2018 yılında, 250 perakende şirketinin gelir açısından ele alındığı dünya perakende listesinde 157.sırada ve en hızlı büyüyen 50 perakendeci arasında 14. sırada yer almıştır. Capital500 araştırmasında 2019 yılsonu satış rakamlarına göre ise, BİM elde ettiği 40 milyon TL ciro ile Türkiye'nin en büyük 50 şirketi arasında 5. sırada yer almıştır (ekonomist, 2020).

### **A101**

A101 Yeni Mağazacılık A.Ş. 2008 yılında ilk marketiyle faaliyete başlayarak bir ayda açılması hedeflenen 101 market sayısını geçmiş ve 121 markete ulaşmıştır. Yüksek indirim modelini benimsemekte ve tüketicilere gıda ve tüketim ürünlerini yüksek kalite, düşük fiyatlarla sunmayı amaçlamaktadır (Ateş, 2014: 45).

Perakende sektörünün en geniş zincirlerinden biri konumunda olan A101, 2019 yılı sonunda 9.000 markete sahipken 2020 yılı sonunda 10.001 markete ulaşmıştır. Türkiye'nin tüm illerinde ve ilçelerinde faaliyette bulunmaktadır. 1200'den fazla ürün yelpazesine sahiptir. 60.000 çalışan personeli ve 600'ün üzerinde olan tedarikçi sayısı ile sektörün önde gelenleri arasındadır. 2015-2016-2017-2018 dönemlerinde; Türkiye'nin en çok istihdam sağlayan, en çok kadın personel çalıştıran ve en çok engelli personeli bulunan şirketi konumuna gelmiştir (A101, 2021). Hisselerinin çoğu Turgut Aydın Holding'e aittir. Tütün ve alkol ürünlerinin satışı yapılmamaktadır (Erdoğan, 2020: 8).

Deloitte 2020 verilerine göre; A101 2018 yılında, 250 perakende şirketinin gelir açısından ele alındığı dünya perakende listesinde 241. sırada ve en hızlı büyüyen 50 perakendeci arasında 5. sırada yer almıştır. Capital500 araştırmasında 2019 yılsonu satış rakamlarına göre ise, A101 elde ettiği 24 milyon TL ciro ile Türkiye'nin en büyük 50 şirketi arasında 15. sırada yer almıştır (ekonomist, 2020).

## MİGROS

İstanbul'daki nüfusun ve fiyatlar arasındaki dengesizliğin artmasına yönelik olarak Migros 1954 yılında, İstanbul Belediyesi ve İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ortaklığı ile İstanbul'da kurulmuştur (Migros, 2021). Türkiye'de açılan ilk market zincir olma özelliğine sahiptir. 1975 yılında Koç Grubu Migros'un hisselerinin büyük bir bölümünü devralmıştır (Erdoğan, 2020: 8). En son olarak ise 2017 yılında hisselerin çoğunluğu Anadolu Grubu'na geçmiştir. Ayrıca 2017 yılında Kipa satın alınarak 2018 yılında birleşme gerçekleşmiştir (Migros faaliyet raporu, 2019: 17).

Migros'un farklı formatlarda mağazaları bulunmaktadır. En küçük satış alanına sahip Migros Jet, bakkallar ve indirim marketlerle rekabet etmek amacıyla kurulmuştur. M Migros küçük süpermarket, MM Migros büyük süpermarket ve MMM Migros ile 5M Migros hipermarket olarak adlandırılmaktadır. Macrocenter mağazaları üstün kaliteli alışveriş deneyimi yaşatan mağazalardır (Erdoğan, 2020: 8). Ramstore mağazaları ise Kazakistan ve Kuzey Makedonya'da hizmet vermektedir. 30 Eylül 2020 yılı itibarıyla 81 ilde; 862 Migros Jet, 1.263 süpermarket, 55 hipermarket, 60 Macrocenter, 21 Migros Toptan ve yurt dışındaki ortakları aracılığı ile Kazakistan'da 12, Kuzey Makedonya'da 28 Ramstore bulunmak üzere toplamda 2.301 mağazaya ulaşmıştır. (Migros ara dönem faaliyet raporu, 2020: 14). Migros'un online hizmet kanalları; Migros Sanalmarket 81 şehirde, Migros Hemen 10 şehirde, Macro Online 6 şehirde, Taze Direkt 2 şehirde ve Trendyol üzerinden yapılan satışlar 81 şehirde gerçekleşmektedir (Migros yatırımcı sunumu, 2020: 6).

Migros, 1.500'den fazla özgün markalı gıda ve gıda dışı ürün kategorilerinde müşterilerine hizmet vermektedir. 1.000'den fazla markalı ürün ise yalnızca Migros mağazalarında yer almaktadır. 28 dağıtım merkezine sahiptir (Migros faaliyet raporu, 2019: 48-64). Bunun yanında 1.500'den fazla tedarikçisi ve 33.399 çalışan personeli bulunmaktadır (Migros yatırımcı sunumu, 2020: 16).

Capital500 araştırmasında 2019 yılsonu satış rakamlarına göre ise, Migros elde ettiği 23 milyon TL ciro ile Türkiye'nin en büyük 50 şirketi arasında 19. sırada yer almıştır (ekonomist, 2020).

## ŞOK

Şok Marketler Ticaret Anonim Şirketi 1995 yılında 13 mağaza ile faaliyetlerine başlayarak hızlı tüketim ürünlerinin satışını amaçlamaktadır (Şok 3. çeyrek ara dönem faaliyet raporu, 2020: 2). En tanınmış ambalajlı gıda üreticilerinden Yıldız Holding'e ait bir işletmedir. Yıldız Holding'in bilinen markaları yer almakla beraber ürünlerin %35'i özel markalıdır (Erdoğan, 2020: 8). Gıda ve gıda dışı gruplarda 1.500'den fazla farklı ürün yelpazesine sahiptir. Müşterilerine en yakın alışveriş noktası olma amacıyla günde yaklaşık 3 yeni mağaza açmaktadır (Şok faaliyet raporu, 2019: 16). 2019 yılında 851 yeni mağaza açarak toplamda 7.215 mağazaya, 30 Eylül 2020 yılı itibarıyla de bu sayı 7.882 mağazaya ulaşmıştır. Şok 81 ilde 7.882 mağaza, 27 dağıtım merkezi ve 34.634 çalışan personeli ile hizmet vermeye devam etmektedir (Şok 3. çeyrek ara dönem faaliyet raporu, 2020: 2).

İş Modeli (Şok faaliyet raporu, 2019: 18):

- Yakınlık: Rahat alışveriş yapmak isteyen müşteriler için yakınlık önem arz etmektedir.
- Fiyat: Uygulanan "her gün düşük fiyat" politikası ile rekabete dayalı fiyatlandırma yapılan ürünlere müşterinin dikkatini çekmek hedeflenmiştir.
- Çeşitlilik: Müşterilere seçim yapma olanağı sağlayan 1.500'den fazla ürün yelpazesi ile "tek yerden ve en yakın noktadan alışveriş" tecrübesi yaşatmaktadır.
- Özgün Markalar: Nostaljik markalarının yanında Şok' a ait özgün markalar ve benzer, en çok talep edilen, yüksek fiyatlı ulusal markalı ürünlerde yer almaktadır.
- Alışveriş Deneyimi: Müşteri dönüşlerine bağlı olarak mağaza temizliğine, ışıklandırmaya, geniş koridora ve ürün raflarının görüş mesafesinde bulunmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle müşterilerin yeniden alışveriş yapmak isteyeceği mağazalar haline getirilmiştir.

Capital500 araştırmasında 2019 yılsonu satış rakamlarına göre ise, Şok Marketler elde ettiği 16 milyon TL ciro ile Türkiye'nin en büyük 50 şirketi arasında 29. sırada yer almıştır (ekonomist, 2020).

## CARREFOURSA

Carrefour ilk mağazasını 1963 yılında Fransa'da açarak modern perakendeciliğin temellerini atmıştır. Şuan da 30 ülkede 12.225 mağaza ve 321 bin çalışan personeli ile hizmet vermeye devam etmektedir. Ayrıca 1993 yılında ilk mağazasını İstanbul'da açarak

hipermarket konseptini Türkiye'ye getiren ilk işletmedir. 1996 yılında ise Sabancı Holding ile yaptığı ortaklık neticesinde CarrefourSA adını almıştır (Carrefoursa, 2021). Hisselerinin %50,61'lik kısmı Sabancı Holding'e, %3,37'lik kısmı ise halka açık işlem görmektedir (Carrefoursa 3. çeyrek faaliyet raporu, 2020: 5 ).

CarrefourSA 52 ilde Hiper, Süper, Gurme ve Mini formatlarına sahip 643 mağazası, 9 deposu, 10.500 çalışan personeli ve internet üzerinden gerçekleştirdiği online mağazacılık ile günde 500 bin müşterisine ulaşmaktadır. Hipermarket formatında ortalama 65 bin ürün çeşidi ile geniş bir ürün yelpazesine sahiptir (Carrefoursa, 2021).

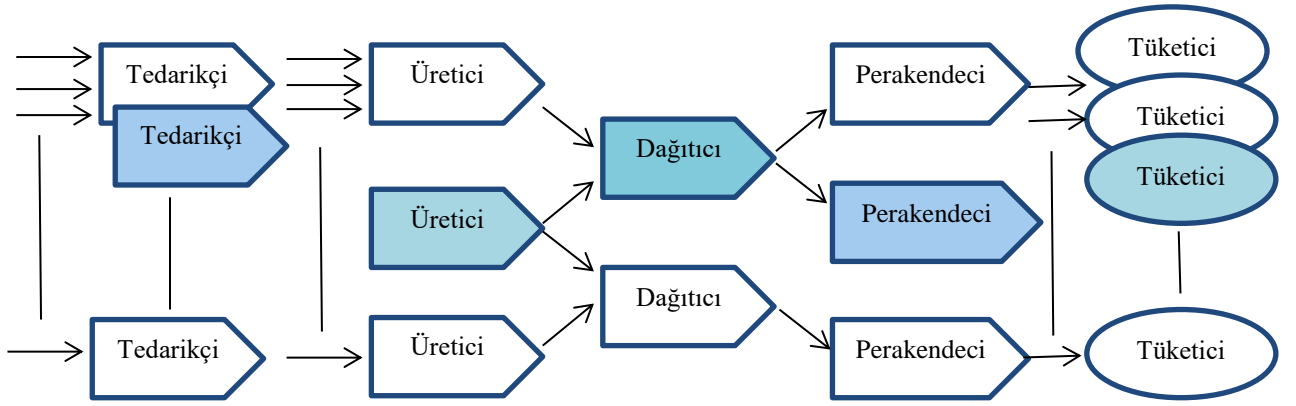
## **2.2. Tedarik Zinciri Performansı**

Tedarik zinciri performansı, bir işletmenin uzun ve kısa vadeli amaçlarını tedarik zincirinin karşılama potansiyelini görmek için işletmenin geliştirdiği çoklu performans ölçümleridir (Deshpande, 2012: 4).

### **2.2.1. Tedarik Zinciri Kavramı**

İşletmeler 1990'lı yıllarda tedarik zincirinin bir parçası olmak amacıyla faaliyetleri geliştirme arayışları içine girmişlerdir. İşletmelerin tek başına bağımsız şekilde rekabet edebilme olanaklarının azalması ve rekabetin tedarik zincirleri arasında meydana gelmesi sonucunda işletmeleri bu alanda inceleme yapmaya yöneltmiştir. Bugün büyük oranda işletmelerin başarısı, tedarik zinciri üyeleri arasında meydana gelen işletme faaliyetlerinin komplike ağlarının entegrasyonuna bağlıdır (Yüksel, 2004: 144).

Tedarik, işletmelerin ihtiyaç duyduğu ham madde, ekipman ya da nihai ürünlerin elde edilmesiyle ilişkili süreç, faaliyet veya sorumlulukları belirtir (Acar ve Köseoğlu, 2016: 48). Tedarik zinciri ise ham maddenin tüketiciye ulaşmasındaki süreçler bütünüdür. Ürünün, ham madde kaynağından itibaren, ham madde ve malzeme tedariki, üretimin gerçekleştiği fabrikaya temini, üretimin gerçekleşmesini ve nihai tüketiciye ulaştırılmasını, üstelik tüketim sonrası atıklar ile birlikte iadelerin toplanmasını da kapsayan faaliyetler zinciridir. Bu faaliyetler seyrek olarak tek bir kuruluş tarafından gerçekleştirilir. Çoğunlukla birden fazla farklı kuruluş, farklı roller ile faaliyetlerde bulunurlar (Nebol, 2016: 3). Her firma en az bir tedarik zincirine aittir yani genellikle birden fazla tedarikçisi ve müşterisi vardır.



Şekil 6. Toplam tedarik zinciri ağı içindeki bir tedarik zincirinin (gölgeli) şematik diyagramı

*Kaynak: Van der Vorst, 2004: 106*

Bu diyagrama göre, tedarik zincirindeki süreçler, ayrı ayrı hepsi tedarik zincirinin birbiri ardına gelen iki aşaması arasında bulunan arayüzde gerçekleştirilen bir dizi döngüye ayrılmıştır. Böylece her döngü stok yoluyla diğer döngülerden ayrışır ve bağımsız şekilde çalışabilir, kendi süreçlerini en uygun hale getirebilir ayrıca diğer döngülerdeki sorunlar tarafından engellenmez. Örnek olarak, ürünleri üreticinin son ürün stokundan yollayarak perakendecinin stoklarını yenileyen ve yeni son ürünler imal ederek üretici stoklarını yenilemeyi sağlayan bir döngüdür. Tedarik zinciri döngüsü, süreçleri ve her bir sürecin sahiplerinin rollerini ve sorumlularını ifade eder (Van der Vorst, 2004: 106).

Tedarik zinciri, müşteri talebini gerçekleştirmede doğrudan ya da dolaylı şekilde bulunan tüm taraflardan meydana gelmektedir. Bir üretici gibi her organizasyonda tedarik zinciri, bir müşteri talebinin alınması ve yerine getirilmesiyle ilgili tüm fonksiyonları kapsar. Bu fonksiyonlar dışında yeni ürün geliştirme, pazarlama, operasyonlar, dağıtım, finans ve müşteri hizmetleri de yer almaktadır (Felea and Albastroiu, 2013: 76). Diğer bir tanıma göre ise tedarik zinciri; tedarikçiler, lojistik hizmet sağlayıcılar, üreticiler, dağıtıcılar ve perakendeciler arasında malzeme, ürün ve bilgi akışının gerçekleştiği bir bütündür (Kopczak, 1997: 226). Tedarik zincirinde, tedarikçilerden müşteriye doğru fiziksel akış, müşteriden ise tedarikçiye doğru nakit ve bilgi akışı söz konusudur (Erturgut, 2016: 7).

Uluslararası lojistik hizmet sağlayıcılar, bilgi ve iletişim ağları aracılığıyla ürünleri dünyanın farklı yerlerindeki müşterilere bile istenilen yer, miktar, zaman ve talep edilen şartlarda teslim etmektedir. Böylece elektrikli ev aletlerinden, teknolojik ürünlere, tekstil

ürünlerinden, gıdaya kadar her çeşit ürün kendi tedarik zinciri sayesinde dünyanın tüm bölgelerine ulaşarak tüketicilerle buluşmaktadır (Acar ve Köseoğlu, 2016: 49).

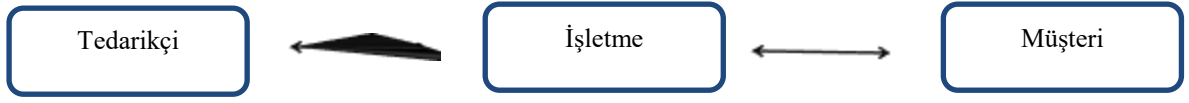
### **2.2.2. Tedarik Zinciri Yapısı**

Ham maddenin ürün haline gelmesi ve nihai tüketiciye son haliyle ulaşması için bir dizi işlem gerekir. İşlemlerin sıralı şekilde gerçekleştiği işletmeler ve bu işletmeler arası ilişkiler tedarik zincirini meydana getirmektedir. Tedarik zincirindeki her halka önceki halkanın müşterisi, sonraki halkanın tedarikçisi konumundadır (Naçakan ve Er, 2017: 96). Tedarik zinciri üye sayısı ve iş sürecinin çeşitliliğine bağlı olarak farklı derecelerde karmaşıklığa sahip olabilir ancak her zaman merkezi bir organizasyon vardır (Felea and Albastroiu, 2013: 77).

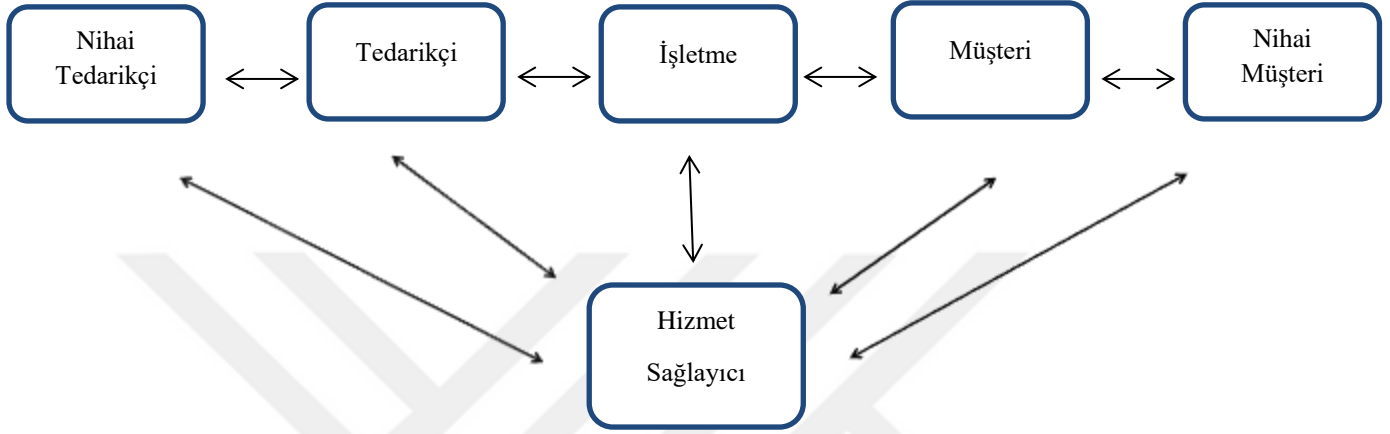




### Basit Tedarik Zinciri

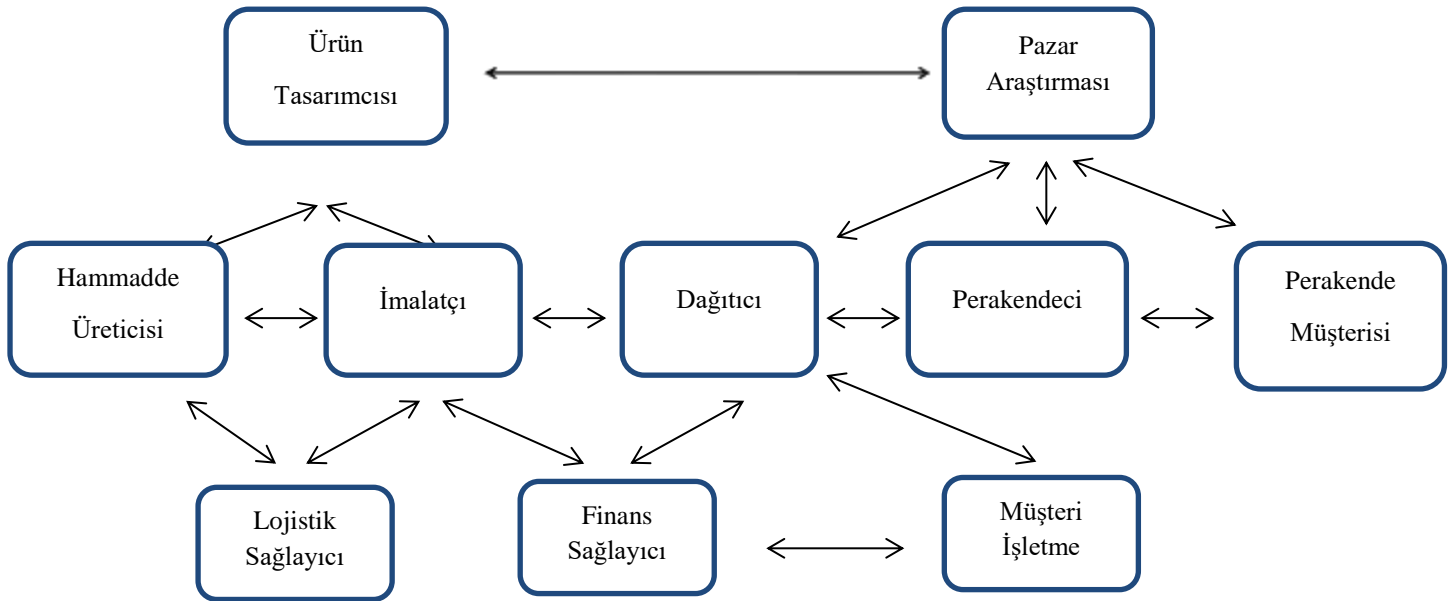


### Genişletilmiş Tedarik Zinciri



Hizmet Sağlayıcılar: Lojistikçi, Finansçı, Pazar Araştırmacısı, Ürün Tasarımcısı, Bilgi İşlemci

### Genişletilmiş Tedarik Zinciri Örneği



Şekil 7. Tedarik zinciri yapısı

Kaynak: Hugos, 2003: 27

Tedarik zinciri, bir kaynaktan müşteriye ürün, hizmet, finans ve / veya bilgilerin yukarı ve aşağı akışlarına doğrudan dâhil olan üç ya da daha fazla birim olarak tanımlanır. Basit tedarik zinciri, merkezi bir organizasyon, tedarikçileri ve müşterilerinden oluşur. Genişletilmiş tedarik zinciri ise nihai tedarikçilerden nihai müşterilere kadar olan tüm ürün, hizmet, finans ve bilgi akışlarında yer alan kuruluşları içerir. Ayrıca genişletilmiş tedarik zinciri pazar araştırma firmaları, finans ve lojistik hizmet sağlayıcıları gibi işlevsel araçları da kapsar (Felea and Albastroiu, 2013: 76).

Farklı müşteri taleplerinin karşılanması amacıyla tedarik zincirleri değişime uğrarlar. Örnek olarak, otomobil yedek parça üreticilerinin bazıları ürünlerini otomobil tamiri yapan ya da bunların yedek parça ihtiyacını karşılayan işletmelere satarlarken bazıları ise otomobil montajını gerçekleştiren işletmelere satarlar. Ayrıca bazı üreticiler ise doğrudan nihai müşterilere online şekilde satış işlemini gerçekleştirirler. Kısaca farklı müşteri taleplerini karşılamak amacıyla rotalara ayrılan ürün, tedarik zincirini genişletir. Dolayısıyla tedarik zinciri kavramı bazı kaynaklarda tedarik ağı olarak ele alınmaktadır (Acar ve Köseoğlu, 2016: 57).

### **2.2.3. Tedarik Zinciri Üyeleri**

Tedarik zinciri üyeleri yaygın olarak üreticiler, dağıtıcılar, perakendeciler, müşteriler ve hizmet sağlayıcılar olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Tedarik zinciri temelde, zincirin oluşmasını sağlayan ve etkileşim içerisinde olan tüm üyelerin tek bir sistem biçiminde düşünülmesini hedeflemektedir. Üyeler tarafından ortak fayda göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bir üyenin veriminin azalması veya performansının düşmesi bütün tedarik zincirinin rekabet düzeyini etkilemektedir (Erturgut, 2016: 7).

### **Üreticiler**

Üreticiler ürün imalatını gerçekleştiren kuruluşlardır. Tedarik zinciri üreticileri, ham madde ve nihai ürün imalatı yapan işletmeleri kapsar. Ham madde imalatçıları, maden, petrol, gaz ve tarımsal ürünler gibi doğal kaynaklara ulaşarak bunları imalat için hazırlar. Ayrıca çiftçiler, hayvan üretimi ve yetiştiriciliği yapan işletmeler de bu kapsamdadır. Nihai ürün imalatçıları ise ham madde ve montaj malzemeleri ile tüketici kullanımı için ürünleri hazır hale getirirler.

Üreticiler yalnızca fiziki mal imalatı gerçekleştirmezler. Bunun yanında müzik, yazılım, tasarım gibi soyut üretim ve temizlik, sağlık, eğitim gibi alanlarda da hizmet

üretimi yapmaktadırlar (Hugos, 2003: 24). Bu üretim şekilleri kalifiye işgücü gerektirdiğinden dolayı fiziki mal imalatına kıyasla daha yüksek katma değere sahiptir. Üretimde yer alan işgücü maliyeti ve ürünün piyasa fiyatı da daha yüksek olmaktadır. Üreticiler katma değer yaratmayan üretim işlemleri için işgücü maliyetinin daha düşük olduğu ülkeleri tercih etmektedir (Görçün, 2016: 34).

### **Dağıtıcılar**

Dağıtıcılar, üreticilerden gelen ürünleri teslim alan, sınıflandırılan, stoklayan ve tüketicilere yönlendiren işletmelerdir. Bu işletmeler üreticiden büyük miktarlarda satın aldıkları ürünleri müşterilerine ulaştırırlar. Çoğunlukla nihai müşterinin satın alacağı ürün miktarından daha fazla ürünün satışını gerçekleştirirler. Ürünlerin müşterilere tesliminde aracıdırlar. Ayrıca dağıtıcılar ürün sahipliğini almadan üretici ve müşteri arasındaki ürüne aracılık edebilirler (Nalçakan ve Er, 2017: 96). Bu tür işletmeler temelde ürünün tanıtım ve satış işlemlerini yürütürler. Ürün tanıtımı ve satış işlemlerinin yanı sıra envanter ve depo yönetimi, ürün sevkiyatı, müşteri desteği ve satış sonrası hizmeti verirler (Hugos, 2003: 25).

Ürün dağıtımını maliyetli bir işlem olduğu için işletmeler çoğunlukla üretim tesisinin müşterilere yakın bir yerde olmasını tercih ederler. Üretim tesisi ile müşterilerin arasındaki mesafenin artması dağıtım ağının uzamasına, bu durumda maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır. Ürünlere ve aracı sayılarına göre dağıtım kanalının uzunluğu farklılık göstermektedir. Genel olarak dağıtım kanalı endüstriyel ürünlerde daha kısa, tüketim ürünlerinde daha uzun bir yol izleyerek müşteriye ulaşmaktadır (Ufuk, 2019: 10).

Dağıtıcılar üreticiden aldıkları ürünleri stoklayarak müşterilerin ürünlere istenilen zaman ve istenilen yerde ulaşmasını sağlar ve bu sayede üreticiyi talep dalgalanmalarından korurlar (Hugos, 2003: 24). Dağıtıcılar piyasadaki konumlarına bağlı olarak ürünlerin talep edilen miktardan fazla olması sonucu ortaya çıkan fiyat düşüşlerinde ürünleri geri çağırarak, talebin karşılanamaması sonucu ise ortaya çıkan fiyat artışlarını stokta yer alan ürünleri pazara sunarak dengeleyebilirler (Görçün, 2016: 35).

### **Perakendeciler**

Perakendeciler ürünü küçük partiler halinde alan, stoklayan, envanter işlemlerini yapan ve satışını gerçekleştiren işletmelerdir. Ürünün küçük miktarlarda alınıp satılması ile işletmenin büyüklüğü arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Buna en iyi örnek

üreticilerden ve dağıtıcılardan çok daha büyük olan Wal-Mart gibi bir perakendeci işletme verilebilir. Tedarik zincirinde müşteriye en yakın olan üye perakendeciler olduğu için müşteri seçimini takip edebilen ve pazarın nabzını tutabilen işletmelerdir. Perakendeciler genelde satış odaklıdır. Reklam, promosyon, sezonluk indirimler ve farklı ürün-fiyat birleşimleri gibi pazarlama stratejileri ile tüketici talep ve ilgisini çekmeye odaklanırlar. Müşteri ilişkileri ve satış sonrası hizmetleri gelişmiştir. Büyük perakendeci işletmeler daha fazla müşteri çekebilmek amacıyla kafeterya, yemek, eğlence, hobi alanları oluşturmaktadır (Erturgut, 2016: 8).

### **Müşteriler**

Tedarik zincirinin son halkasını müşteriler oluşturmaktadır. Yarı mamul ve mamul üretimi müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre gerçekleşmektedir. Bu sebeple müşteriler tedarik zincirinin işleyişini, yapısını ve tedarik zinciri ile ilgili alınması gereken kararları etkileyen en önemli unsurdur (Görçün, 2016: 37). Tedarik zinciri müşteri memnuniyetini sağlayarak uzun süreli rekabeti ve kar elde etmeyi amaçlamaktadır (Erturgut, 2016: 9).

Müşteri ve tüketici kavramları sıkça aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak fabrika yarı mamul imal eden bir tedarikçi için müşteri konumundadır. Tedarik zincirinde müşterilerin müşterileri kavramı önemlidir. Tüketiciler ise tüketime hazır hale gelen ürünü satın alıp kullanırlar. Yani ürünün yaşam döngüsünün sonu tüketiciler şeklinde tanımlanır (Görçün, 2016: 37).

### **Hizmet Sağlayıcılar**

Küreselleşme, rekabet ve teknoloji alanında yaşanan değişimlerle birlikte işletmeler ana faaliyetlerine yönelmekte diğer faaliyetleri hizmet sağlayıcılardan karşılamaktadır. Böylece işletmeler yeni beceriler kazanarak rekabet edebilirliğini arttırmakta ve değişimlere ayak uydurabilmektedir (Nalçakan ve Er, 2017: 97).

Hizmet sağlayıcılar, üreticilere, dağıtıcılara, tedarikçilere ve müşterilere hizmet veren işletmelerdir. Tedarik zincirinde ihtiyaç duyulan faaliyetlere yönelik alanlarda uzmanlığa sahiptirler. Bu sebeple yapılan iş diğer tedarik zinciri üyelerine kıyasla daha etkili ve az maliyetli şekilde gerçekleştirilebilir. Lojistik hizmet sağlayıcılar nakliye ve depolama hizmeti sunan ve en çok tercih edilen işletmelerdir. Finansal hizmet sağlayıcılar kredi, risk analizi, tahsilat gibi bankacılık işlemleri alanında faaliyette bulunurlar. Diğer

hizmet sağlayıcılar ise pazar araştırması, reklam, ürün tasarımı, mühendislik, danışmanlık gibi hizmetleri sunarlar (Hugos, 2003: 26).

#### **2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetimi**

Günümüzde işletmeler arasındaki rekabet çok şiddetlidir ve tedarik zincirleri arasında meydana gelmeye başlamıştır. Dolayısıyla işletmeler rekabet gücünü arttırmak amacıyla, yeteneklerini geliştirme, müşteri değeri yaratma ve karlılıklarını artırma gibi işletme hedeflerine ulaşmak için devamlı olarak savunmacı ve salgınlar yaklaşımlar aramaktadır. 1960'lı yıllardan 1990'lı yıllara kadar müşteri sadakati oluşturma, yüksek kaliteli ürünlerin makul maliyetlerle üretilmesi ve farklı müşteri taleplerine yönelik çeşitli ürünler geliştirilmesi öncelikli hale gelmiştir. 1990'lı yıllarda işletmeler, tedarikçilerin müşteriler için önemini fark etmişlerdir. İşletmelerin yüksek kaliteli ürünler üretmesinin yanında, ürünleri müşterilere doğru yerde, doğru fiyatta ve doğru zamanda ulaştırması gerekmektedir. Birçok işletme tarafından tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı hedeflere ulaşmak için bir fırsat olarak görülmektedir (Chin et al., 2004: 505-506). 2000'li yıllara gelindiğinde ise bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte tedarik zinciri yönetimi tekrar keşfedilmiş ve işletmeler rekabet edebilmek amacıyla internet tabanlı tedarik zincirine geçiş yapmışlardır (Öztürk, 2016: 17).

İşletmelerin tedarik zinciri yönetimini iyi bir şekilde gerçekleştirmesiyle gereksiz kaynak kullanımı azalarak, elde edilen tasarruf ile daha çok kazanç sağlanacak alanlara yönelme imkânı doğmaktadır. Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi bu alanda birtakım farklı niteliklere sahiptirler. Lojistik yönetimi yalnızca bir işletmenin etkinliği, performansı, verimliliği ile alakalıdır ve tedarik, depolama, dağıtım ve taşıma işlevlerini yerine getirmektedir. Tedarik zinciri yönetimi ise işletmelerin kurduğu bütün sistemin etkinliği ile alakalıdır ve lojistik işlevlerde dâhil olmak üzere finans, pazarlama ve ürün geliştirme gibi alanlara da odaklanmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin etkinliğini olumsuz yönde etkileyen tüm faktörlerin yok edilmesi tedarik zinciri yönetimi kapsamındadır (Görçün, 2016: 3).

Tedarik zinciri yönetimi ile ilgili çalışmalar ve uygulandığı farklı şirketler incelenerek beş stratejik başarı faktörü belirlenmiştir. Bunlar:

- Müşteri ve tedarikçi bağlantısının sağlanması,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulaması,

- Malzeme akış sürecinin yeniden planlanması,
- İşletme kültürünün oluşturulması,
- Performans ölçümlerinin belirlenmesi,

Bu beş stratejik başarı faktörünün işletmelerin çeşitli aşamalarında tedarik zinciri yönetimi planlarını daha ileri düzeye taşımak için temel oluşturacağına inanılmaktadır (Chin et al., 2004: 506).

Tan ve diğerleri tarafından çok yönlü ele alınan tedarik zinciri yönetimi, hammaddenin elde edilmesinden son ürüne (geri dönüşüme uygun ve yeniden kullanılabilen) dek süren malzeme ve ürün yönetimini ele alan; işletmelere tedarikçilerinin yeteneklerinden, teknolojilerinden ve süreç yönetiminden faydalanarak rekabet avantajına sahip olma imkânı sunan ve ticari ortakların birlikte etkili ve en uygun ortak amaca ulaşmak üzere geleneksel işletme içi faaliyetlerini kapsayan yönetim felsefesidir, biçiminde tanımlanmaktadır. Literatürde birçok farklı tedarik zinciri yönetimi tanımı bulunmaktadır (Özdemir, 2004: 88).

Tablo 3’ te yer alan tedarik zinciri yönetimi tanımlarında kronolojik sıra bulunsa da asıl kriter literatürde en çok kabul gören ve ayrıntılı açıklamaların aktarılmasıdır. Yapılan tanımlar; akış, koordinasyon, paydaş, ilişki, değer, etkililik ve performans olmak üzere yedi vurgu karakteristiği etrafında şekillenmiştir. Tanımlar içerisinde en çok “akış” ve “koordinasyon” karakteristiği üzerine odaklanıldığı görülmektedir (Erturgut, 2016: 15).

Tablo 3

Tedarik zinciri yönetimini temsil eden tanımlar

Kaynak	Tanımlama	Tanımlama Karakteristiği (a)						
		Akış Vurgulu (b)	Koordinasyon Vurgulu (c)	Paydaş Vurgulu (d)	İlişki Vurgulu (e)	Değer Vurgulu (f)	Etkililik Vurgulu (g)	Performans Vurgulu (h)
Lambert ve diğ. 1998.	Son kullanıcıdan ilk tedarikçiye kadar olan anahtar işletme süreçlerinin müşterilere ve diğer paydaşlara değer yaratacak şekilde organize edilmesidir.	x	x	x		x		
Larson ve Rogers, 1998.	Firma içindeki ve firma çevresindeki dikey ve yatay faaliyetlerin en son kullanıcıya fayda yaratacak şekilde koordine edilmesidir.		x			x		
Walters ve Lancaster, 2000.	İşletmeye değer yaratan önemli paydaşlar ile işletmenin kurumsal fonksiyonlarının ve müşteri ihtiyaçlarını temel alan lojistik faaliyetlerin etkili bir şekilde yönetimidir.			x	x	x	x	
Mentzer ve diğ. 2001.	Belirli bir işletme içerisinde veya pazarda uzun dönemli performans yaratmak ve geliştirmek için geleneksel işletme fonksiyonları ve taktiklerinin ve bir bütün olarak tedarik zincirinin sistematik ve stratejik bir koordinasyonudur.		x					x

Lummus ve diğ. 2001.	Ürünün hammaddeden alınıp müşteriye teslimine kadar olan: hammadde araştırması, imalat ve montaj, depolama ve envanter tutma, sipariş girişleri ve sipariş yönetimi, bütün kanallardan dağıtım, teslimat ve bununla ilgili bilgi sistemlerinin kullanımı faaliyetlerinin tamamıdır.	x	x		x			x
Eng, 2005.	Sadece bir organizasyon ya da bir departman içindeki değil, farklı bütün departmanlar içinde ve arasında, organizasyon dışındaki süreçler de dahil olmak üzere hammaddenin tedarikinden nihai ürünün faydalı kullanım ömrünün sonuna kadar olan mal ve hizmetlerin ve bunlarla ilgili girdilerin yönetimidir.	x	x		x			
Stock ve Boyer, 2009.	Bir firma içerisinde veya bağımsız organizasyonlar ile bunların iş birimleri arasında malzeme tedariki, satınalma, üretim, lojistik, pazarlama ve bunlarla ilişkili, servis, para ve bilginin ileriye doğru ve ters yönlü akışı, ayrıca imalatçıdan nihai tüketiciye kadar bütün bu ilişkiler ağının değer yaratacak ve müşteri tatmini oluşturacak düzeyde etkili bir şekilde yönetimidir.	x	x		x	x	x	
Ahi & Searcy, 2013.	Ekonomik, çevresel ve sosyal kaygılar ile organizasyonlar arası anahtar ilişkilerin göz önünde bulundurulması, malzeme, bilgi ve sermaye akışının etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi, satınalma, imalat, dağıtım ve servis faaliyetlerinin; tüketicinin, paydaşların ve işletmenin karlılık beklentilerini karşılayacak şekilde tümüyle koordine edilmiş bir tedarik zincirinin yaratılmasıdır.	x	x	x	x		x	x



SSCF	Tedarik Zinciri Yönetiminin hayat döngüsü içerisinde ürün dizaynı ve geliştirilmesinden, malzeme seçimi (ham malzeme ve tarımsal ürün dâhil), imalat, paketleme, taşıma, depolama, dağıtım, tüketim, iade, geri dönüşüm ve bertaraf faaliyetlerinin çevresel ve finansal olarak uygulanabilir nitelikte koordine edilmesidir.	x	x		x			
<p>a- Karakteristiklerin Belirlenmesi: Stock ve Boyer, 2009 ile Ahi Searcy'nin 2013 tarihli yaklaşımından esinlenilmiştir.</p> <p>b- Akış Vurgulu: Malzeme, servis ve bilginin akışıyla ilgili tedarik zincirini tarif eden/ima eden tanımları içerir.</p> <p>c- Koordinasyon Vurgulu: Organizasyon içinde veya organizasyonlar arasındaki koordinasyona vurgu yapan ve TZY'nin ürün yaşam döngüsü, kanallar ve faaliyetler arasındaki ilişkiye gönderme yapan tanımlamaları içerir.</p> <p>d- Paydaş Vurgulu: Müşteriler, tedarikçiler ve tüketiciler de dahil olmak üzere bütün paydaşlara işaret eden tanımlamaları içerir.</p> <p>e- İlişki Vurgulu: Organizasyon içi ve dışındaki ilişkilere ve bunlar arasındaki koordinasyona gönderme yapan tanımları içerir.</p> <p>f- Değer Vurgulu: Organizasyonda değer yaratma, kar maksimizasyonu, pazar payı artırma ve kaynakları faydalı ürünlere çevirme ağırlıklı tanımları içerir.</p> <p>g- Etkililik Vurgulu: Faaliyetlerde etkililiği temel alan maliyet ve girdilerin azaltılmasına gönderme yapan tanımları içerir.</p> <p>h- Performans Vurgulu: Organizasyonda performans yöntemlerine başvurma, performansı artırma, rekabet etme ve amaçlara ulaşma ile ilgili tanımları içerir.</p>								

*Kaynak: Erturgut, 2016: 16-17-18*

### 2.2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Tedarik zinciri yönetimi geleneksel olarak, müşteri talebini karşılarken maliyetleri minimum düzeyde tutmayı amaçlar. İşletmelerin azaltma yoluna gittiği maliyet unsurları aşağıdaki gibidir:

- Hammadde maliyetleri,
- İşletme yatırım maliyetleri,
- Üretim maliyetleri,
- Dağıtım merkezi maliyetleri,
- Stok bulundurma maliyetleri,
- Satın alınan ürün, nihai ürün ve fabrika içi taşıma maliyetleri.

Geleneksel olarak tedarik zinciri yönetiminin amaçları maliyetlerle bağdaştırılsa da bunun dışında kalan; zamanında teslimat, ürün çeşitliliği gibi rekabet avantajı yaratacak amaçları da mevcuttur. Ancak işletmelerin temel amacı olan kar elde etme amacı göz önüne alındığında diğer amaçlar gerçekleştirilirken maliyetlerin göz ardı edilmesi söz konusu değildir. Bu yüzden işletmeler bir amacı diğerine tercih etmek yerine amaçlar arasındaki dengeyi sağlamalıdır (Nalçakan ve Er, 2017: 104-105). Tedarik zinciri yönetiminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Sevinç, 2008: 19).

- Düzenli üretim ile aralıksız ürün, servis ve bilgi akışını sağlamak,
- Stok seviyesini ve maliyetlerini minimum düzeyde tutmak,
- Ürün kalitesinde devamlılık sağlamak,
- Güvenilebilir tedarikçilerle çalışmak ve korumak,
- Tedarik edilen hammadde/malzeme ve servisi standartlaştırmak,
- Hammadde/malzeme teminini en düşük maliyetle gerçekleştirmek,
- Pazarlık ve rekabet gücünü arttırmak,
- İşletme içi diğer birimlerle iyi iletişim kurmak,
- En az yönetim gideri ile faaliyetleri sürdürmek.

Bu temel amaçlara ancak işletme yapısının, işletme süreçlerinin ve işletme içi bağlantıların sağlıklı biçimde yürütülmesi ile ulaşılabilir. Etkili bir tedarik zinciri yönetimi çapraz fonksiyonel takımlar, ortaklaşa karar alma, performans ölçümler, sürekli iletişim, dış kaynak kullanımı ile mümkündür. İşletme yapısı, süreçleri ve ilişkileri sağlam bir

temele oturtulamamışsa tedarik zinciri yönetiminde başarı elde edilemeyecektir (Ataman, 2002: 38).

### **2.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Fonksiyonları**

Tedarik zinciri yönetiminde, zinciri meydana getiren bütün fonksiyonlar bütünleşmiş halde ve birbirleriyle iletişim içerisinde olmalıdır. Ürünlerin, tedarikçi den nihai tüketiciye kadar olan hayat seyrinde fonksiyonlar belirli görevleri, ana amaçlar doğrultusunda gerçekleştirir. Bu fonksiyonlar talep ve sipariş yönetimi, satın alma, planlama, stok ve depo yönetimi, sevkiyat ve dağıtım şeklinde özetlenebilir (Eymen, 2007: 10).

**Talep ve sipariş yönetimi:** Talep ve sipariş yönetiminde müşteri kaybına neden olan en önemli husus siparişlerin tam ve zamanında ulaştırılmamasıdır. Amaç, müşteri taleplerine, bütünleşmiş ve etkili bir süreç içerisinde hızlı geri dönüşler sağlayabilmektir. Bu yüzden müşterilere özel tüm bilgiler kayıt altına alınıp tüm sistem tarafından takip edilebilmeli, talep ve üretim kapasitesi planlanmalı, kurumsal kaynak planlaması (ERP), müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri kullanılmalı ve elektronik ortamda hizmet verilmelidir (Eymen, 2007: 10-11).

**Satın alma:** Satın alma, üretim için gerekli olan hammadde, yarı mamul ve donanım gibi gereksinimleri karşılamaktadır. İşletmeler ürünlerini, hammadde satın alıp kendileri imal edebileceği gibi işlenmiş yarı mamul satın alıp ufak değişikliklerle de ürüne dönüştürebilir. Üretimde ihtiyaç duyulan donanımlar dışarıdan sağlanabilir ya da işletme tarafından tesis edilebilir. Tüm bunlar satın alma karar sürecini oluşturur ve satın alma işlemlerinin başlangıcı olarak görülür. Karar süreci sonlandıktan sonra en uygun tedarikçiler seçilerek ürünün teslim alınmasıyla satın alma işlemi tamamlanmış olur. Satın alma da dikkat edilecek özellikler maliyet, kalite, teslim süresi ve devamlılığıdır. Sağlıklı iletişim kurulması gerekmektedir. Çünkü iletişim kopuklukları yaşanması durumunda talep edilen ürün yanlış gelirse veya zamanında ulaşmazsa işletme zarara uğrayabilir. Bu nedenle satın alma yönetiminin başarısı büyük önem taşımaktadır (Apaydın, 2019: 17).

**Planlama:** Planlama, işletmelerin ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmesi için gereken kaynak yönetimini hedefler ve tedarik zinciri yönetiminde stratejik hiyerarşiyi meydana getirir. İşletmenin içinde bulunduğu endüstri değişkenlerine göre planlama tanımı farklılaşabilir. Örnek olarak otomotiv sektöründe yaklaşık planlama süresi beş yıla kadar

uzarken, bu süre gıda sektöründe bir yıla kadar düşmektedir. Planlama yönetimi minimum maliyetle ile maksimum müşteri hizmeti yaratabilecek tedarik zinciri planı geliştirip işletme kaynaklarını bu plana yöneltmeyi amaçlar. Ayrıca tedarik zinciri performansının ölçümü için gerekli koşulları sağlar. Faaliyetleri bir derecelendirmeye tâbi tutulamayan tedarik zincirinden olumlu çıktılar alınması beklenemez (Sevinç, 2008: 22).

**Stok ve depo yönetimi:** Stok yönetimi, işletmenin faaliyetleri devam ettirebilmek amacıyla satın aldığı veya imal ettiği varlıkların denetimini içerir. Stok yönetiminin asıl amacı, işletmeye en yüksek faydayı sağlamak için stoklama maliyetlerini azaltacak stok düzeyini saptamaktır. Bu duruma ek olarak, stok yatırımlarını en aza indirmeye, müşteri hizmet kalitesini en üst düzeye çıkarmaya ve etkili (düşük maliyetli) üretime yardımcıdır (Megep, 2011: 5).

Depo yönetimi, stoklar için en uygun koşulların ve maliyetlerin belirlenmesinde, hareket esnekliğine sahip alanların oluşturulmasında ve ürünlerin hangi alanda bulundurulması gerektiği gibi hususlarda kararların alınmasını sağlar. Depo yönetimi ile satın alma, planlama ve stok yönetimi bütünleşik şekilde çalışmalıdır. Depo düzeni stokların yapısına göre planlanmalıdır ve otomasyon araçlarından hız ve maliyete yönelik maksimum verim alınmalıdır (Eymen, 2007: 13).

**Sevkiyat ve dağıtım:** Sevkiyat ve dağıtım, nihai ürünün müşteriler tarafından talep edilen yere ulaştırılması sürecinde gerçekleşen faaliyetlerin tümüdür. Coğrafi konum ve hizmet kalitesi faktörleri aracılığıyla sevkiyatın ne şekilde ve hangi yolla gerçekleşeceği belirlenir. Sevkiyatların, nakliye ve lojistik masrafları içerisinde %30'undan daha büyük bir bölümünü oluşturması sebebiyle etkin bir şekilde çalışması işletme maliyetlerini azaltmak açısından önem taşır. Taşınacak ürün miktarı, taşıma esnasında kullanılacak güzergâh ve ürünlerin kayıt altında tutulması başarılı bir nakliye stratejisi yönetimi için temel taşı olan unsurlardır (Yıldız, 2019: 7 ).

### **2.2.7. Tedarik Zinciri Yönetim Performansı**

İşletmeler devamlı bir büyüme için tedarik zinciri yönetimini kullanarak faaliyetlerini geliştirmeye yoğunlaşmıştır. Ancak firmaların büyük bir kısmı tedarik zincirlerinin potansiyelini en üst seviyeye çıkaramamıştır. Çünkü entegre bir tedarik zinciri sağlayamamış, verimliliğini ve etkinliğini artırmak için ihtiyaç duyulan performans ölçüm ve ölçütlerini geliştirememişlerdir. Tedarik zinciri üyelerinin, birbirlerinden bağımsız

şekilde hedefleri için çalışmaları sonucunda verimliliğin artmadığı görülmüştür. Bu nedenle tedarik zincirinin değerlendirilmesi amacıyla performans ölçütlerine gereksinim doğmuştur. Belirlenen ölçütler bütün tedarik zinciri üyelerinin anlayabileceği şekilde açık olmalı ve hilelere ihtimal vermemelidir (Cabı, 2006, 63). Ayrıca ölçütler olmadan işletme amaçlarının anlaşılması ve hayata geçirilmesi için net bir yönlendirme yapılması zorlaşacaktır (Gunesakaran et al., 2001: 72). Ölçülemeyen bir şeyin geliştirilmesi söz konusu olmadığından yöneticiler işletme süreçlerini iyileştirme ile ilgili karar almadan önce performans ölçümü gerçekleştirilmelidir. İşletmenin mevcut performansı belirlenmeden, gelişim planı hazırlanması doğru bir karar olmayacaktır (Orel ve Akkan, 2018: 103). Tedarik zinciri performans ölçümü; işletme başarısının tespit edilmesi, müşterilerin taleplerinin cevaplanıp cevaplanmadığından emin olunması, süreçlerinin anlaşılması, sorunların belirlenmesi ve çözümlenebilir hale getirilmesi, kararların somut verilere dayandırıldığından emin olunması ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının anlaşılması için gereklidir (Parker, 2000: 63).

Lee ve Billington'a (1992) göre, tedarik zincirinin tamamı için herhangi bir performans ölçütünün bulunmaması birçok işletme için sorun oluşturmaktadır. Bu ölçütlere sahip olan işletmeler ise bunları sistemli şekilde takip etmezler ya da doğrudan müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirmezler (Gunesakaran, vd., 2001: 85).

İşletmeler belirledikleri uygun performans ölçütleri ile tedarik zinciri süreçlerinin verimliliğini ve etkinliğini belirler veya kendi sistemlerini rakip alternatif sistemler ile kıyaslama yoluna giderler. Aynı zamanda performans ölçütleri, işletmenin en çok istediği performans düzeyine ulaşmasını sağlayacak değişkenleri belirleyerek ideal sistemin oluşturulmasında kullanılır. Tedarik zinciri verimliliği ve etkinliğinin değerlendirilmesi hususunda yapılan çalışmalarda bir takım performans ölçütleri belirlenmiştir (Beamon, 1998: 287). Tedarik zinciri performans ölçümünde belirli bir kriter yoktur. Çok çeşitli ölçütlerle tanımlamalar yapılabilir (Orel ve Akkan, 2018: 103-104). Tablo 4'te literatürde yer alan farklı tedarik zinciri performans ölçüleri gösterilmiştir.

Tablo 4

## Tedarik zinciri performansı üzerine yapılan çalışmalar

Çalışma	Kullanılan Tedarik Zinciri Performans Ölçüleri
Beamon (1999)	Kaynak, çıktı ve esneklik ölçüleri Kaynak Ölçüleri: stok düzeyi, maliyet, enerji kullanımı, personel gereksinimleri ve ekipman kullanımı. Çıktı Ölçüleri: müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, üretim süresi ve zamanında teslimat sayısı Esneklik Ölçüleri: Slack (1991) tarafından tanımlanan iki tür esneklik: ürün aralığı esnekliği ve müşteri yanıt esnekliği. Ayrıca, üretim hacmi, güvenilirlik, teslimat, ürün esnekliği.
Jayaram (1999)	Teslimat hızı, teslimat güvenilirliği, yeni ürün tanıtımı, yeni ürün geliştirme süresi, tedarik süresi, müşteri duyarlılığı.
Felix ve diğerleri (2003)	Maliyet, zaman, kapasite, esneklik, verimlilik, kaynak kullanımı.
Lockamy III ve McCormack (2004)	Maliyet, kalite, verimlilik.
Lalonde ve Pohlen (1996)	Verimlilik maliyeti ve mülkiyet maliyeti.
Betchel ve Jayaram (1997)	Toplam tepki süresi ve müşteri duyarlılığı.
Zailani ve Rajagopal (2005)	Kalite (ürünleri zamanında teslim etme becerisini içerir), teslimat hızı, teslimat güvenilirliği, müşteri ilişkileri, esneklik.
Christopher and Towill (2000)	Kalite, maliyet, tedarik süresi ve hizmet düzeyi.
Agarwal ve Shankar (2002)	Teslimat süresi, maliyet ve hizmet düzeyi.
Stewart (1995)	Teslimat performansı, esneklik, yanıt verme, lojistik maliyet ve varlık yönetimi
Gilmour (1999)	Müşteri ilişkileri, müşteri sınıflandırma, sipariş alma süreci, sipariş takip sistemi ve müşteri memnuniyeti.
Gunasekeran ve diğerleri (2001)	Tedarik zinciri yönetimi performansının üç farklı düzeyde değerlendirilir: 1) Stratejik: Müşterinin ürün değerini algıladığı zaman düzeyi, tedarik süresi, hizmet sistemlerinin esnekliği; 2) Taktik: ürün geliştirme süresi, verilen siparişi alma süresi, planlanan toplam üretim süresi, teslimat güvenilirliği, acil teslimatlara tepki verme hızı, teslimat planlarının verimliliği; 3) Operasyonel: Kapasite kullanımı, toplam stok düzeyi: gelen stok düzeyi, yarı mamül stok düzeyi ± hurda stok düzeyi, ± nihai ürün stok düzeyi.
Morgan (2004)	Maliyet performansı, müşteri hizmetleri, kalite, operasyonel verimlilik.

*Kaynak: Deshpande, 2012: 18*

Tedarik zinciri performans ölçümünü olumsuz yönde etkileyen faktörler; işletmelerin çok boyutlu bir yapıya sahip olması, standartlaştırılmamış veriler, teknolojiye uyum sağlayamama, işletme politikasındaki farklılıklar, ölçütlerin uyumsuz ve eksik olması, coğrafi ve kültürel farklılıklar, işletmeler arası ihtiyaçların doğru saptanamaması şeklinde sıralanabilir (Hervani and Helms, 2005: 330).

## Fiyat

Çağdaş pazarlama anlayışına göre müşteri tatmininin yaratılması, pazarlama stratejilerinin merkezini oluşturmaktadır. Müşteri tatminine yönelik karar alma ve bu kararları uygulamaya koyma hedef kitle hakkında bilgi edinerek mümkün hale gelmektedir. Fiyat, müşterinin belirli bir bütçe ile maksimum fayda sağlamasını ve müşteri davranışlarına yönelik pazarlama stratejilerinin algılanmasını sağlar (Okumuş, 2004: 28). Maliyetlerinin azaltılması ve tüketici taleplerine zamanında dönüş yapabilme stratejilerinin başarısı; üretimde kullanılan sarf malzemenin tedarik sürecinden, bu malzemelerin işlenerek ürün ve hizmet olarak tüketiciye ulaştırılması sürecinin en iyi şekilde yönetilmesiyle mümkündür. Tedarik zinciri sisteminin tüketicilerin taleplerine hedeflenen zamanda geri dönüş yapabilmesi ve bunu yaparken maliyetleri minimize etmesi bu zincirin her bir halkasının etkili, verimli ve belirlenen hedeflere uygun şekilde faaliyet göstermesine, sistemde yer alan fakat akışa katkı sunmayan unsurların devre dışı bırakılmasına bağlıdır (Savaş ve Kılıç, 2013: 192).

Tedarik zincirinin başarısı, zincire üye olan işletmelerin yaptıkları doğru maliyet analizleri ve etkili bir maliyet yönetimi gerçekleştirmeleriyle alakalıdır. Bu anlamda ele alındığında alışlagelmiş maliyet muhasebesi yöntemlerinin ileri üretim organizasyonları ile alakalı verileri edinme ve analiz etme işlevinin tam anlamıyla yerine getirilememesi, işletmeleri pazar odaklı maliyetleme sistemlerine sevk etmiştir. (Yükçü ve Gönen, 2008, 71-72). Böylece tedarik zinciri maliyetlemesinde başvurulabilecek yeni seçenekler ortaya çıkmıştır. Bunlar; doğrudan ürün kârlılığı, etkin müşteri tepkisi, toplam mülkiyet maliyeti, hedef maliyetleme ve faaliyet tabanlı maliyetlemedir. (Türker vd., 2005: 462). Diğer bir seçenek de Japon işletmelerin uyguladığı Kaizen maliyetleme yöntemidir. Bu yöntem, hedef olarak bir maliyetin tespit edilmesi ve bu maliyet için üretim sürecinin devamlı olarak iyileştirilip geliştirilmesi üzerine odaklanır. Kaizen maliyetleme yöntemi minimum maliyetle maksimum kaliteye erişmeyi amaçlamaktadır (Meriç, 2014: 6).

Tedarik zincirinde maliyet yönetiminin önemi; tedarik zincirinde bulunan lojistik ile alakalı faaliyetlerden kaynaklanan ve işletmenin üretim faaliyetleri sonucu oluşan maliyetlerin birbirinden ayrılmasını sağlamaktadır. Bu husus da tedarik zincirinin önemini ortaya çıkarır. Öyle ki maliyet yönetiminde amaçlanan karlılığın pazarın belirlemiş olduğu satış rakamları etrafında şekillenebilmesi ve ihtiyaç duyulan maliyet indirimlerinin yapılabilmesi sadece üretim tasarımı alanında değil bunun yanı sıra diğer tedarik zinciri

taraflarının maliyetlerinden, bir indirimle gidilmesi ile mümkün olabilir (Türker vd., 2005: 462).

### **Kalite**

Kalitenin, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile doğrudan ilişkisinin bulunması ve talepteki sürekli değişimler sebebiyle standart bir tanımı yoktur. Kalite tüketicinin kişisel özelliklerine, toplumdaki yerine, ekonomik gücüne ve ihtiyacına göre değişebilen bir olgudur (Sözer vd., 2002: 46). Rosander; kaliteyi organizasyonun bütün safhalarında bulunan kalıcı bir fonksiyon, Crosby; isteklere uygunluk derecesi, Juran; kullanıma uygunluk, Taguchi; eksiklerden kaçınmak olarak tanımlamaktadır (Akpınar, 2017: 15).

Tedarik zinciri performans ölçütlerinden biri olan kalite üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Ana hatlarıyla kalite, müşteri memnuniyet seviyesi ile ilgili bir ürünün standardıdır şeklinde ifade edilmiştir. Geç gelen siparişler müşterilerde kötü bir izlenim bırakmaktadır. Bu durum da kalitenin sadece sunulan ürünle değil, verilen hizmetlerle de ilişkili olduğu gösterir. Kısaca müşteri memnuniyeti yaratan tüm faaliyetler önemlidir (Chan, 2003: 538).

Bowersox, Closs and Cooper (2002: 368) tarafından kalite ölçütleri; hatalı ürün oranı, sipariş giriş doğruluğu, gelen ve giden ürünlerin tür ve miktar açısından doğruluğu, faturalandırma doğruluğu, bilginin ulaşılabilirliği, bilginin doğruluğu, kredi talep sayısı ve iade ürün sayısı olarak belirlenmiştir. Chan (2003: 538) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise kalite ölçütleri; müşteri memnuniyetsizliği, müşteri yanıt süresi, teslim süresi, zamanında teslimat, doldurma oranı, stok aşım olasılığı, teslim edilen ürün doğruluğu olarak belirlenmiştir. Ölçütlerden yola çıkarak kalite yönetimin tüm tedarik zinciri süreçlerinde yer aldığı görülür. Bu açıdan kalite kavramı iki şekilde kategorize edilmiştir. Tasarım kalitesi talep edilen özelliklerin tasarımda bulunmasını kapsarken; uygunluk kalitesi üretimin doğru şekilde gerçekleştirilmesini kapsar (Erişen ve Güleş, 2007:288).

**Tasarım Kalitesi:** Tasarım kalitesi, ürünün sahip olduğu stil, teknik özellikler ve müşterilerin taleplerini karşılama derecesi gibi ürüne ilişkin müşteri tarafından algılanabilen ve görülebilen tüm özellikleri içerir (Cusumano and Nobeoka, 1990:6). Müşteri talepleri, teknolojik olanaklar, işletme politikaları, hammadde ve malzeme gibi değişkenler kalite tasarımında etkilidir. Bu yüzden belirli bir kalite seviyesine ulaşabilmek



için işletme içi ve işletme dışı faktörlere ihtiyaç duyulur. Tasarım kalitesinin ilk basamağını müşteri araştırmaları oluştururken bu süreç satış ziyaretleri ve müşteri memnuniyeti yaratacak ürün ya da hizmetin belirlenmesi ile devam eder. Ürün ve hizmetler için teknik bir standart belirlenir (Kayabaşı, 2010: 154).

**Uygunluk Kalitesi:** Uygunluk kalitesi, tasarım kalitesinde hedeflenen kalite belirleyicilerine (üretim süreci sonunda elde edilen çıktıdan beklenen fonksiyonların üreten ve tüketen taraflarca anlaşılmasını amaçlayan yol göstericiler) uyum seviyesidir. Öyle ki somut olarak üretimi tamamlanmış ürünlerin tasarım kalitesine sağladığı uyum derecesidir (Erişen ve Güleş, 2007:288).

Bunlara ek olarak bir ürünün temel kalite performans boyutlarını; 1. Uygunluk (teknik standartlara bağlılık), 2.Güvenilirlik (performansın devamlılığı, belirli bir zaman dahilinde arızasız işlevini yerine getirmesi), 3. Dayanıklılık – Kullanılabilirlik (ekstrem durumlarda da beklenen işlevlerin ne derece gerçekleştiği), 4.Hizmet görürlük (servis olanakları), 5.Estetik (kullanım alanı, görünüş, taşınabilirlik vs.), 6.İtibar (geçmişteki ürün performansı), 7. Ürün kalitesine ilişkin tüketici yargısı oluşturur (Yıldıztekin, 2005: 403).

### **Teslimat Güvenirliği**

Güvenilirlik, teslimatın tam ve kaliteli şekilde ulaştırılmasında, sevkiyat süresi ve maliyetlerinde önemli bir etkiye sahip tedarik zinciri işleyişinde yer alan faktörlerindedir. Tedarik zinciri ağı içinde bulunan işletmeler arasındaki etkileşim daha kompleks hale geldiği için tedarik zinciri güvenilirliğinin artırılması ve değerlendirilmesine yönelik yöntemlerin iyileştirilmesi ihtiyacı doğmuştur (Lukinskiy et al., 2014: 120). İşletmelerin tedarik zinciri güvenilirliğini geliştirmek ve yönetmek adına etkin gördüğü ve sıklıkla kullandığı uygulamalardan bir tanesi de çok sayıda tedarikçiden kaynak temin etmektir. Tedarik zinciri güvenilirliğinin uygun maliyetler ile belli bir düzeye taşınması, söz konusu olan birçok tedarikçinin koordine edilmesi ile mümkündür. Bu koordinasyon dış tedarikçi kullanımında gereklidir ancak tedarik zinciri ile bütünleşmiş tedarikçiler için de geçerlidir. Bu açıdan yaşanan en büyük sıkıntı, tek başına faaliyet gösteren tedarikçilerin belirli bir düzende seyretnemesi ve birbirine bağımlı halde olmasından kaynaklanmaktadır. Kısaca tedarik zincirinin güvenilirliği yalnızca tek bir tedarikçiye değil zincirde yer alan diğer tüm tedarikçilere bağlıdır (Hagspiel, 2016: 1). Tedarik zinciri güvenirlğini arttırmanın amacı,

müşteri taleplerinin mümkün olduğunca hızlı ve kaliteden ödün vermeden karşılanabilmesidir (Terenina et al., 2020: 512).

Tedarik zinciri kapsamında örgütsel anlamdaki performans sonuçlarında ve meydana gelen uyum farklılıklarında en çok potansiyel etkiye sahip dört tür güven teorisi bulunmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde güven türleri ( Başkol, 2014: 139-140);

**Hesaplanabilir Güven;** Bir etkileşim süreci içerisinde olunması ve bu etkileşimin sürdürülmesi durumunda meydana gelen toplam faydayı ve harcamaları gözeten devamlı, pazar odaklı ve ekonomik değerlendirmelere dayandırılan bir güven türüdür. Taraflardan birisinin muhtemel iş ortaklığı değerlendirmesinde, diğer tarafın kalitesi ve sosyal sınırları baz alınmaktadır.

**Yeteneğe Dayalı Güven;** Tedarik zincirinde var olan bir katılımcının vaat ettiği işlem kapasitesini eksiksiz şekilde yerine getirebilme yeteneğidir. Bu güven çeşidi; katılımcının operasyonel, insan kaynakları, teknik ve finansal becerilerini içerir.

**Bütünlük İçinde Güven;** Güven sağlayan tarafın iyi niyetli bir yaklaşım sergileyerek yalana başvurmayacağını ve vaatlerini yerine getireceğini temsil etmektedir. Söyledikleri ile çelişmemek ve ihanet etmemek bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Tedarik zincirinde bütünlüğün sağlanması gerekir. Çünkü süreç içerisinde farklılık gösteren tarafların bulunması ve bu tarafların hedeflerinin çatışması söz konusudur.

**Öngörülebilir Güven;** Taraflar arası etkileşimde güvenen tarafın güven duyduğu tarafa belirli bir durumda (olumlu ya da olumsuz) tutumunun öngörülebilecek şekilde yeterince istikrarlı olması gerektiğinin üzerinde duran bir yaklaşımdır. Bu tür aynı zamanda operasyonların aktif ve kesintisiz yürütülmesi açısından oldukça önemlidir.

Teslimat güvenilirliğini sağlamak ve maliyetleri en aza indirmek işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde gerekli olan iki temel kıstastır. Teslimat güvenilirliği sayesinde tasarruf elde edilebilir. Sunduğu en büyük katkı ise işletme değerinin artırılmasıdır (Kalinainen, 2013: 7-8).

Teslimat güvenilirliği ölçütleri;

- Doğru zamanda teslimat
- Doğru içerikte teslimat

- Doğru yere teslimat
- Uygun belgelerle teslimat

Teslimat güvenilirliği, işletmenin teklif ettiği ya da müşterinin beklediği teslimat zamanını ve miktarını doğru şekilde karşılama becerisidir. Üçüncül ölçüt olan doğru yere teslimatın yapılması ise hala işletmelerin başarısız olduğu konudur. (Kalinainen, 2013: 17).

### **Ürün İnovasyonu**

İnovasyon, toplumun refah düzeyinin yükseltilmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için gereklidir. İnovasyon pazar için önemli olduğu kadar işletmeler içinde kazanç, performans artışı ve verimliliğin sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Ayrıca işletmelere özgün ve aktif bir çalışma sahası hazırlarken yeni iş imkânları da sunmaktadır (Erciş ve Can, 2013: 96). İnovasyona kapalı olan işletmeler zamana ve içinde bulunulan ortamın şartlarına ayak uydurmakta zorlanacak hem de uyum ve değişim becerileri zayıflayacaktır. Bunlar da işletmenin hayat seyrini ve gelişimini olumsuz yönde etkileyecektir. İşletmeler inovasyona yönelik yaptıkları çalışmalar sayesinde yeni ihtiyaçlara ve ortam şartlarına adaptasyonda sıkıntı yaşamazlar.

İnovasyon, süreç anlamında ele alındığında, düşünülüp tasarlanmış bir olguyu somut şekilde satışa uygun bir ürün formunda ya da tüketiciye sunulabilir bir hizmete, bunun yanı sıra tedarik zincirinin üretim ya da dağıtım sürecine veya toplum yararına yeni bir hizmete dönüştürüp sunmak anlamına gelmektedir (Güzel ve Yazıcılar, 2016: 872). Diğer bir inovasyon tanımında; yeni süreç, mamul, işletme yapısı ve metotlarını aramak, araştırmak, ilerletmek, adaptasyonunu sağlamak ve ticari hale getirmek anlamında yeniliğin pazara arz edilmesine de değinilmiştir (Kayabaşı, 2010: 161).

İnovasyonu ekonomik anlamda büyüme için güç olarak gören Joseph Schumpeter, “Ekonomik Kalkınma Teorisi” adlı kitabında inovasyonun beş şekilde açığa çıktığı savunmaktadır.

- Yeni ürünün pazara sunulması,
- Yeni üretim yöntemlerin tercih edilmesi,
- Yeni pazara giriş veya farklı pazarlama metotların oluşturulması,
- Yeni hammadde veya kaynak arayışı içerisinde olunması,
- Yeni örgütlenme sisteminin kurulması

Ürün İnovasyonu: Ürünün yeni özellikler barındırması, farklı ürün tasarımları ve bu tasarımların uygulanma süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Bu inovasyon çeşidi, yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün satış stratejilerinde yer alan teknik tasarımını, araştırma geliştirme sürecini ve ticari hareketlerini kapsamaktadır. Ürün yeniliği, hali hazırda bulunan ürünler ile karşılaştırıldığında yeni ya da yadsınamayacak seviyede iyileştirilmiş ürünlerin pazara sunulmasıdır. Bu ürünlerin ayırt edici yönlerinde, tüketici için ulaşılabilir olmasında ya da kullanılabilirliği konusunda önemli geliştirmeleri kapsar (Güçlü ve Karakaş, 2018: 82).

İnovasyon becerilerinin geliştirilmesinde tedarik zinciri üyeleri arasındaki bilgi aktarımının rolü olduğu kadar tedarikçi uzmanlığı da gerekmektedir. İnovasyonun işletmeler için rekabet avantajı yaratması açısından tedarikçiler, üreticiden nihai tüketiciye kadar olan dış çevre faktörlerinin tümüyle ilişki içinde bulunur (Çiğdem ve Erdoğan, 2019: 54).

### **Zamanında Pazarda Olma**

Bütünleşmiş tedarik zinciri üretim, sevkiyat ve müşteriler ile alakalı işlemlerin kolayca gerçekleştirilebilmesini hedefler. Dolayısıyla tedarik zincirinde yer alan ortaklar işletme performansını ve gösterdikleri hizmet seviyesini arttırmalı ayrıca ürün döngü zamanını ve maliyetlerini en aza indirmeye çalışmalıdır. Ürün döngü zamanı, müşterilerin ürün talep etmesi ile talebin karşılanması arasında geçen süredir. Bu yüzden döngü zamanları, talep edilen ürünlerin belirlenmesi, hammadde tedarik edilerek üretimin gerçekleşmesi ve müşteriye talep ettiği ürünün ulaştırılması da dâhil olmak üzere geçen süreci kapsar (Perçin, 2005: 177-178). Müşteri gereksinimlerine yönelik stok tutan, stok düzeyini arttıran veya hızlı teslimat için gereken yüksek maliyetleri göze alan tedarik zinciri uzmanları gerçekleştirdikleri hızlı üretim ve hızlı sevkiyat ile ürün döngü zamanlarını kısaltırlar. İşletmeler sağladıkları hızlı ürün döngüsü ile yatırım kazançlarını ve stok devir hızlarını arttıırırlar (Urk, 2016: 104).

Tedarik zincirinde zamana dayalı performans ölçümü dört değişken dikkate alınarak gerçekleştirilir. İlk değişken yeni ürün geliştirme performansı; yeni ürünler ortaya koymak, geliştirmek ve pazara sunmak için gereken zamanı minimuma indirme yeteneğidir. İkinci değişken üretim teslim süresi performansı; siparişlerin verildiği andan itibaren başlayan üretimden, müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen zamanı en aza indirme kabiliyetidir. Üçüncü değişken teslimat hızı performansı; siparişlerin müşterilere ulaştırılmasına kadar geçen süreyi sifıra yaklaştırma yeterliliğidir. Dördüncü değişken

müşterilere yanıt verme performansı; müşteri gereksinim ve hoşnutsuzluklarının tespit edilerek, çözümlenmesi ve geri dönüş sağlanması için gereken sürenin en aza indirilme becerisidir (Jayaram et al., 2000: 329-330).

### **2.2.8. Tedarik Zinciri Yönetiminin Perakende İşletmelere Faydaları**

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, tüketicilere doğru hizmet sunabilmek için iyi organize edilmiş ürün tedariki ile perakende sektöründe başarı elde edilebilir. Ancak sektördeki en büyük sorun değer zinciri yönetiminin sağlanmasıdır. Bazen çok sayıda farklı tedarikçi ile faaliyet gösteren ve içinde bulunduğu değişik konumlar itibariyle bu ilişkileri yönlendirmesi gereken perakendecilerin tedarik planı oluşturması, kaynaklarını verimli kullanması, tedarikçilerinin yönetimini sağlaması ve tedarikçileri ile şeffaflık içerisinde bulunması gerekmektedir. Perakendeciden sonra nihai tüketici yer almaktadır. Bunun için perakendeci ve tedarikçilerin karşılıklı olarak iş süreçlerine destek vermeleri ve sağlıklı iletişim kurmaları önemlidir (Erdoğan ve Özata, 2013: 93).

Etkili bir tedarik zinciri yönetiminin üyelerine süreci izleme şansı yaratmasından dolayı müşteri taleplerine anında ulaşma ve geri dönüş sağlama konusunda öncelik tanır. Örnek olarak müşteri perakendeciye sipariş verdiğinde, perakendeci ile çalışan toptancı da siparişe erişim sağlayarak stok durumunu denetler. Stoklarda bir azalma söz konusuysa toptancı ile çalışan üretici imalatını arttırarak ürünü dağıtıcılar yoluyla toptancıya, toptancı da perakendeciye iletir. Bu esnada müşteri tedarik sürecini takip edebilmekte ve ürünün stok durumunu kontrol edebilmektedir (Küçükkaplan ve Bayhan, 2012: 73). Perakendeciler ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılmasından öte fonksiyonlara da sahiptirler. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın yanında en iyi şartlara sahip olabilmek için tedarikçiler ile olan ilişki yönetimini de sağlarlar. Modern perakendecilik ise satın alma işlevi üzerine odaklanır. Bunlardan yola çıkarak perakende işletmeler, üretici bağlantılarını sağlamak, ürün lojistiğini gerçekleştirmek ve müşteri ilişkilerini yönetmek şeklinde üç hususa dikkat ederek üreticiden nihai tüketicide son bulan tedarik zinciri entegrasyonunu sağlamaktadır (Ada vd., 2005: 606).

Tedarik zincirinin bir parçası olan işletmeler tedarik zinciri yönetimi sayesinde zincirdeki diğer üyeler ile aynı hedefe ulaşmak için çalışmaları ve bilgi alışverişi içerisinde bulunmaları sonucunda gereksiz kaynak kullanımının azaltılması, zamandan tasarruf sağlanması, maliyetlerin en aza indirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi temel faydalardan yararlanabilmektedir. Fakat tanım elde edilen faydaların sadece küçük

bir bölümünü oluşturmaktadır. İşletmeler için rekabetin yüksek olduğu global pazarlarda başarılı bir tedarik zinciri büyük önem taşımaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi'ne göre bu faydalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Acar ve Köseoğlu, 2016: 53):

- Teslimatların doğru ve zamanında ulaşması
- Stok seviyelerin düşmesi
- Çevrim süresinin kısalması
- Tahmin doğruluğunun yükselmesi
- Zincir süresince verimliliğin artması
- Zincir süresince maliyetlerin azalması
- Kapasite kullanımının artması

Perakende zincir marketlerde, perakende sektöründeki gibi kalite ve zamanında teslimat kriterleri maliyet kriterinden daha öne çıkmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı ulusal ve uluslararası perakende zincir marketlerde işletmelerin doğru tedarikçi ile çalışmaları ve tedarikçi yönetiminin önemi anlaşılmaktadır (Adaş Sayın, 2015: 103-104). Perakende sektöründeki işletmelerin performansını finansal olmayan unsurlar da dolaylı şekilde etkilemektedir. Bu unsurlardan birkaçı; müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, yeni ürün tanımı, ürün kalitesi ve pazar payı olarak sıralanabilir (Venkatraman and Ramanujam, 1986: 804).

### **2.3. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati**

Müşteri memnuniyetinin literatürde yaygın olarak yer alan tanımı, müşteri beklentileriyle mevcut durum arasındaki fark şeklinde ifade edilmektedir. Müşteri sadakati ise müşterinin devamlı olarak aynı işletmeyi, ürünü veya hizmeti gelecekte de yeniden tercih ederek işletmenin sürekli müşterisi konumuna gelmesi ve işletmeye dair olumlu görüşlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Çatı vd., 2018: 725).

#### **2.3.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı**

Müşteri memnuniyeti, 1980'li yıllardan beri işletmeleri öne çıkaran ve gelişmiş ülkelerin işletmeleri tarafından sıkça üzerinde çalışılan temel konulardandır. Ayrıca işletmelerin sahip olduğu pazar paylarını, kârlılığını ve büyüme oranlarını etkilemektedir (Eroğlu, 2005: 9). Müşteri memnuniyeti, satın alma işlemi gerçekleşmeden önce müşteri de oluşan değer beklentisi ile satın alma işlemi sonrası müşterinin algıladığı değer

arasındaki farkı ifade etmektedir (Sanchez et al., 2006: 397). Benzer bir tanımda da müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün ya da hizmet hakkında sahip olduğu tutumunu ve tüketim sonrası değerlendirmelerini kapsayan bir kavram olarak ele alınmıştır (Boonlertvanich, 2019: 279). Müşteri memnuniyeti herkes tarafında tam olarak aynı şekilde algılanmadığı ve evrensel bir değer olmadığı için bütün müşterilerin aynı memnuniyet seviyesinde olması beklenemez. Farklı gereksinimleri olan ve farklı tecrübeler yaşamak isteyen müşteriler hakkında bilgi edinmek gereklidir (Serçek ve Serçek, 2016: 144).

Müşteri memnuniyeti, müşterinin beklentisine uygun olarak hizmet ya da ürünün algılanan performansına dayanır. Eğer ürün/hizmet performansı; beklentiyi karşılamıyorsa müşteri memnuniyetsizliği, beklentiyi karşılıyorsa müşteri memnuniyeti, beklentiyi aşıyorsa yüksek müşteri memnuniyeti ortaya çıkacaktır (Kotler and Armstrong, 2010: 39). Müşteri memnuniyeti nasıl tanımlanırsa tanımlansın sonuç olarak müşterinin algı, değerlendirme ve tecrübelerine dayanır. Ancak müşteri memnuniyeti, hizmet ya da ürünün müşteri beklentisini karşılayıp karşılamadığı gibi tek bir ölçüt ele alınarak değerlendirilmemelidir. Müşteri memnuniyeti ürünün, markanın veya mağazanın belirli özelliklerine, satış görevlilerine ya da mağaza atmosferine bağlı olarak değişebilir. Bunlara ek olarak memnuniyet fiyat, kredi seçenekleri, ürün iadesi, istenilen yere teslimat ve garanti gibi müşteri hizmetleri ile ilgili faktörler de etkilidir (Bayuk ve Küçük, 2007: 286).

İşletmeler müşteri memnuniyeti yaratarak mevcut müşterilerini korurlar. Yeni müşteri elde etmenin mevcut müşteriyi korumaktan daha maliyetli olması sebebiyle müşteri memnuniyeti yaratmak işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (Erturan, 2020: 107). Memnun edilmiş müşteriler oldukça değerlidir. Dolayısıyla işletmeler müşteri memnuniyeti sağlayacak güveni oluşturma çabası içerisine girerler. İstenilen memnuniyet düzeyine erişmiş müşteriler kısa sürede hizmet ya da ürün talebini arttırmakta ve aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmelere yönelimini azaltmaktadır (Beydoğan ve Kalyoncuoğlu, 2017: 69).

### **2.3.2. Müşteri Memnuniyetinin Önemi**

İşletmeler açısından müşteri memnuniyeti her geçen gün önem kazanmaktadır. Müşteri satın aldığı ürün ya da hizmet sonucu memnun kaldığı takdirde işletmeye duyduğu bağlılık artmakta ve bunun neticesinde de işletme gelirlerinde artış meydana gelmektedir. Bu artış tek başına dahi işletmelerin müşteri memnuniyetine ilişkin çalışmalara yoğunluk

vermesi gerektiğini gösterir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 130-131). Müşteri davranışlarına yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda çoğunlukla müşterinin satın alma sonrası dönemi baz alınmıştır. Yapılan bu çalışmalar işletmelerin pazarlama departmanları için önem arz etmektedir. Çünkü memnun müşteri yeniden satın alma işlevinin ve ağızdan ağıza iletişimin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Müşteri memnuniyetine verilen önemin artmasındaki en önemli faktör müşterilerin ürün veya hizmeti aldıktan sonraki davranışlarına yansımadır. Memnuniyet ya da memnuniyetsizlik sonrası müşterinin bilgi, tecrübe ve duygularını çevresindeki kişilere veya işletmeye aktarma veya aktarmama davranışları sergilemesi müşteri memnuniyetinin en çok göze çarpan olgularından biridir (Marangoz ve Akyıldız, 2007: 196).

Hedeflenen memnuniyet düzeyine ulaşılarak müşteri sadakatinin sağlanması ile işletmenin kâr ve iş hacmi artış gösterecektir. Yüksek müşteri memnuniyeti sonucunda müşterinin işletmeye duyduğu sadakat düzeyi artar ve daha uzun dönemli olur. Dolayısıyla müşteri işletmenin sunduğu yeni ürün ya da hizmeti satın alma ve satın aldığı miktarı arttırma eğilimindedir. Ayrıca memnun müşteri işletmeye olumlu geri dönüşler sağlar, rakip işletmelere ilgisi azalır ve fiyata karşı daha az duyarlı hale gelir. Memnun müşterilere yönelik yapılan reklam ve tanıtım giderleri yeni müşterilere oranla daha düşük düzeydedir. İşletme yararına olan bu faktörler sebebiyle müşteri memnuniyetine verilen önem arttırılmalı ve düzenli şekilde ölçümü yapılmalıdır (Boz vd., 2018: 867).

Cacioppo (2000)'e göre müşteri memnuniyet istatistikleri aşağıdaki şekildedir: (Flott, 2002: 58).

- Müşteri sadakatinde meydana gelen %5 oranındaki bir yükseliş, işletme karını %25 ile %85 oranında arttırabilir.
- Memnuniyet düzeyi yüksek bir müşterinin işletmeye bağlılığı, yeniden satın alma ve başkalarına tavsiye etme ihtimali, ortalama bir memnuniyet düzeyine sahip müşteriden 6 kat fazladır.
- Memnuniyetsiz müşterilerin yalnızca %4'ü olumsuz görüşlerini işletmeye bildirmektedir.
- Sorunu giderilmeyen bir müşteri bu durumu 9 kişiye, memnun kalan müşteriler ise 5 kişiye aktarır.

Müşteri memnuniyetini sağlayan işletmeler rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde ederler. Memnun müşterilere sahip ve pazarın değişen koşullarına ayak uydurabilen



işletmeler orta ve uzun vadede karlılık ve rekabet üstünlüğü kazanmaktadır (Tütüncü ve Doğan, 2003: 132).

### **2.3.3. Müşteri Memnuniyeti Oluşum Süreci**

Teknolojik yeniliklere ve rekabet ortamına bağlı olarak müşterilerin beklenti ve talepleri değişmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle bilgi seviyesi yükselen müşterilerin farkındalığı artmış ve ürün veya hizmet tercihlerinde daha titiz davranmaya başlamışlardır. Dolayısıyla müşteriler, işletmeler tarafından daha fazla önem görmek ve beklentilerinin gerçekleşmesini istemektedir. İşletmelerde bu duruma karşılık ürün veya hizmetlerinde değişiklik ve yeniliklere başvurarak müşteri memnuniyeti yaratmayı amaçlamaktadır. Birçok işletmenin ortak amacı olan müşteri memnuniyeti yaratma süreci hakkında çok sayıda yaklaşım bulunmasına karşın genel olarak 4 aşamada ele alınmıştır. Bu aşamaların her biri planlanmalı, kontrol edilmeli ve belirlenen hatalar ortadan kaldırılmalıdır (Öztürk, 2019: 47-48).

**Müşterilerin Tanımlanması:** Müşteri memnuniyetini yaratma sürecinin ilk basamağını için işletmelerin müşterileri hakkında tam ve doğru bilgiye sahip olmaları, tercihlerini ve değerlerini bilmeleri gerekmektedir. İşletmeler bu dönemde mevcut müşterilerini, diğer işletmelerin müşterini ve gelecekteki olası müşterileri amaçlayabilirler. İşletmenin hedef müşteri kitlesini tanımlayabilmesi için müşterilerinin demografik özelliklerini, gereksinimlerini, beklentilerini, nelerden etkilendiklerini, neleri beğendiklerini, hangi dürtülerin satın almaya ittiğini ve daimi müşteri olabilmeleri için nelerin gerekli olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Böylece işletmeler müşterileri bölümlendirmekte ve bilgileri depolayarak erişim sağlayabilmektedir (Öz, 2012: 9-10; Özgüven, 2008: 662).

Farklı müşterilere farklı muamele gösterilmesini destekleyen yaklaşım müşteri ilişkileri yönetimidir. Müşteri işletmeye sunduğu ve kazandırdığı değere uygun olarak farklı bir muamele ile karşılaşır, işletmeyi rakip firmalardan farklı bir konuma getirir. İşletmelerin farklı müşterilere farklı muamele edebilmesi için ilk olarak müşterileri tanımlayabilmeleri gereklidir. Dolayısıyla her müşteriyi tek tek tanımlayabildikleri, diğer bir ifadeyle kazanç sağlayıp sağlayamayacakları müşterileri sınıflandırabildikleri sürece müşterilerin beklentileri karşılayabileceklerdir. İşletmeler bu sebeple müşteri kimlik bilgilerinin yer aldığı bir tanımlama yöntemi uygulayabilirler. Bu tanımlama yönteminde

yer alan bilgiler sayesinde işletme, müşterileri birbirinden ayırır, müşterilerin işletme ile etkileşimi takip eder ve müşteriler ile iletişim kurma imkânı yakalar (Çiçek, 2005: 61). Bu kapsamda işletmenin müşterilerini tanımlarken bazı sorulara yanıt araması gerekir (Kılıç ve Öter, 2015: 410):

- İşletme müşterilerin kaçını kişisel olarak tanımaktadır?
- İşletme, müşterilerinin tamamının yer aldığı bir veri tabanına sahip mi?
- İşletme veri tabanına sahipse, ne kadar güncel durumda tutuluyor?
- Veri tabanına kayıtlı müşteriler hakkındaki bilgiler hangi ayrıntıları içeriyor?
- Müşterilerin kimlik bilgilerine ulaşılabilecek başka kaynaklar bulunuyor mu?
- Müşterilere ait bilgileri arttırmanın farklı yolları var mıdır?

İşletmelerde etkili bir müşteri ilişkileri yönetiminin ana faktörü, müşterilerle ilgili kapsamlı bilgi elde etmektir. Sonrasında bu müşteriler mümkün merteye alt bölümlere ayrılarak bölümler kârlılık derecelerine göre sınıflandırılmalıdır. Artan rekabet koşullarında, müşterilerini tanıyan, ayrıntılı müşteri bilgisine sahip ve her müşterisine uygun pazarlama stratejisi uygulayan işletmeler pazardaki rekabet üstünlüğünü koruyacaklardır (Çiçek, 2005: 62).

**İhtiyaç ve Beklentilerin Belirlenmesi:** Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin saptanması, işletmeler için müşteri memnuniyeti sağlama konusundaki önemli faktörlerdendir. Bu hususta müşteri isteklerinin tespit edilmesi hedeflenmektedir. Çağdaş pazarlama anlayışıyla birlikte işletmelerin beklentilerinden çok, müşterilerin beklentileri ön plana çıkmıştır. Bu yüzden işletmelerin müşterileri ile sürekli iletişimde bulunması, ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir (Özgüven, 2008: 663).

Müşteri beklentilerinin (temizlik, hizmet, saygı, tutarlı iletişim, iyi muamele ve benzeri) işletme yönetimi tarafından yanlış anlaşılması sonucunda birtakım kişisel ve örgütsel problemler meydana gelmektedir. Bu problemler, işletmenin hizmet kalitesini düşürmekte ve müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir (Yalçın ve Koçak, 2009: 22).

**Algı Ölçümü:** İşletmeler imal ettiği ürün ve hizmetler ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerini eksiksiz karşılama çabası içerisindeyken, aynı zamanda bu durumun ne derece gerçekleştiğini ölçmelidirler. Müşterilerin ürün ve hizmetleri deneyimlemesi sonucunda yaşadıkları hazzın ve algılamaların ölçüm çıktılarının, işletme içi performans

değerlerini ne derece doğrulandığı gözlenmelidir (Sandıkçı, 2007: 44). Müşterilerin satın aldığı ürün ya da hizmete özgü duygularına, müşteri algılamaları denilmektedir. İşletmeler için sadece müşteri beklentilerini belirlemek yeterli olmayacaktır. Çünkü beklentiler işletme tarafından doğru anlaşılrsa bile, ürün ya da hizmet sunumu sırasında ortaya çıkabilecek olumsuzluklar müşteri algılamalarını negatif yönde değiştirecektir. Bu nedenle müşteri algılamalarının beklentiyi ne düzeyde karşıladığı anlamak gereklidir. Beklediğini bulamayan müşterinin işletmeden memnun kalması söz konusu değildir. İşletmeler de bunun için müşteri algılarını ölçme gereksinimi duyarlar (Öztürk, 2019: 49). Müşteri algılamalarını ölçmede ise çoğunlukla müşteri memnuniyet ölçümü anketleri tercih edilmektedir (Öz, 2012: 10).

**Hareket Planının Geliştirilmesi:** Müşteri memnuniyeti yaratma süreci, işletmenin hareket planı geliştirmesi ile son bulur. Müşteri beklentilerinin belirlenmesi ve müşteri algılamalarının ölçülmesi ile iki değişken arasındaki fark tespit edilir. Bu farkın elde edilmesinde işletme içi anketler ve rakiplerle kıyaslama yöntemleri kullanılır. Böylece işletmenin gerçek performansı ve müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik faktörleri belirlenmektedir (Midilli, 2011: 43).

#### **2.3.4. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

Başarılı bir işletmenin değişimlere ayak uydurabilmesi, esnek olabilmesi, müşteri kitlesini iyi tanımlayabilmesi ve müşteri taleplerini karşılayabilmesi gerekir. Kısaca müşteri memnuniyeti için çalışan ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan işletmelerdir. Rakiplerine karşı üstünlük elde etme olarak tanımlanan rekabet, küreselleşme ile birlikte değişimlere ayak uydurma ve değişen müşteri isteklerini karşılama gibi yeni anlamlar kazanmıştır. Bu rekabet koşullarını yerine getiremeyen işletmeler hedeflerini gerçekleştirmekte zorlanmakta ya da iflas etmektedir. Müşteri memnuniyetine gereken önemi göstermeyen işletmeler zamanla varlığını sona erdirmek zorunda kalacaklardır. Çünkü işletmelerin kuruluş amacı kar elde etmektir. Bu amacın gerçekleşmesi de ancak müşteriler ile mümkün hale gelmektedir. Bu yüzden işletmeler müşteri gereksinimlerini ve taleplerini dikkate almalıdır. Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerde bu noktada öne çıkmaktadır (Gençtürk vd., 2011: 60).

Müşteri memnuniyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında müşteri ile alakasız görülebilen özel işletme amaçları da bazen yer alabilmektedir.

Bu yüzden müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin hepsinin sıralanması mümkün olmamaktadır (Öz, 2012: 7). Çalışma kapsamında sadece önemli görülen faktörlere yer verilmiştir.

**Ürün Kalitesi:** Hızla değişen dünya ile işletmeler ürünlerini diğer işletmelerden farklılaştırma endişesi içerisinde girmişlerdir. Günümüz iş dünyasında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi konusu sadece işletmeler ile ilgili değil, müşterilerin üründen beklentileri ile de ilgilidir. Araştırmacılar da bu beklentilerin anlaşılması için ürün kalitesi terimini önermişlerdir (Duy and Hoang, 2017: 385). Ürün kalitesi müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Yapılan çalışmalar sonucunda kaliteli ürün sunan işletmelerin karlılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun sebebi ise müşterilerin istedikleri kalite standardındaki ürünleri satın almalarıdır (Gençtürk, 2011: 64).

Kotler ve Armstrong'a (2012) göre ürün kalitesi, tanımlanan ya da kastedilen müşteri gereksinimlerini karşılama becerisine dayalı ürün ve hizmetin özellikleridir. Bowo, Hoyyi and Mukid'e (2013) göre ürün kalitesi, ürünün mükemmellik düzeyinin müşteri isteklerini ne derecede giderebileceğine ilişkin fikir oluşturacak ürün ya da hizmetin göreceli bir ölçüsüdür. Aaker'e (1991) göre ise algılanan ürün kalitesi, müşterinin bir ürünü alternatiflerine ve kullanım amacına göre daha yüksek kaliteli ya da üstün olarak algılamasıdır. Bu tanımlardan yola çıkarak ürün kalitesi, mevcut ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşıladığını ve alternatiflerine göre üstünlük sağladığını gösteren özelliklerinin tümüdür (Duy and Hoang, 2017: 385).

Müşterinin işletmeye ve ürünlere olan güvenini artırmanın yolu, ürün kalitesinin korunması veya aynı kalite düzeyinin tutturulmasıdır. Bu durum da markaya duyulan sadakati ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Cengiz, 2013: 20).

**Fiyat:** Müşterinin satın alacağı ürüne karar vermesinde ve beklentisini karşılayacak ürünü düşük bir bedel ile elde etmesinde, müşterinin memnuniyet düzeyini arttırıcı en önemli faktörlerden biri fiyattır. Müşteri açısından fiyat, ürüne sahip olabilmek için ödenmesi gereken tutardır. Benzer bir tanıma göre ise fiyat, ürün ve hizmetlere sahip olabilmek için yapılan fedakârlık ya da ödemedir. Müşterilerin ürünlere yönelik fiyat farkındalığı kazanmasıyla birlikte satın alma davranışları fiyatlandırma faktörüne bağlı olarak değişmektedir. Yapılan çalışmalarda fiyatın, müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediği görülmüştür. Çünkü müşteriler satın aldıkları ürünü genellikle fiyatına göre

değerlendirmektedir. Düşük fiyatlı veya değerine uygun fiyat biçilen ürünler tercih edilmektedir.

İşletme açısından fiyat, firmalar arasında karşılaştırmalı üstünlük yaratmakta bu sayede belirli ürünler daha düşük fiyatla satışa sunulmakta ve istenilen kalite veya değerde üretilmektedir. Müşterilerin de daha ucuz ürünleri tercih etme ihtimali daha yüksektir. Böylece fiyat, firmaların karşılaştırmalı üstünlüğünü geri kazanmasında işletme ve yöneticiler için önem kazanmaktadır (Duy and Hoang, 2017: 385).

**Güven:** İşletmeler müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşterilerini elde tutmak amacıyla güven ortamı yaratarak müşteri sadakati oluştururlar. Bu sayede uzun vadede işletmeyi tercih eden müşterilere sahip olurlar. Güven, ilişki içerisinde bulunan taraflardan birinin, karşı tarafın verdiği sözü tutacağına dair olan inancıdır. Ayrıca taraflar arası işbirliğinin gerçekleşmesinde ve sağlıklı ilişkiler kurulmasında temel unsurdur. Bu ilişkiyi zedeleyecek olumsuz faktörleri azaltabilir, işlem maliyetlerini düşürebilir, kısa süreli iş gruplarının oluşumunu hızlandırabilir ve krizlerle başa çıkmada yardımcı olabilir (Hacıfendioğlu ve Çolular, 2008: 110).

**Performans:** Nesnel performans ve algılanan performans olmak üzere iki performans türü bulunmaktadır. Nesnel performans talep edilen özelliklerin ürün tasarımında yer almasıyla ilgilidir. Ancak müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler dikkate alındığında algılanan performans kavramını kullanmak daha doğru bir karar olacaktır. Çünkü müşteriden müşteriye talep edilen özelliklerin değişmesi sebebiyle nesnel performans ile memnuniyet arasında doğrusal olmayan bir ilişki söz konusudur. Fornel ve arkadaşlarının (1996) yaptığı çalışmada algılanan performans ile memnuniyet arasında ise doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özer ve Günaydın, 2010: 130). Ürün ve hizmet performansı yükseldiği ölçüde memnuniyet düzeyi de yükselmekte, performans beklentinin altına düştüğünde ise memnuniyet düzeyi de düşmekte yani memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. İşletmeler açısından memnuniyetsiz müşteriler önemli bir sorundur. Çünkü bu müşteriler olumsuz deneyimlerini yakın çevreleri ile paylaşır ve yakınlarının ürün ve hizmet tüketimini engellerler (Öz, 2012: 9). Dolayısıyla bilinçli işletmeler vaat ettikleri değerle müşteri beklentilerini belirli bir seviyede tutar ve sonrasında bu değer üzerinde ürün ve hizmet sunarak müşteri memnuniyeti yaratırlar (Özer ve Günaydın, 2010: 129).

### 2.3.5. Müşteri Sadakati Kavramı

İşletmelerin mevcut müşterilerini elde tutma ve yeni müşteriler kazanma konusunda dikkate alması gereken diğer bir kavram da müşteri sadakatidir. Müşteri sadakati, müşteri memnuniyetinin yaratılmasıyla sağlanabileceği gibi memnuniyetsizlik halinin ortadan kaldırılmasıyla da gerçekleşebilir (Baytekin, 2005: 49).

Oliver (1997) müşteri sadakatini, satın alma davranışlarını farklılaştırmak amacıyla gerçekleştirilen tüm pazarlama faaliyetlerine karşın müşterilerin tercih ettiği marka ve ürünleri gelecekte de satın almaya duyduğu derin bağlılık olarak tanımlamaktadır (Oliver, 1999: 34).

Kandampully (1998) müşteri sadakatini, müşteriler ile algılanan hizmet kalitesinden doğan duygusal bağın geliştirilmesi şeklinde nitelerken; müşterilerin işletmeye karşı hissettiği duygusal bağlılığı müşteri sadakati olarak açıklamaktadır. (Kandampully, 1998: 431).

Kumar ve Shah (2004) ise müşteri sadakatini, satın alma olasılığı, satın alma sıklığı, satın alma sırası, satın alma oranı gibi satın alma davranışlarının farklı yönlerini kapsayan davranışsal bir ölçüt olarak ifade etmiştir (Kumar and Shah, 2004: 318).

Müşteri sadakati ile ilgili yapılan tanımlardan araştırmacıların iki boyut üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Birincisi müşteri sadakatinin düşünsel boyutu, ikincisi ise davranışsal boyutudur. Düşünsel boyut, müşterilerin yeniden satın alma niyetini ve tavsiyelerini kapsamaktadır. Davranışsal boyut ise, müşterilerin yeniden satın alma işlemi gerçekleştirmesini ve devamlı şekilde bir hizmet veya ürünü tercih etmesini kapsamaktadır. Bu boyutlar müşteri sadakatinin birer yansımasıdır (Marangoz ve Akyıldız, 2007: 197).

Uncles vd., (2003) müşteri sadakatini üç farklı biçimde kavramsallaştırmışlardır. Bunlar: Markaya dayalı geliştirilen sadakat, geçmiş deneyimlere dayalı gösterilen tutumlar açısından sadakat ve müşterin kişiliğine ve satın alma eğilimine dayalı sadakattir (Çakırkaya, 2019: 201). Ancak müşterilerin sürekli olarak aynı işletmeden satın alma işlemi gerçekleştirmesi her zaman işletmeye duyduğu bağlılık sonucunda meydana gelmez. Müşterilerin diğer işletmeleri tercih etmesini engelleyecek farklı etmenler bulunabilir. Dolayısıyla alternatif işletme, hizmet, ürün veya marka bulamayan müşteriler aynı işletmeye yönelmek zorunda kalacaklardır. Ayrıca sürekliliği etkileyen diğer bir etmende

müşterinin fiyat duyarlılığı ve işletmeyi değiştirmemeye karşı gösterdiği direnç gibi müşteriye ait özelliklerdir (Çatı ve Koçoğlu, 2008: 169).

### **2.3.6. Müşteri Sadakatinin Önemi**

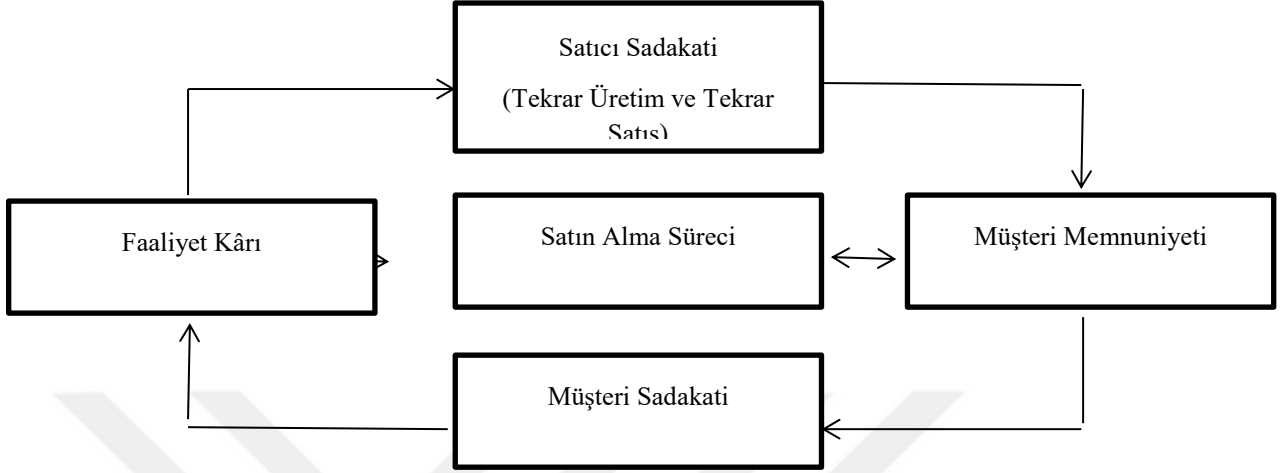
Müşteri sadakati işletmelerin üzerinde sıkça durduğu önemli konulardan birisidir. İşletmeler başka işletmeye yönelen müşterilerinin %68'ini tekrar kazanamamaktadır. İşletmeler için yeni müşteri edinmek mevcut müşteriyi elde tutmaktan 6-7 kat daha maliyetlidir. Müşteriyi elde tutma oranında meydana gelen %10'luk artış işletmenin kıymetini ortalama %30 civarında arttırmaktadır. Müşterilerin başına gelen negatif durumları telafi etmek ve memnuniyeti yeniden sağlamak için 12 pozitif tecrübe sunmak durumunda olan işletmeler müşteri ile karşı karşıya geldikleri her seferde daha titiz ve özenli bir tutum sergilemek zorundadırlar. İşletmelerin sadakatli müşterilerine yeniden ürün satma ihtimali %60-70 oranındayken yeni müşterilere ürün satma ihtimali %15 oranındadır. Bu yüzden işletmelerin hem maliyet avantajı kazanmasında hem de ciro ve kar marjlarının yükselmesinde müşteri sadakati büyük önem taşımaktadır (Uyar, 2019: 44).

Müşteri sadakati işletmelere olduğu gibi müşterilere de bir takım yararlar sağlamaktadır. Sadık müşteriler, işletmenin müşteriye özel sunduğu ödeme kolaylığı, kampanyalar, hediye çekleri ve özel kart gibi fırsatlardan yararlanırlar. Aynı işletmeyi tercih etme alışkanlıkları sebebiyle yeni işletme arayışına girmez, zamandan tasarruf sağlarlar. İşletmeye karşı güven duyguları yüksektir ve bu güven duygusu da huzur ve keyif olarak yansımaktadır. İşletmeye yönelik gerçekleştirilen olumlu veya olumsuz bildirimler dikkate alındığında müşteride değerli görüldüğü algısı oluşmaktadır. Müşteri ve işletme arasında olan ticari ilişki, dostça bir ilişkiye dönüşmektedir. Müşteri sadakati hem müşteriye hem de işletmeye yukarıdaki gibi çift yönlü birçok fayda sağlamaktadır. Bu durum da müşteri sadakati oluşturulmasının önemini göstermektedir (Öztürk, 2019: 57).

### **2.3.7. Müşteri Sadakatinin Oluşum Süreci**

Müşteri sadakati oluşturmanın en etkin yollarından biri müşteri memnuniyetini sağlamak bir diğeri ise müşteriye üstün değer sunmaktır. Rakip işletmeler tarafından gerçekleştirilemeyen ve değer katan avantajların yaratılması müşteri sadakatini etkilemektedir. Bu yüzden işletmeler müşteri sadakatinin oluşum sürecinde değeri ön planda tutmalıdır. Fakat devamlı bir müşteri sadakati oluşturmak, rakip işletmenin yarattığı

değerin üzerinde bir müşteri değer algısı yaratarak mümkündür (Türkmendağ ve Hassan, 2018: 754).



Şekil 8. Müşteri sadakatinin oluşum süreci

*Kaynak: Kurt, 2008: 10*

Şekil 8’de müşteri sadakatinin oluşum süreci ve müşteriler ile işletmeler arasında gerçekleşen ilişkiler yer almaktadır. Müşteriler ve hizmet ya da ürün sunan işletmeler birbirleriyle sürekli temas halinde bulunmaktadır. Yeniden satın alma işlemi gerçekleştiren ve bu işlemi sürekli hale dönüştüren memnun müşteriler sadık birer müşteri olmaktadır. Müşteri sadakatinin oluşumu, işletme çıktılarının ve kârının artmasını sağlamaktadır (Kurt, 2008: 11).

Müşteri sadakatinin oluşumu uzun zaman isteyen, aşamalardan meydana gelen ve her aşamada farklı bir uygulama gerektiren bir süreçtir. İşletmelerin her bir aşamayı tespit edip gerekli ihtiyaçları sunmasıyla, müşterilerin sadakat düzeyi yüksek müşteriler haline gelmesi daha kolay sağlanacaktır. Dolayısıyla müşteri sadakati oluşum sürecinde müşteriler her aşamada farklı tanımlanmakta ve yedi farklı aşamada yer almaktadır (Barutçu, 2002: 54).

- Olası müşteriler: İlk aşamayı ürün ve hizmeti satın alma ihtimali olan müşteriler oluşturur.
- Potansiyel müşteriler: İkinci aşamayı ürün ve hizmete gereksinim duymanın yanında bu ürün ve hizmeti alım gücü bulunan müşteriler oluşturur.



- Eksik potansiyel müşteriler: Üçüncü aşamayı potansiyel müşterilere dâhil olan fakat ürün ve hizmete gereksinim duymayan ya da alım gücü bulunmayan müşteriler oluşturur.
- İlk kez müşteri: Dördüncü aşamayı ilk defa satın alma işlemi gerçekleştiren müşteriler oluşturur.
- Tekrar satın alma işlemi gerçekleştiren müşteri: Beşinci aşamayı iki veya daha fazla satın alma işlemi gerçekleştiren müşteriler oluşturur.
- Sürekli müşteri: Altıncı aşamayı tüm gereksinimlerini aynı işletmeden karşılayan müşteriler oluşturur.
- Taraftar müşteri: Yedinci aşamayı sürekli müşteri olan ve bununla birlikte başka müşterilere de işletmeyi tavsiye ederek girdiği pazarlama çabalarıyla işletmeye yeni müşteri kazandıran müşteriler oluşturur.

### **2.3.8. Müşteri Sadakatini Etkileyen Faktörler**

İşletmeleri pozitif yönde etkileyen ve güdüleyen durumların ilk sırasında gelen rekabet, bunun bir getirisi olarak, müşteri portföylerine yeni bireyler eklemenin yanı sıra, sahip oldukları müşterileri muhafaza edebilme amacına da yardımcı olmaktadır. Bu sebeple, bir işletme sahip olduğu müşterilerinin “ neden bu işletmeyle olan bağlarını sürdürdüklerini ve gösterdikleri sadakatin hangi faktörlere ne düzeyde bağlı olduğunu” anlaması gerekmektedir. Müşterinin sadakatini tetikleyen 4 ana faktör bulunur. Bu faktörler her firmanın iş yaptığı saha, hedeflediği tüketici pazarı ve müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetler doğrultusunda farklılıklar gösterir (Cengiz, 2013: 41). Ayrıca düşük fiyat stratejisi izleyerek müşteri sadakati yaratmaya çalışan işletmeler diğer işletmelerinde fiyatlarını düşürmesi halinde müşterilerini kaybetme riski yaşamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin müşteri sadakati yaratmak için maddi çıkarlar haricindeki yöntemleri uygulaması daha sağlıklı olmaktadır (Barutçu, 2002: 71).

**Güven:** Bir taraf eğer karşı tarafın hareketlerinin sonucunda fayda sağlayacağını düşünüyorsa bu güvenin açığa çıktığını göstermektedir. Kısaca müşterinin markaya ilişkin güveni algıladığı kalite düzeyi ile doğru orantılıdır. Güvenin, ilişki bağlılığı ve dolayısıyla müşteri sadakati üzerinde gücü bulunmaktadır. Taraflardan birinin karşı tarafa güven duyması, o tarafa yönelik olumlu davranışlar geliştireceğine işaret etmektedir. Böylece markaya güvenen müşteri, markaya karşı olumlu bir satın alma niyetinde bulunacaktır.

Fakat müşterinin markaya güvenmesi için yalnızca olumlu sonuçlar yeterli değil, bu olumlu sonuçların gelecekte de devamlılığı gerekmektedir.

Güven ayrıca güvenilirlik kavramını da yansıtmaktadır. Güvenilirlik, işletmenin etik olmayan ve sadece kendi faydasını gözeten davranışları ile alakalı risk yüzdesini azaltarak müşterisinin uzun süreli işletmeye yönelimini etkilemektedir. Müşterilerin güvensiz hissettikleri bir alanda, markaya duydukları güven sonucunda belirsizlik azalmaktadır (Aydın and Özer, 2004: 912-913).

**Vazgeçilmezlik:** Vazgeçilmezlik ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında sıkı bir ilişki olmadığı algısı bulunsa da müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinden ele alındığında kolaylıkla ölçülebilecek ve idare edilebilecek bir kavramdır. Vazgeçilmezlik kavramını etkileyen faktörler, farklı sektör alanlarında farklı yoğunlukta bulunmalarına rağmen büyük bir çoğunluğu satış ve pazarlama ile bağlantılıdır (Gümüşbuğa, 2016: 86). İşletmeler, sadece bir ürün ve hizmet ile vazgeçilmezliği sağlayabilse de, ürün ve hizmet ile birlikte müşteri gereksinimlerini de gidererek işletmeye duyulan bağlılığı arttırmaya çalışırlar. Bu durum çapraz satış şeklinde ifade edilmekte, ürün ve hizmet ile beraber diğer faktörlerin de pazarlanmasını içermektedir. Böylece müşteri birçok gereksinimini aynı işletmeden karşılayarak zamandan tasarruf edecek ve sadık bir müşteri haline gelecektir. Örneğin; bankanın kart, yatırım hesabı, ödeme sistemi gibi farklı işlemlerini kullanan bir müşterinin, yalnızca kısa vadeli faiz geliri sebebiyle işlem gerçekleştiren bir müşteriye göre bankayla ilişkisini kesmesi daha düşük bir ihtimaldir (Öztürk, 2019: 63).

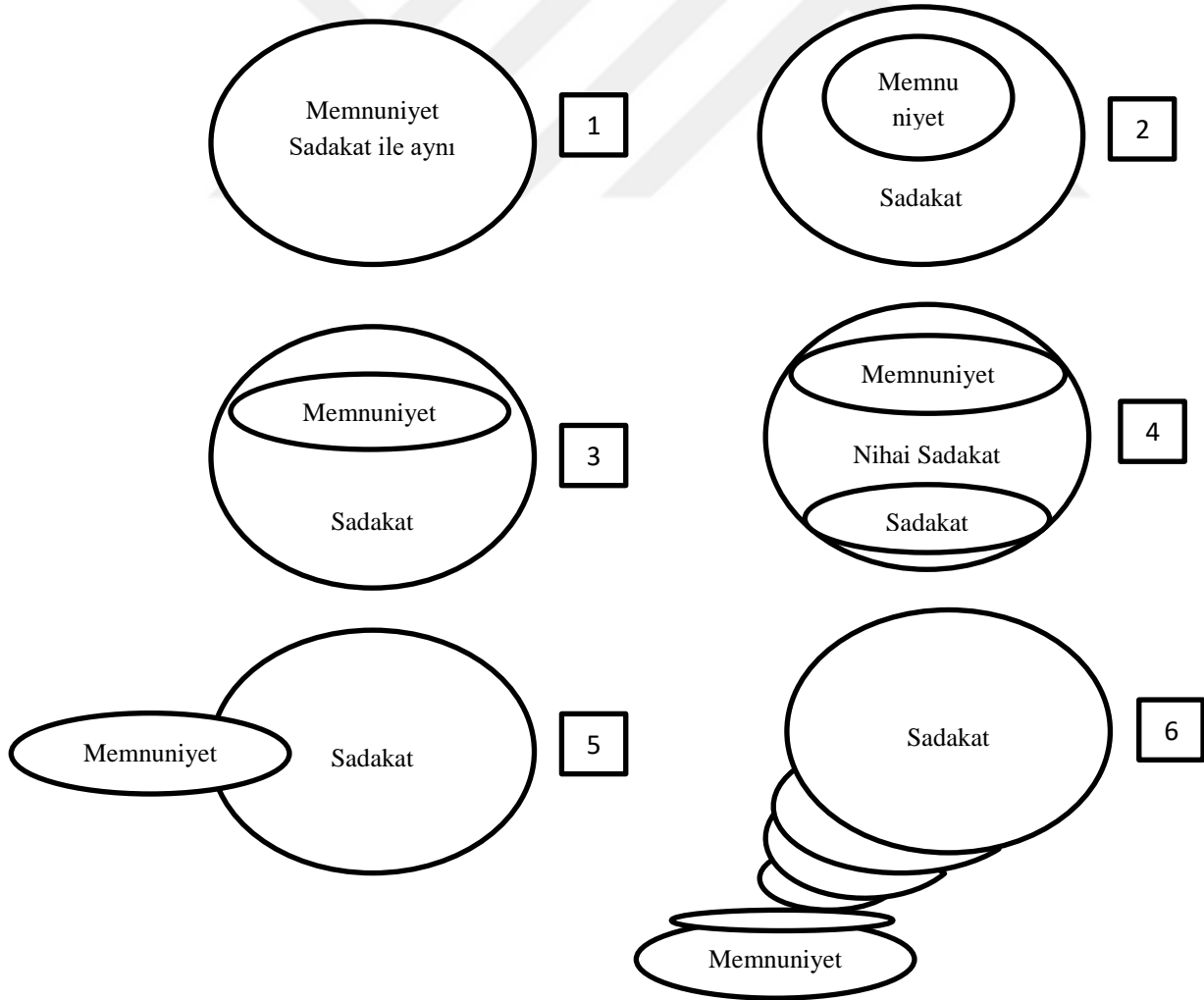
**Umursanmak:** İşletmenin müşteri sorunlarını anlaması, çözümlemesi ve her şartta iade olanağı sunmasının yanında müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetin doğru zamanda, doğru fiyatta ve doğru hizmet kanalı aracılığıyla karşılanması müşteriye umursandığını gösterir (Bakan vd., 2009: 140). Örneğin; konaklama hizmeti alan bir müşteri memnuniyetsizlik yaratan durumları bildirmektedir. Yetkili kişiler müşteri şikâyetlerini dinlemenin yanında ikram, ücretsiz oda iyileştirme ve benzeri alternatif çözümler de sunmalıdır. Böylece müşteri değer gördüğünü hissederek işletme hakkında pozitif duygulara sahip olacaktır (Akkuş ve Çakıcı, 2020: 44).

**Ödüllendirme:** Satın alma işlemi gerçekleştiren müşteriye işletme tarafından sunulan hediyelerdir. Müşteri ödüllerden dolayı fayda sağladığını düşündüğü süre boyunca diğer unsurlar kendi çıkarına uygun olmasa dahi işletmeye olan sadakati devam edecektir

(Akkuş ve Çakıcı, 2020: 44). Müşteri olumlu reaksiyon aldığı davranışları yeniler ve en fazla ödüllendirilen davranışı sergilemeye başlar. İşletme bu sayede müşteri davranışını şekillendiren olumlu ödüllere yoğunlaşarak müşteri davranışlarını istenilen yönde değiştirebilmektedir. Bu ödüllere kredi kartı kullanımı sonucunda elde edilen hediyeler, kıdem, havayolları mil toplama puanları ve nakit kazanımı örnek verilebilir (Gümüşbuğa, 2016: 86-87).

### 2.3.9. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi

Bir işletme müşteriler üzerinde pozitif anlamda bir iz bırakmak için ilk olarak müşteri memnuniyetini sağlamalıdır. Çünkü memnuniyet müşteri sadakati basamaklarının tümünde yer alan temel bir unsurdur ve ürün ya da hizmetin yeniden tercih edilmesinde belirleyicidir (Uyar, 2019: 45-46).



Şekil 9. Memnuniyet ile sadakat arasındaki altı ilişki

*Kaynak: Oliver, 1999: 34*

Şekil 9’da memnuniyet ve sadakatin altı farklı çağrışımı gösterilmiştir. 1 numaralı şekilde memnuniyet ve sadakat aynı kavramlar olarak varsayılmaktadır. 2 numaralı şekilde memnuniyetin sadakatin temelini oluşturduğu ve memnuniyet olmadan sadakatinde olmayacağı varsayılmaktadır. 3 numaralı şekilde memnuniyet, sadakatin yalnızca elemanlarından bir tanesi olarak varsayılmaktadır. 4 numaralı şekilde nihai sadakatin üstünlüğü ve memnuniyet ile basit sadakatin de bunun elemanları olduğu varsayılmaktadır. 5 numaralı şekilde sadakat içerisinde memnuniyetin bir kısmının yer aldığı ve bu kısmın sadakatin özünün anahtarı olmaktan ziyade sadece bir parçası olduğu varsayılmaktadır. Son olarak 6 numaralı şekilde memnuniyet, ayrı bir sadakat durumuyla neticelenen akış serisinin başlangıcı varsayılmaktadır (Oliver, 1999: 34).

Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramları benzer şekilde algılanmasına karşın iki farklı durumu ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti, işletme tarafından müşteri beklentilerinin ne derece karşılandığını; müşteri sadakati ise müşterinin işletmeden yeniden satın alma işlemi gerçekleştirme ve işbirliği içerisinde bulunma olasılığını ölçmektedir. Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatini oluşturulabilmek için gerekli şartlardan biri olmasına rağmen tek başına yetersiz kalmaktadır. Sadık olmayan bir müşteri memnun olabilir, ancak memnun olmayan bir müşterinin sadık olması oldukça zordur. (Shoemaker and Lewis, 1999: 353).

Burgeson (1998), müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arasındaki bağlantıyı dört farklı şekilde açıklamıştır (Bayuk ve Küçük, 2007: 289).

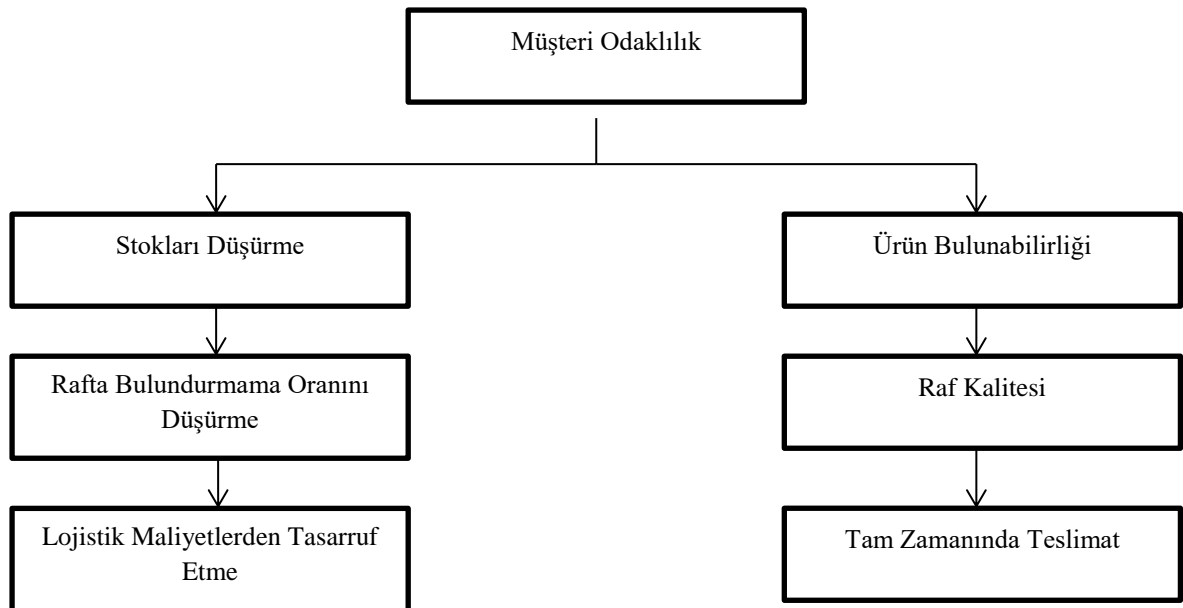
- Memnun olmuş sadık müşteriler: Ürün ve hizmetten hem tatmin olan hem de gereksinimlerinin karşılanması konusunda en doğru seçim olduğunu düşünen müşterilerdir.
- Memnun olmamış sadakatsiz müşteriler: Ürün ve hizmeti beğenmeyen, mutsuz ve rakip işletmelere yönelme eğilimde olan müşterilerdir.
- Memnun olmamış sadık müşteriler: Ürün ve hizmetten veya satıcıdan tatmin olmayan ancak başka alternatiflerin bulunmamasından dolayı sadık görünen rehine müşterilerdir.
- Memnun olmuş sadakatsiz müşteriler: Satıcıdan tatmin olan ancak belirli bir ürünü tekrar satın alma işleminde bulunmayacak olan müşterilerdir. Tatmin olduklarını

ifade etmelerine rağmen sadakatsizdirler. Çıkarlarına yönelik davranışlar sergiledikten sonra farklı arayışlar içerisine girerler.

İşletmelerin kâr ve başarı elde etmesini sağlayan dinamikler müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatidir. Tatmin seviyesi artan müşterinin sadakat seviyesi de artacak ve işletme ile daha sağlam bir ilişki geliştirecektir. Bu durum devam ettiği sürece işletme daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda yer edinecektir. Müşteri sadakatinin büyük bir kısmında memnuniyet etkili olsa da algılanan değer, kalite, işletme imajı ve benzeri etmenlerinde müşteri sadakati üzerinde etkisi görülmektedir (Kostanoğlu, 2009: 35).

### 2.3.10. Tedarik Zinciri Performans Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati ile İlişkisi

Her müşterinin mağazaya girmesi ile başlayan ve satın almak istediği ürünü seçmesi ile son bulan bir karar anı vardır. Ancak müşteri bu süreci rafta ürün bulamamasından dolayı gerçekleştiremediğinden bu durum üreticilere ve perakendecilere ek maliyet olarak yansımaktadır. Perakendecilerin rafta ürün buldurumama oranı ortalamasının tahminen %10 olması ürüne ulaşamamış epeyce müşteri olduğunun göstergesidir. P&G (Procter & Gamble) şirketi müşteri odaklı tedarik zinciri yaratma sürecinde dönüşüm için birtakım hedefler koymuştur. Bu hedefler rafta ürün buldurumama ve stokları %50 oranında azaltma, lojistik maliyetlerden ise %20 oranında tasarruf sağlamaktır. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için ürün bulunabilirliğine, raf kalitesine ve tam zamanında teslimata yoğunlaşmak gerekmektedir (Acar ve Köseoğlu, 2016: 66).



## Şekil 10. Müşteri odaklı tedarik zinciri

*Kaynak: Acar ve Köseoğlu, 2016: 66*

Müşterilerin isteyerek ya da mecbur kalarak yaptığı ürün tercihlerinin anlaşılması işletmenin tedarik zincirindeki konumunu tespit ederken büyük bir öneme sahiptir. Müşterin ürünü talep etme şekli ve nedeni hususunda etkili olan faktörler şunlardır (Görçün, 2016: 43):

**Arz edilen birim büyüklüğü:** Müşterilerin ürünleri küçük ya da büyük olmak üzere hangi birim halinde tercih ettiği anlaşılmalıdır. Büyük parti ürün talebi halinde küçüğe kıyasla büyük bir fiyat farkının açığa çıkması ve ürünün dayanıklı olması, müşterileri ürünü büyük birimler halinde satın almaya itmektedir. Büyük parti ürün ile küçük parti ürün arasında önemsenmeyecek bir fiyat farkının bulunması ve ürünün dayanıklı olmaması müşterileri ürünü küçük birimler halinde satın almaya itmektedir.

**Talep ve arz arasında geçen süre:** Bu süre her bir ürün için farklılık göstermektedir. Dikkat edilmesi gereken konu müşterilerin geçen süreye gösterdiği toleranstır. Temel ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan, birçok arz noktasında bulunabilen ve herkesin rağbet ettiği ürünlere müşterinin gösterdiği tolerans süresi kısılabilmektedir. Lük sayılabilen, belirli arz noktalarında bulunabilen ve sınırlı sayıda müşterinin rağbet ettiği ürünlere müşterinin gösterdiği tolerans süresi uzayabilmektedir.

**Çeşitlilik:** Arz edilen ürünlerin çeşitlendirilmesi talebi arttırabileceği gibi çeşitliliğinin aranmadığı durumlarda mevcuttur. Müşteriler nalbur tercihlerinde ürün çeşidinin az sayıda olmasını veya hiç olmamasını makul görürken, yapı market tercihlerinde çok sayıda ürün çeşidi aramaktadır.

**Hizmet düzeyi:** Müşteriler ürünlerinin minimum sürede ve hasarsız biçimde ulaşmasına önem verirler. Beklenen hizmet düzeyi ürün özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Müşteriler fiyatı düşük ürünleri ve ekmek gibi temel ihtiyaçlarını kendileri satın alırken, televizyon gibi yüksek fiyatlı lüks ihtiyaçlarının eve gönderilmesini isteyebilmektedir. Hizmet düzeyinin arttırılmasının beklenmediği durumlarda hizmet düzeyi arttırılsa bile ürün talebinde herhangi bir farklılık görülmeyebilir.

**Fiyat:** Ürün fiyatının düşüşü yalnız başına talebi arttırmamakta, bununla birlikte müşteriler ihtiyaçlarını giderdiklerini düşünmelidir. Düşük fiyat yalnızca temel ihtiyaçlarda

belirleyicidir. Ürün fiyatının yükselişini talebi belli oranda azaltabilmekte ancak müşteri alışkanlıklarında ve temel gereksinimlerde talebi belirleyen ana değişken olmamaktadır.

**İnovasyon:** Müşterinin yeni ürün beklentisi, talep ettiği ürünün işlevsizleşme ve modasının geçme süresi ile doğru orantılı artmaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler telefon gibi ürünlerin kısa süre içerisinde modasının geçmesine ve rağbet görmemelerine sebep olmaktadır. Müşterilerin temel gereksinimlere yönelik yenilik beklentisi de oldukça düşüktür.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın üçüncü bölümünü oluşturan yöntem kısmında tez çalışmasının amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, yöntemi, modeli, hipotezleri, veri toplama aracı, değişkenleri ve örnekleme değinilecek, son olarak da uygulanan istatistiksel yöntemlere yer verilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Perakende sektöründe hızla artış gösteren arz, rekabet, teknoloji ve bu değişimlere bağlı farklılık gösteren demografik ve ekonomik faktörler, nihai tüketicilerin her geçen gün nüfusunun, bilincinin artması ve beklentilerinin değişmesi, perakendeci işletmeleri rasyonel karar odaklı stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir. Bu stratejilerin belirlenmesi aşamasında tedarik zinciri performans ölçümü gerçekleştirilerek elde edilecek bilgiler ışığında işletme başarı ve başarısızlık nedenlerini tespit etmektedir. Tespit edilen sorunların müşteri odaklılık esas alınarak giderilmesi işletmelerin rekabetçi yönlerini öne çıkarmaktadır.

Perakende sektöründe müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati ölçümüne (Kurşunluoğlu, 2011; Eminler vd., 2019; Rençber vd., 2015) yönelik kısıtlı sayıda çalışma bulunmasına karşın zincir marketlerde tedarik zinciri performans yönetimi üzerine herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışmanın ayırt edici özelliği, indirim marketler ve süpermarketlerin tedarik zinciri performansları açısından karşılaştırılarak müşterilere yansımalarının araştırılmasıdır.

Bu bağlamda, araştırmanın temel amacı; perakende zincir marketlerde tedarik zinciri performans yönetiminin müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Bununla birlikte, indirim marketler ile süpermarketler arasındaki tedarik zinciri performans yönetim farklılıklarının belirlenmesi ve tüketicilerin memnuniyet ve sadakat düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçların, tüketicilere perakende zincir marketler hakkında, perakende sektöründe faaliyet gösteren yöneticilere ise tüketiciler hakkında kaynak oluşturması çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.



### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Zaman, maliyet ve imkânlar doğrultusunda belirli kısıtlar barındıran araştırma, konu ve uygulama yönünden sınırlandırılmıştır. Araştırmanın konu açısından kapsamını; tedarik zinciri performansı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Uygulama açısından ise araştırma; Balıkesir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren Türkiye'nin en büyük ilk beş pazar payına sahip perakende zincir market müşterileri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları araştırma kapsamındaki zincir market tüketicilerine özgü olup diğer perakende türlerine ve tüketicilerine genellenmesi gibi bir amaç taşımamaktadır.

Tablo 5

2020 yılı Balıkesir'deki süpermarketlere yönelik bilgiler

	İşletmelerin Adı	Türkiye Geneli Mağaza Sayısı	Balıkesir Merkez-İlçe Mağaza Sayısı	Mağaza Formatı
Uluslararası İşletmeler	A İşletmesi	8.321	128	Yüksek İndirim Mağazası, KSPM
	B İşletmesi	2.261	72	KSPM, SPM, HPM
	C İşletmesi	643	15	KSPM, SPM, HPM
Ulusal İşletmeler	D İşletmesi	10.001	207	Yüksek İndirim Mağazası, SPM
	E İşletmesi	7.882	273	Yüksek İndirim Mağazası, SPM

(HPM) Hipermarket: 2500 m<sup>2</sup> ve üstü  
(KSPM) Küçük Süpermarket: 400-1000 m<sup>2</sup>  
(SPM) Süpermarket: 100-400 m<sup>2</sup>

*Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.*

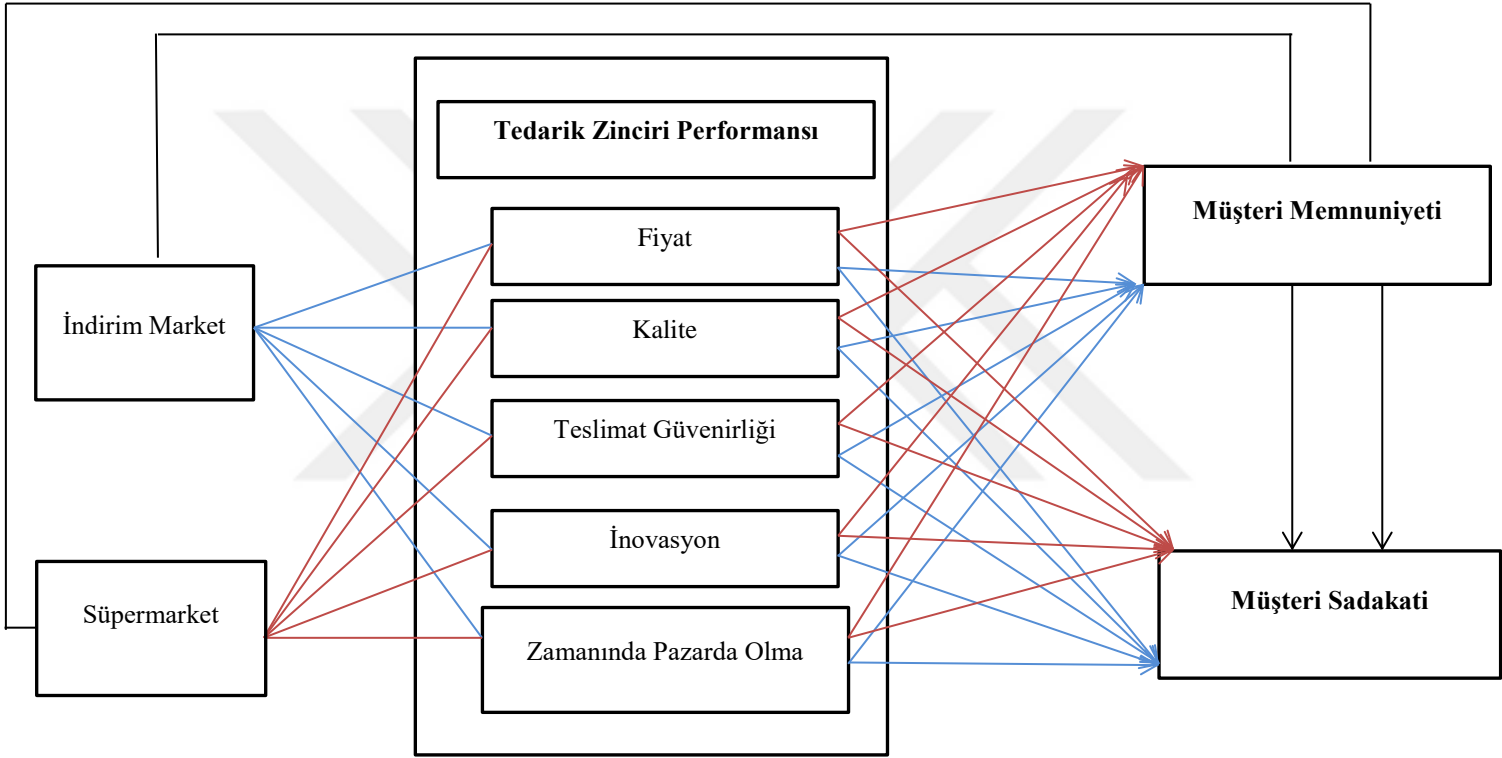
### 3.3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış olup; araştırmanın amacı ve modeli kapsamında, literatürden elde edilen ölçekler bir pilot araştırma (n=30) aracılığıyla test edilmiştir. Anket formu üzerinde gerekli düzeltmeler yapılarak nihai uygulamaya geçilmiştir. Araştırmaya ilişkin model, hipotezler, veri toplama aracı ve değişkenler, örneklem ve uygulanan analiz yöntemi ile ilgili bilgiler aşağıda

sırasıyla açıklanmıştır. Bu bölümde araştırma bulgularının analiz edilip değerlendirilmesi öncesinde araştırmayı ilgilendiren süreçlere ilişkin bilgi vermek amaçlanmaktadır.

### 3.4. Araştırma Modeli

Araştırmada, belirlenen problemi, problem ile ilgili hususları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki bağlantıyı tanımlayan ve bu tanımlara istinaden ileriye dönük tahminlerin yapılabildiği tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır (Kurtuluş, 1996: 310).



Şekil 11. Araştırma modeli

Araştırmanın amaçlarına uygun geliştirilen model, bağımsız değişken (tedarik zinciri performansı) ile bağımlı değişkenler (müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati) arasında ilişki bulunduğu; bununla birlikte bağımlı değişkenler arasında da karşılıklı bir ilişki bulunduğu varsayımından yola çıkılarak oluşturulmuştur.

### 3.5. Araştırma Hipotezleri ve Varsayımları

Araştırmaya katılan perakende zincir market müşterilerinin, anket formundaki ifadeleri doğru ve gerçeği yansıtır şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın

amacı ve modeline yönelik belirlenen değişkenlerin arasındaki ilişkileri test etmek niyetiyle araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H1: İndirim marketlerin sunduğu fiyat ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H2: İndirim marketlerin sunduğu kalite ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H3: İndirim marketlerin teslimat güvenilirliği ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H4: İndirim marketlerin geręekleřtirdięi inovasyon ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H5: İndirim marketlerin zamanında pazarda olması ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H6: Süpermarketlerin sunduğu fiyat ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H7: Süpermarketlerin sunduğu kalite ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H8: Süpermarketlerin teslimat güvenilirliği ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H9: Süpermarketlerin geręekleřtirdięi inovasyon ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H10: Süpermarketlerin zamanında pazarda olması ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H11: İndirim marketlerin sunduğu fiyat ile müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H12: İndirim marketlerin sunduğu kalite ile müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H13: İndirim marketlerin teslimat güvenilirliği ile müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H14: İndirim marketlerin gerçekleştirdiği inovasyon ile müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H15: İndirim marketlerin zamanında pazarda olması ile müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H16: Süpermarketlerin sunduğu fiyat ile müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H17: Süpermarketlerin sunduğu kalite ile müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H18: Süpermarketlerin teslimat güvenilirliği ile müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H19: Süpermarketlerin gerçekleştirdiği inovasyon ile müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H20: Süpermarketlerin zamanında pazarda olması ile müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H21: İndirim marketlerdeki müşteri memnuniyetinin müşteri sadakati üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi söz konusudur.

H22: Süpermarketlerdeki müşteri memnuniyetinin müşteri sadakati üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi söz konusudur.

Yapılan çalışmalar sonucunda müşterilerin ürün fiyatlarının düşük olmasına yönelik beklenti içerisinde olduğu görülmüştür (Okumuş, 2005: 126). Ayrıca mağazanın sunduğu fiyat ile müşterinin mağazaya duyduğu sadakat arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özkan, 2019: 119).

Bu bilgilere dayanarak H1, H6, H11 ve H16 hipotezleri geliştirilmiştir.

Ürün kalitesi, ürün bulunabilirliği ve çeşitliliği yönünden pazarlama fonksiyonunu ile ilgiliyken ikame ürün kullanımı ve gerekli düzeyde ürün stokunun tutulması tedarik zinciri fonksiyonunu ile ilgilidir. (Yörük, 2007: 106). Yapılan çalışmalar sonucunda indirim market ve süpermarket müşterinin ürün kalitesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı ölçüde bir fark ortaya çıktığı ve kalitenin süpermarket sektöründe tatmin edici bir faktör olduğu görülmüştür. (Gomez, 2004: 273; Okumuş, 2005: 126; Arslan ve Yavuzyılmaz, 2017: 580).

Bu bilgilere dayanarak H2, H7, H12 ve H17 hipotezleri geliştirilmiştir.

Teslimat güvenirliliği müşteri talebinin doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru yerde karşılanması ile ilgilidir (Kalinainen, 2013: 17). Uzun dönemli ilişkileri oluşturan güven ve bağlılığın, müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür (Desphande, 2012: 6).

Bu bilgilere dayanarak H3, H8, H13 ve H18 hipotezleri geliştirilmiştir.

Enkel ve Gassman (2009) farklı sektörleri ele alarak gerçekleştirdiği çalışmada yeniliğin kaynağı olarak %78 oranında müşterilerin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Pado, 2017: 76). Müşteriler üründe bulunması gereken yenilikleri belirlemenin yanında üründen beklentilerini de karşılamak istemektedir (Pado, 2017: 82).

Bu bilgilere dayanarak H4, H9, H14 ve H19 hipotezleri geliştirilmiştir.

Zamanında pazarda olma, müşteriler tarafından talep gören ürünlerin tespiti, üretimin gerçekleşmesi ve ürün sevkiyatını da içeren talep karşılama sürecidir (Perçin, 2005: 177-178). İndirim market müşterilerinin perakendeci markalı ürünlerin bulunmasına yönelik beklentisinin süpermarket müşterine oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Okumuş, 2005: 126). Ayrıca müşteri taleplerinin karşılanma süresinin azaltılmasıyla da müşteri memnuniyetinin arttırdığı görülmüştür (Desphande, 2012, 7).

Bu bilgilere dayanarak H5, H10, H15 ve H20 hipotezleri geliştirilmiştir.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988); Shoemaker ve Lewis (1999); Baker ve Crompton (2000); Jun, Yang ve Kim (2004) ve Polyorat ve Sophonsiri (2010) çalışmalarında müşteri memnuniyetinin müşteri sadakati üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (Kılıçhan, 2012: 76). Ancak Oliver (1997) müşteri memnuniyetin her koşulda müşteri sadakatine yol açmayacağını ifade etmektedir (Uyar, 2019: 46).

Bu bilgilere dayanarak H21 ve H22 hipotezleri geliştirilmiştir.

### **3.6. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler**

Araştırmanın perakende zincir market müşterileri üzerine olması, hedef örneklemin çok dağınık olması ve Covid-19 sürecinde yüz yüze anket yapmanın zorlaşması sebebiyle veri toplama aracı olarak online anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, Google Form

üzerinden hazırlanarak linkin online şekilde katılımcılara ulaştırılması sağlanmış ve yaklaşık 2 dakikalık bir süre içerisinde tamamlanmıştır.

Anket formunda benzer çalışmalardan yararlanılarak ilk 4 soru tüketicilerin en sık alışveriş yaptığı ulusal zincir market ve alışveriş alışkanlıklarını tespit etmeye yönelik oluşturulmuştur. Sonrasında tedarik zinciri performansı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine yönelik 3 ayrı ölçek bulunmaktadır. Literatür araştırması sonucunda elde edilen ölçekler, alanında uzman kişilerce Türkçe'ye uyarlanmıştır. Tedarik zinciri performans ölçeği (Li vd., 2000); kalite, fiyat, teslimat güvenilirliği, inovasyon ve zamanında pazarda olma olmak üzere 5 boyut ve 16 ifadeden oluşmaktadır. İlgili yazımdaki iki ayrı çalışmadan derlenen müşteri memnuniyeti ölçeğinde (Cronin vd., 2000; Olorunniwo vd., 2006) 4 ifadeye yer verilmiştir. Müşteri sadakati ölçeğinde ise (Pandey ve Darla, 2012) yine 4 ifade bulunmaktadır. Ölçekteki ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi ölçeklendirme “1=kesinlikle katılmıyorum”, “2=katılmıyorum”, “3=ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4=katılıyorum” “5=kesinlikle katılıyorum” kullanılmıştır. Ayrıca anket formunun sonunda tüketicilerin demografik özelliklerini belirlemeye ilişkin 6 soruya yer verilmiştir. Tablo 6’da anket formunda yer alan 3 ölçeğe ait boyutları ve değişken sayılarını belirtmektedir.

Tablo 6

Ölçeklerdeki boyutlar ve değişken sayıları

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı
<b>Tedarik Zinciri Performansı</b>	Fiyat	2
	Kalite	4
	Teslimat Güvenirliği	3
	İnovasyon	3
	Zamanında Pazarda Olma	4
<b>Müşteri Memnuniyeti</b>	-	4
<b>Müşteri Sadakati</b>	-	4

### 3.7. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın ana kütesini Balıkesir ilinde faaliyette bulunan beş büyük perakende zincir marketin herhangi birinden en az bir kere alışveriş yapmış ve 18 yaş üzeri olan tüm bireyler oluşturmaktadır. Ana kütle büyüklüğü 1.240.285'dir (Nüfusu.com, 2020). Her tüketiciye ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem ankete cevap veren tüm katılımcıların örneğe dâhil edilmesini kapsar. Araştırmacı bu yöntem sayesinde en kolay bulunan deneklerden istediği örneklem sayısına ulaşıncaya kadar ankete devam eder (Çoşkun vd., 2017: 148).

Örneklem sayısının belirlenmesi aşamasında akademisyenlerce genel kabul görmüş kurallar bulunmaktadır. Bunlar: (1) 30'dan büyük 500'den küçük örneklem sayısının birçok çalışma için yeterli olduğudur. (2) Örneklem eğer eğitim, cinsiyet ve mevki gibi alt gruplara ayrılırsa her alt grup ile ilgili en az 30 katılımcıya ihtiyaç duyulmaktadır. (3) Çok değişkenli analiz yapılabilmesi için örneklem sayısı araştırmada yer alan değişken sayısının tercihen en az 10 katı ya da daha fazlası olmalıdır (Çoşkun vd., 2017: 143-144).

Tablo 7

$\alpha= 0.05$  için örneklem büyüklükleri

Ana kütle Büyüklüğü	$\pm 0.03$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0.05$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0.10$ örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
<b>100</b>	92	87	90	80	71	77	49	38	45
<b>500</b>	341	289	321	217	165	196	81	55	70
<b>750</b>	441	358	409	254	185	226	85	57	73
<b>1000</b>	416	406	473	278	198	244	88	58	75
<b>2500</b>	748	537	660	333	224	286	93	60	78
<b>5000</b>	880	601	760	357	234	303	94	61	79

<b>10.000</b>	964	639	823	370	240	313	95	61	80
<b>25.000</b>	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
<b>50.000</b>	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
<b>100.000</b>	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
<b>1.000.000</b>	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
<b>100.000.000</b>	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

*Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89*

Tablo 7’de görüleceği üzere  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde ve  $d= \pm 0.05$  örnekleme hatası ile 1.240.285 olan ana kütle için 384 kişilik bir örnek büyüklüğü araştırma için uygundur. Buradan hareketle, geçerli olmayan anketlerin olabileceği göz önünde bulundurularak 410 kişiye anket uygulanmış olup 401 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.8. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde bir takım istatistiksel yöntemlerden faydalanılmıştır. Verilerin analizi “SPSS 25.0 for Windows” paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Her bir ölçeğin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach’s Alpha değerleri) hesaplanarak güvenilirlik düzeyleri tespit edilmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerliliğini test edebilmek için keşfedici faktör analizi uygulandıktan sonra değişkenler arası ilişkileri test edebilmek için pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla da basit ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın dördüncü bölümünü oluşturan bulgular kısmında demografik bilgilere, tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarına, güvenilirlik ve faktör analizlerine, değişkenlere ait ölçeklere, korelasyon ve regresyon analizlere yer verilmiştir.

#### 4.1. Ankete Katılan Tüketicilere İlişkin Demografik Bilgiler

Ankete katılan tüketiciler indirim market müşterileri ve süpermarket müşterileri olmak üzere iki alt gruptan oluştuğundan, kıyaslama yapılabilmesi açısından her iki grubun demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ayrı ayrı Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8

Tüketicilerin demografik özelliklerine göre dağılımları

	İndirim Market (n=298)		Süpermarket (n=103)	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
<b><u>Cinsiyet</u></b>				
Kadın	185	62,1	52	50,5
Erkek	113	37,9	51	49,5
<b><u>Medeni Durum</u></b>				
Bekâr	149	50,0	46	44,7
Evli	149	50,0	57	55,3
<b><u>Yaş</u></b>				
18-24	80	26,8	20	19,4
25-34	98	32,9	35	34,0
35-44	66	22,1	21	20,4
45-54	39	13,1	22	21,4
55 ve üzeri	15	5,0	5	4,9
<b><u>Eğitim Durumu</u></b>				
İlkokul	18	6,0	1	1,0
Ortaokul	18	6,0	2	1,9
Lise	83	27,9	22	21,4
Ön Lisans	49	16,4	25	24,3
Lisans	101	33,9	34	33,0
Lisansüstü	29	9,7	19	18,4
<b><u>Meslek</u></b>				
Çalışan (Kamu)	89	29,9	45	43,7
Çalışan (Özel)	56	18,8	21	20,4
Serbest Meslek	11	3,7	4	3,9
Çalışmıyor	22	7,4	2	1,9
Emekli	7	2,3	8	7,8
Ev Hanımı	42	14,1	6	5,8
Öğrenci	71	23,8	17	16,5
<b><u>Gelir Durumu</u></b>				
3000 ve altı	123	41,3	18	17,5
3001-6000	120	40,3	30	29,1
6001-9000	43	14,4	24	23,3
9001-12000	7	2,3	10	9,7

12001-15000	4	1,3	12	11,7
15001 ve üstü	1	0,3	9	8,7

İndirim market müşterilerinin %62,1'ini kadınlar oluştururken süpermarket müşterilerinin kadın ve erkek sayısı neredeyse birbirine eşittir. İndirim market müşterilerinin %50'sinin bekâr %50'sinin evli, süpermarket müşterilerinin %44,7'sinin bekâr %55,3'ünün evli olduğu göz önüne alınırsa market tercihinde medeni durumun herhangi bir etkisinin olmadığını ifade edilebilir.

En sık alışveriş yapılan 25-34 yaş aralığında %32,9'unu indirim market müşterileri, %34'ünü süpermarket müşterileri oluşturmaktadır. Ancak 45 yaş ve üstü müşterilerin %18,1'i indirim marketleri tercih ettiği, %26,3'ünün süpermarketleri tercih ettiği göz önüne alınırsa gençlerin indirim marketlere yöneldiğini daha yaşlı kesimin ise süpermarketlere yöneldiğini söylemek mümkündür.

Eğitim durumu incelendiğinde indirim market müşterilerinin %33,9 ile süpermarket müşterilerinin %33,0'ünün lisans düzeyinde yoğunlaştıkları görülmektedir. İndirim market müşterilerinin %60'ı ön lisans ve üstü eğitime sahipken, süpermarket müşterilerinde bu oran %75.7 seviyelerindedir.

İndirim market müşterileri içerisinde %29,9 ile kamu sektöründe çalışanlar ve %23,8 ile öğrenciler çoğunluktadır. Süpermarket müşterileri içerisinde ise %43,7 ile kamu sektöründe çalışanlar ve %20,4 ile özel sektörde çalışanlar çoğunlukta yer almaktadır.

Gelir durumu açısından ele alındığında, indirim market müşterilerinin %41,3 ile 3000TL ve altı gelir seviyesinde, süpermarket müşterilerinin %29,1 ile 3001-6000TL gelir seviyesinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Ancak 6001TL ve üstü gelir seviyesine sahip indirim market müşterileri %18,3 iken süpermarket müşterilerinde bu oran %53,4'tür. Buradan hareketle gelir seviyesi yüksek müşterilerin süpermarketleri tercih ettiği görülmektedir.

Ankete katılım gösteren süpermarket müşterilerinin yaş, eğitim durumu ve gelir durumu açısından indirim market müşterilerine göre daha yüksek bir seviyede bulunduğunu söylenebilir.

## 4.2. Ankete Katılan Tüketicilerin En sık Alışveriş Yaptıkları Marketlere Göre Dağılımı ve Alışveriş Alışkanlıkları

Ankete katılan tüketicilerinin market tercihlerinin belirlenmesi alışveriş alışkanlıklarının anlaşılması açısından önemlidir. Tablo 9’da tüketicilerin en sık alışveriş yaptıkları marketlere ve Tablo 10’da tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 9

Tüketicilerin en sık alışveriş yaptıkları markete göre dağılımı

Marketler	Frekans	Yüzde
A İşletmesi	144	35,9
B İşletmesi	73	18,2
C İşletmesi	30	7,5
D İşletmesi	94	23,4
E İşletmesi	60	15,0
İndirim Market	298	74,3
Süpermarket	103	25,7
Toplam	401	100,0

Araştırma kapsamında Türkiye’de organize market perakendeciliğinde en yüksek pazar paylarına sahip olan zincir marketler ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre A işletmesi %35,9 ile en çok tercih edilen markettir. Sonra sırayla %23,4 ile D işletmesi, %18,2 ile B işletmesi, %15,0 ile E işletmesi ve %7,5 ile C işletmesi gelmektedir.

Araştırmaya 298 indirim market ve 103 süpermarket müşterisi dâhil edilmiştir. Süpermarket müşterileri indirim market müşterilerinin yaklaşık üçte birini oluşturmaktadır. Bunun en büyük sebebinin Balıkesir ilindeki indirim market sayısının 608 süpermarket sayısının ise 87 olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 10

Tüketicilerin alışveriş alışkanlıkları

Alışveriş Alışkanlıkları		İndirim Market		Süpermarket	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	Her gün	61	20,5	10	9,7

Alışveriş Sıklığı	Haftada bir kere	61	20,5	21	20,4
	Haftada bir kereden fazla	144	48,3	56	54,4
	15 günde bir	19	6,4	12	11,7
	Ayda bir	13	4,4	4	3,9
Alışveriş Yapılan Gün	Hafta içi	108	36,2	27	26,2
	Hafta sonu	26	8,7	23	22,3
	Her ikisi de	164	55,0	53	51,5
Uzaktaki Market İçin Şahsi Araç Kullanımı	Evet	165	55,4	79	76,7
	Hayır	133	44,6	24	23,3

Alışveriş sıklıkları itibariyle indirim market müşterilerinin %48,3 ve süpermarket müşterilerinin %54,4 ile haftada bir kereden fazla alışveriş yapmakta olduğu görülmektedir. Bu durum haricinde kıyaslama yapıldığında indirim market müşterileri %20,5 oranıyla her gün alışveriş yaparak süpermarket müşterine oranla daha sık alışveriş yapmayı tercih etmektedir. Süpermarket müşterilerinin de indirim market müşterilerinden farklı olarak %11,7 oranıyla 15 günde bir alışveriş yapmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Alışveriş yapılan güne bakıldığında her iki marketin müşterileri de hem hafta içi hem de hafta sonu alışverişte yoğunlaşmakta ve dağılımları birbirine paralellik göstermektedir.

Uzaktaki market için şahsi araç kullanımına göre indirim market müşterilerinin %55,4'lük kısmı, süpermarket müşterilerinin %76,7'lik kısmı şahsi araçlarıyla markete gitmektedir. Bu durum süpermarket müşterilerinin daha sadık olduğunu göstermektedir.

### 4.3. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla tedarik zinciri performansı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati değişkenleri keşfedici faktör analizine sokulmuş ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Tablo 11'de temel bileşenler analizi kapsamında gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleriyle ulaşılan bulgular ile Cronbach' Alpha değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 11

Ölçeklerin kmo, barlett ve güvenilirlik test değerleri

Ölçekler	KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)
Tedarik Zinciri Performansı	,896	2822,152	,000	,891
Müşteri Memnuniyeti	,800	638,890	,000	,840
Müşteri Sadakati	,843	962,484	,000	,895

Belirlenen örneklemeden elde edilen değişkenlerin meydana getirdiği veri yapısının, faktör analizi için yeterliliğini ölçen KMO değeri 0,60 veya üzerinde bir değere sahip olmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 319). Ölçekte yer alan ifadelerin birbiriyle uyumunu gösteren Cronbach's Alpha katsayısının ideal olarak ,7'nin üstünde olması beklenir (Pallant, 2017: 113). Tedarik zinciri performansı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ölçeklerine ilişkin veriler faktör analizine sokulmuş ve faktör yükü 0,50 sınırının altında kalan ifadeler analiz kapsamına alınmamıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına dayanarak güvenilirlik düzeyinin sosyal bilimler alanı için yeterli olduğu söylemek mümkündür. Faktör yükleri, değişken boyutları ve ortalamaları, iç tutarlılık katsayıları ve açıklanan varyanslara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

#### 4.3.1. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği

Tedarik zinciri performansına ait veriler faktör analizine sokularak uygulanan varimax döndürmesi sonucunda 5 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan 5 faktörlü yapı toplam varyansın %70'ini açıklamaktadır. Birinci faktör, fiyatın açıklandığı varyans oranı 10,587; ikinci faktör, kalitenin açıklandığı varyans oranı 18,480; üçüncü faktör, teslimat güvenilirliğinin açıklandığı varyans oranı 12,861; dördüncü faktör, inovasyonun açıklandığı varyans oranı 14,150 ve beşinci faktör, zamanında pazarda olmanın açıklandığı varyans oranı 14,221'dir.

Tablo 12

Tedarik zinciri performansı ölçeğine ait hesaplanan faktör yükleri

Değişken Kodu	Fiyat	Kalite	Teslimat Güvenirliği	İnovasyon	Zamanında Pazarda Olma
TZP1	,839				

TZP2	,873				
TZP3		,751			
TZP4		,827			
TZP5		,793			
TZP6		,786			
TZP7			,702		
TZP8			,786		
TZP9			,676		
TZP10				,594	
TZP11				,773	
TZP12				,803	
TZP14					,704
TZP15					,788
TZP16					,697
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	,738	,863	,761	,743	,763
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı	,891				
Açıklanan Varyanslar	10,587	18,480	12,861	14,150	14,221
<b>Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi-Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürmesi</b>					

Faktör analizi sonucuna göre faktör yükü 0,50'nin altında olan tek madde (TZP13) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda tedarik zinciri performansı ölçeğinin teoriye uygun ve geçerli olduğu ifade edilebilir. Tablo 13'de tedarik zinciri performans ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 13

Tedarik zinciri performansı ölçeği değişken ortalamaları

Faktör	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Fiyat	TZP1	3,4190	,90777	3,33
	TZP2	3,2519	1,00941	

<b>Kalite</b>	<b>TZP3</b>	3,3840	,90119	<b>3,38</b>
	<b>TZP4</b>	3,4988	,84890	
	<b>TZP5</b>	3,4589	,76415	
	<b>TZP6</b>	3,2145	,89938	
<b>Teslimat Güvenirliği</b>	<b>TZP7</b>	3,8379	,75905	<b>3,74</b>
	<b>TZP8</b>	3,7282	,75725	
	<b>TZP9</b>	3,6633	,73748	
<b>İnovasyon</b>	<b>TZP10</b>	3,5910	,93932	<b>3,67</b>
	<b>TZP11</b>	3,7531	,75921	
	<b>TZP12</b>	3,6708	,81017	
<b>Zamanında Pazarda Olma</b>	<b>TZP14</b>	3,2419	,89936	<b>3,35</b>
	<b>TZP15</b>	3,4289	,81888	
	<b>TZP16</b>	3,3965	,86017	

#### 4.3.2. Müşteri Memnuniyeti Ölçeği

Müşteri memnuniyeti ölçeğine ait verilerin faktör analizine sokulması sonucunda tek faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktör toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır.

Tablo 14

Müşteri memnuniyeti ölçeği faktör yükleri

<b>Değişken Kodu</b>	<b>Müşteri Memnuniyeti</b>
<b>MM1</b>	,822
<b>MM2</b>	,850
<b>MM3</b>	,828
<b>MM4</b>	,798
<b>Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayısı</b>	,840
<b>Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi</b>	

Faktör analizi sonucuna göre faktör yükü 0,50'nin altında olan madde yoktur. Faktör analizi sonucunda müşteri memnuniyeti ölçeğinin teoriye uygun ve geçerli olduğu ifade edilebilir. Tablo 15'de müşteri memnuniyeti ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 15

Müşteri memnuniyeti ölçeği değişken ortalamaları

Faktör	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Müşteri Memnuniyeti	MM1	3,7656	,72105	3,70
	MM2	3,7207	,78217	
	MM3	3,6958	,74646	
	MM4	3,6234	,86334	

#### 4.3.3. Müşteri Sadakati Ölçeği

Müşteri sadakati ölçeğine ait verilerin faktör analizine sokulması sonucunda tek faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktör toplam varyansın %76'sını açıklamaktadır.

Tablo 16

Müşteri sadakati ölçeği faktör yükleri

Değişken Kodu	Müşteri Sadakati
MS1	,876
MS2	,885
MS3	,897
MS4	,841
Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayısı	,895
<b>Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi</b>	

Faktör analizi sonucuna göre faktör yükü 0,50'nin altında olan madde yoktur. Faktör analizi sonucunda müşteri sadakati ölçeğinin teoriye uygun ve geçerli olduğu ifade edilebilir. Tablo 17'de müşteri sadakati ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.



Tablo 17

Müşteri sadakati ölçeği değişken ortalamaları

Faktör	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Müşteri Sadakati	MS1	3,7781	,72672	3,83
	MS2	3,9177	,67876	
	MS3	3,9127	,67072	
	MS4	3,7332	,78811	

#### 4.4. Araştırma Hipotezine İlişkin Bulgular

Araştırmada, değişkenler arası ilişkilerin test edilmesinde pearson korelasyon analizi ve bağımsız değişkenin (tedarik zinciri performansı) bağımlı değişkenler (müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati) üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 18

Tedarik zinciri performansı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati alt boyutlarına yönelik korelasyon analizi bulguları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7
1.Fiyat	Pearson Cor.	1						
	Sig. (2-tailed)							
2.Kalite	Pearson Cor.	,172**	1					
	Sig. (2-tailed)	,001						
3.Teslimat Güvenirligi	Pearson Cor.	,303**	,499**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000					
4.İnovasyon	Pearson Cor.	,287**	,418**	,621**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000				
5.Zamanında Pazarda Olma	Pearson Cor.	,272**	,545**	,497**	,534**	1		

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000			
6.Müşteri Memnuniyeti	Pearson Cor.	,397**	,602**	,611**	,598**	,646**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		
7.Müşteri Sadakati	Pearson Cor.	,430**	,503**	,554**	,548**	,544**	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
**Korelasyon 0,01 düzeyinde/ * 0,05 düzeyinde anlamlıdır.								

#### 4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 18’de araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arası ilişkilerin tespit edilmesine ilişkin gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları yer almaktadır.

Araştırmada tedarik zinciri performansı boyutlarının müşteri memnuniyeti ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Fiyat ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=,397$   $p<0,01$ ); kalite ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=,602$   $p<0,01$ ); teslimat güvenilirliği ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=,611$   $p<0,01$ ); inovasyon ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=,598$   $p<0,01$ ); zamanında pazarda olma ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=,646$   $p<0,01$ ) olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre tedarik zinciri performansının zamanında pazarda olma boyutunun müşteri memnuniyeti ile daha güçlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Araştırmada tedarik zinciri performansı boyutlarının müşteri sadakati ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Fiyat ile müşteri sadakati arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=,430$   $p<0,01$ ); kalite ile müşteri sadakati arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=,503$   $p<0,01$ ); teslimat güvenilirliği ile müşteri sadakati arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=,554$   $p<0,01$ ); inovasyon ile müşteri sadakati arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=,548$   $p<0,01$ ); zamanında pazarda olma ile müşteri sadakati arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=,544$   $p<0,01$ ) olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre tedarik zinciri performansının teslimat güvenilirliği boyutunun müşteri sadakati ile daha güçlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

En yüksek korelasyon ise müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında görülmüştür. Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki ( $r=,766$   $p<0,01$ ) tespit edilmiştir.

#### 4.4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını tespit edilse de değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisi anlaşılamamaktadır. Bu sebeple araştırmada birden fazla bağımsız değişkenin tek bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi ve bir bağımsız değişkenin tek bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 19

İndirim marketlerde tedarik zinciri performans boyutlarının müşteri memnuniyetine etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
Fiyat	,161	,034	,209	,000
Kalite	,179	,046	,179	,000
Teslimat Güvenirliği	,207	,055	,197	,000
İnovasyon	,134	,049	,149	,007
Zamanında Pazarda Olma	,256	,045	,278	,000
F= 76,033 R <sup>2</sup> = ,566 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,558				
<b>Bağımlı Değişken: Müşteri Memnuniyeti</b>				

Tablo 19'da gösterildiği üzere indirim marketlerin tedarik zinciri performansı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=76,033;  $p<0,001$ ). Analiz sonuçları incelendiğinde tedarik zinciri performansının alt boyutu olan fiyat ( $\beta=,209$ ;  $p<0,05$ ), kalite ( $\beta=,179$ ;  $p<0,05$ ), teslimat güvenirliliği ( $\beta=,197$ ;  $p<0,05$ ), inovasyon ( $\beta=,149$ ;  $p<0,05$ ) ve zamanında pazarda olmanın ( $\beta=,278$ ;  $p<0,05$ ) müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Tedarik zinciri performansının tüm alt boyutlarının, düzeltilmiş R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre müşteri memnuniyetinin %55'ini açıkladığı görülmektedir. Bu doğrultuda H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 20

Süpermarketlerde tedarik zinciri performans boyutlarının müşteri memnuniyetine etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
Fiyat	,089	,049	,126	,074
Kalite	,238	,068	,270	,001
Teslimat Güvenirliği	,166	,078	,174	,037
İnovasyon	,255	,073	,260	,001
Zamanında Pazarda Olma	,215	,073	,238	,004
F= 37,135 R <sup>2</sup> = ,657 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,639				
<b>Bağımlı Değişken: Müşteri Memnuniyeti</b>				

Tablo 20’de gösterildiği üzere süpermarketlerin tedarik zinciri performansı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=37,135; p<0,001). Analiz sonuçları incelendiğinde tedarik zinciri performansının alt boyutu olan fiyatın ( $\beta$ =.126; p<0,05) müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Tedarik zinciri performansının alt boyutu olan kalite ( $\beta$ =.270; p<0,05), teslimat güvenirliliği ( $\beta$ =.174; p<0,05), inovasyon ( $\beta$ =.260; p<0,05) ve zamanında pazarda olmanın ( $\beta$ =.238; p<0,05) müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Dört alt boyutun düzeltilmiş R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre müşteri memnuniyetinin %64’ünü açıkladığı görülmektedir. Bu doğrultuda H7, H8, H9 ve H10 hipotezleri kabul edilmiştir. H6 hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 21

İndirim marketlerde tedarik zinciri performans boyutlarının müşteri sadakatine etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
Fiyat	,240	,038	,317	,000
Kalite	,102	,051	,104	,048
Teslimat Güvenirliği	,158	,062	,152	,011
İnovasyon	,137	,055	,155	,013
Zamanında Pazarda Olma	,151	,050	,166	,003

F= 47,217 R <sup>2</sup> = ,447 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,438
<b>Bağımlı Değişken: Müşteri Sadakati</b>

Tablo 21’de gösterildiği üzere indirim marketlerin tedarik zinciri performansı ile müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=47,217; p<0,001). Analiz sonuçları incelendiğinde tedarik zinciri performansının alt boyutu olan fiyat ( $\beta=,317$ ; p<0,05), kalite ( $\beta=,104$ ; p<0,05), teslimat güvenilirliği ( $\beta=,152$ ; p<0,05), inovasyon ( $\beta=,155$ ; p<0,05) ve zamanında pazarda olmanın ( $\beta=,166$ ; p<0,05) müşteri sadakati üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Tedarik zinciri performansının tüm alt boyutlarının, düzeltilmiş R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre müşteri sadakatinin %43’ünü açıkladığı görülmektedir. Bu doğrultuda H11, H12, H13, H14 ve H15 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 22

Süpermarketlerde tedarik zinciri performans boyutlarının müşteri sadakatine etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
<b>Fiyat</b>	,039	,050	,053	,435
<b>Kalite</b>	,281	,069	,303	,000
<b>Teslimat Güvenirliği</b>	,191	,079	,191	,017
<b>İnovasyon</b>	,242	,074	,234	,002
<b>Zamanında Pazarda Olma</b>	,264	,074	,279	,001
F= 41,818 R <sup>2</sup> = ,683 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,667				
<b>Bağımlı Değişken: Müşteri Sadakati</b>				

Tablo 22’de gösterildiği üzere süpermarketlerin tedarik zinciri performansı ile müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=37,135; p<0,001). Analiz sonuçları incelendiğinde tedarik zinciri performansının alt boyutu olan fiyatın ( $\beta=,053$ ; p<0,05) müşteri sadakati üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Tedarik zinciri performansının alt boyutu olan kalite ( $\beta=,303$ ; p<0,05), teslimat güvenilirliği ( $\beta=,191$ ; p<0,05), inovasyon ( $\beta=,234$ ; p<0,05) ve zamanında pazarda olmanın ( $\beta=,279$ ; p<0,05) müşteri sadakati üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Dört alt boyutun düzeltilmiş R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre

müşteri sadakatinin %66'sını açıkladığı görülmektedir. Bu doğrultuda H17, H18, H19 ve H20 hipotezleri kabul edilmiştir. H16 hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 23

İndirim marketlerdeki müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine etkisi

Değişken	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
Müşteri Memnuniyeti	,744	,038	,755	,000
F= 391,306 R <sup>2</sup> = ,569				
<b>Bağımlı Değişken: Müşteri Sadakati</b>				

Tablo 23'te gösterildiği üzere indirim marketlerdeki müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=391,306; p<0,001). Analiz sonuçları incelendiğinde müşteri memnuniyetinin ( $\beta$ =,755; p<0,05) müşteri sadakati üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetinin R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre müşteri sadakatinin %57'sini açıkladığı görülmektedir. Bu doğrultuda H21 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24

Süpermarketlerdeki müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine etkisi

Değişken	B	Standart Sapma	$\beta$	Anlamlılık
Müşteri Memnuniyeti	,816	,066	,778	,000
F= 154,831 R <sup>2</sup> = ,605				
<b>Bağımlı Değişken: Müşteri Sadakati</b>				

Tablo 24'te gösterildiği üzere süpermarketlerdeki müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=154,831; p<0,001). Analiz sonuçları incelendiğinde müşteri memnuniyetinin ( $\beta$ =,778; p<0,05) müşteri sadakati üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetinin R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre müşteri sadakatinin %60'ını açıkladığı görülmektedir. Bu doğrultuda H22 hipotezi kabul edilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında, işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini arttırmak için gerekli olan tedarik zinciri performans ölçütleri ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının her geçen gün önem kazandığı perakende sektöründe müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati konularına bir bütünlük çerçevesinde değinilmiştir. Tedarik zinciri performans yönetim farklılıklarının müşteriler üzerindeki yansımalarının net bir şekilde açıklanabilmesi açısından indirim marketler ve süpermarketler kıyaslama yapılacak biçimde analizlere tabi tutulmuştur. Literatürden yararlanarak toplamda 22 hipotez geliştirilmiştir. Hipotezler Balıkesir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren Türkiye'nin en büyük ilk beş pazar payına sahip perakende zincir marketlerden herhangi birini tercih eden 401 müşteriye, internet aracılığı ile ulaştırılan anketler ile test edilmiştir. Değişkenler arasında ilişkinin bulunup bulunmadığı ve değişkenlerin birbirlerini ne düzeyde etkilediği hususunda elde edilen bulgular aşağıda değerlendirilmiştir.

Değişkenler arası ilişkinin tespitinde kullanılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, hipotezlerdeki ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tedarik zinciri performans boyutları olan fiyat, kalite, teslimat güvenilirliği, inovasyon ve zamanında pazarda olmanın müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arasında da bir ilişki olduğu görülmüştür. Söz konusu ilişki düzeyleri arasında en güçlü ilişkilerin sırasıyla müşteri memnuniyeti-müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti-zamanında pazarda olma, müşteri sadakati-teslimat güvenilirliği arasında olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analiziyle elde edilen ilişkilerin niteliği regresyon analiziyle açıklanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek ve etki düzeyini açıklamak amacıyla uygulanan regresyon analizi bulguları aşağıda sunulacaktır.

Regresyon analizi sonucunda, indirim marketlerde tedarik zinciri performans boyutlarının müşteri memnuniyetini etkilediği görülmüştür. Diğer bağımsız değişkenler sabit kaldığında müşteri memnuniyetini en çok etkileyen boyutun zamanında pazarda olma olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle müşterilerinin indirim marketlere yönelik memnuniyet düzeylerinin artmasını sağlayan asıl sebebin raftaki ürünlerin yenilenme hızının yüksek oluşu ve market markalı ürünler olduğu söylenebilir. Süpermarketlerde

tedarik zinciri performans boyutlarından kalite, teslimat güvenilirliği, inovasyon ve zamanında pazarda olmanın müşteri memnuniyetini etkilediği görülmüştür. Diğer bağımsız değişkenler sabit kaldığında müşteri memnuniyetini en çok etkileyen boyutun kalite olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle müşterin süpermarketlere yönelik memnuniyet düzeylerinin artmasını sağlayan asıl sebebin güvenilir, dayanıklı ve kaliteli ürünler olduğu söylenebilir. Süpermarketlerde yer alan fiyatlar ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Süpermarket müşterilerinin fiyatta yaşanan herhangi bir değişimden memnuniyet düzeylerinin etkilenmediği, düşük fiyat beklentisi içerisinde olmadıkları sonucuna ulaşılabilir.

İndirim marketlerde tedarik zinciri performans boyutlarının müşteri sadakatini etkilediği görülmüştür. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit kaldığı durumda müşteri sadakatini en çok etkileyen boyutun fiyat olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla müşterilerinin indirim marketlere yönelik sadakat düzeylerinin artmasını sağlayan asıl sebebin avantajlı ve düşük fiyatlar olduğu söylenebilir. Süpermarketlerde tedarik zinciri performans boyutlarından kalite, teslimat güvenilirliği, inovasyon ve zamanında pazarda olmanın müşteri sadakatini etkilediği görülmüştür. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit kaldığı durumda müşteri sadakatini en çok etkileyen boyutun kalite olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla müşterilerinin süpermarketlere yönelik sadakat düzeylerinin artmasını sağlayan asıl sebebin güvenilir, dayanıklı ve kaliteli ürünler olduğu söylenebilir. Süpermarketlerde yer alan fiyatlar ile müşteri sadakati arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Süpermarket müşterilerinin fiyatta yaşanan herhangi bir değişimden sadakat düzeylerinin etkilenmediği, fiyat fark etmeksizin tekrar satın alma işlemi gerçekleştirecekleri sonucuna ulaşılabilir.

Regresyon analizleri kapsamında son olarak, indirim marketlerdeki ve süpermarketlerdeki müşteri memnuniyetinin, müşteri sadakatini etkilediği görülmüştür. Süpermarket müşterilerinin memnuniyet düzeyleri indirim market müşterilerine kıyasla markete olan sadakatlerini daha fazla etkilemektedir.

Süpermarket müşterilerinin indirim market müşterilerine oranla daha memnun ve daha sadık olduklarını söylemek mümkündür. İndirim market müşterilerin olumsuz bir durumda farklı bir işletmeye yönelmesinin bekleneceği söylenebilir.

Sonuç olarak, çalışma kapsamında ve model çerçevesinde kurulan 20 hipotez kabul edilmiştir. İndirim marketlerde bağımsız değişken olan tedarik zinciri performansının alt



boyutlarının bağımlı değişken olan müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Süpermarketlerde bağımsız değişken olan tedarik zinciri performansının alt boyutlarının (fiyat hariç) bağımlı değişken olan müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece analizler aracılığıyla elde edilen sonuçlar modeldeki ilişkileri istatistiksel olarak açıklamaktadır.

Araştırma sonuçları çalışma örneklemini kapsamındaki müşteriler için geçerli olup; farklı bölgelerde ve farklı perakende zincir marketlerde uygulanması durumunda bulguların değişiklik gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Tedarik zinciri performans dinamiklerinin müşteriler üzerinde etkilerinin belirlenmesi ile ilgili ölçüm araçlarına ve literatüre katkı sağlanması beklenmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda işletmelere verilecek öneriler:

- İşletme süreçlerinin iyileştirilmesi ve mevcut performansın tespiti için performans ölçümü gerçekleştirilmelidir.
- Sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olmak isteyen işletme yöneticileri müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine ağırlık vermelidir.
- Hedef kitlenin belirlenmesi ve alışveriş alışkanlıklarının anlaşılması için tüketici eğilim anketleri yapılmalıdır.
- Belirlenen hedef kitle için uygun pazarlama politikaları geliştirilmelidir.
- İndirim marketlerde müşterilerin memnuniyet ve sadakat düzeylerinin artırılması için inovasyon ve kalite unsurlarının geliştirilmesi önemlidir. İhtiyaca uygun, güncel, güvenilir ve dayanıklı ürünler sunulmalıdır.
- Süpermarketlerde müşterilerin memnuniyet ve sadakat düzeylerinin artırılması için teslimat güvenirliliği unsurunun geliştirilmesi önemlidir. Ürünler eksiksiz, hızlı ve doğru yerde teslim edilmeli ya da müşterilerin kolayca erişimi sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. ve Köseoğlu, A. M. (2016). *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Ada, E., Kazançoğlu, Y. ve Aracıoğlu, B. (2005). “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiyerarşik Süreç İle Gerçekleştirilmesi”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 25-27 Kasım 2005, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul. 605-611.
- Akkuş, İ. ve Çakıcı, A. C. (2020). “Turizm İşletmelerinde Sadakat Programları”. *Avrasya Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), s.42-52.
- Alpay, H. (2006). Perakendecilikte Mağaza Yer Seçimi ve Kocaeli’de Örnek Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Altuna, O. K. (2012). *Alışveriş Merkezleri: AVM’ler Nasıl Farklı Konumlandırılır?* Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Apaydın, A. (2019). Tedarik Zinciri Yönetiminde İhracat Operasyonlarının Yeri, Problemleri, Çözüm Önerileri ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı, Antalya.
- Arslan, K. (2006). *Kobi’lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Arslan, Y. ve Yavuzylmaz, O. (2017). “İndirim Marketleri ve Süpermarketlerin Marka Denkliği Algılarının Kıyaslamasına Yönelik Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (4), s.571-588. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.347>.
- Ataman, G. (2002). “Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme”. *Öneri Dergisi*, 5(17), s.35-42. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.683355>.

- Ateş, A. (2014). Tüketici Tarafından Algılanan Değerin Market Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Zincir Marketler (Gıda) Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Ayar Öztürk, S., Kayış, B., Öztürk, S. ve Okumuş, A. (2016). “ İndirimli Süpermarket Zincirleri Üzerine Bir Araştırma: Türk Girişimciler İçin Bulgaristan Pazarının Değerlendirilmesi”. *Journal of Transportation and Logistics*, 1 (1), s.1-18.
- Aydın, K. (2013). *Perakende Yönetiminin Temelleri*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Aydin, S. and Özer, G. (2005). “The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market”. *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), p.910-925. <https://doi.org/10.1108/03090560510601833>.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Eyitmiş, A. M. ve Eraslan, İ. H. (2009). “Hızlı Tüketim Malları (HTM) Perakendeciliği Sektöründe Perakendecilik Karmasına İlişkin Müşteri Algılamaları ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), s.132-161.
- Barutçu, S. (2002). Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Başar, E. E. (2018). “Hangi Ürün Kategorisi Tüketicilerin Perakendeci Mağaza Tercihlerinde En Büyük Etkiye Sahip? Lider Ürün Yaklaşımı”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (2), s.335-350.
- Başkol, M. (2014). “Tedarik Zinciri İlişkilerinde Başarı Faktörü Olarak Güven Unsuru: Kavramsal Bir Çalışma”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(21), s.129-146. <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2014.10.21.551>.
- Baytekin, E. P. (2005). “Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine”. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, (1), s.41-52.

- Bayuk, M. N. ve Küçük, F. (2007). “Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi”. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 285-292.
- Beamon, B. M. (1998). “Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods”. *International Journal of Production Economics*, 55 (3), p.281-294.
- Berman, B., Evans, J. R. and Chatterjee, P. (2018). *Perakende Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Erol Ustaahmetoğlu (çev.). Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Beydoğan, G. Ş. ve Kalyoncuoğlu, S. (2017). “Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hizmeti Alan Hastaların Kalite Algılarının Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisi: Kırşehir İlinde Bir Araştırma”, *International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS)*, s.64-88.
- Boonlertvanich, K. (2019). “Service Quality, Satisfaction, Trust, and Loyalty: The Moderating Role of Main-Bank and Wealth Status”. *International Journal of Bank Marketing*, p.278-302. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0021>.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper M. B. and Bowersox, J. C. (2013). *Supply Chain Logistics Management*. Mc Graw – Hill International Edition: New York.
- Boz, M., Çakırkaya, M. ve Yücekaya, P. (2018). “Perakende Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Önemi: Bir Süpermarket Örneği”. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(22), p.866-881. <https://doi.org/10.23929/javs.819>.
- Bülbül, H., Çağın, C. ve Dumlu, H. (2015). “İndirim Marketlerinde Raf Yerleşiminin Müşteri Memnuniyeti ve Satın Alma Niyetine Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (30), s.100-119. <https://doi.org/10.30976/susead.302177>.
- Cabı, İ. (2006). *Tedarik Zincirinde Performans Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Cengiz, E. ve Özden, B. (2002). “Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri ile İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), s.1-15.

- Cengiz, I. (2013). Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Faktörlerin Müşteri Sadakatine Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Chin, K., Tummala, V.M. R., Leung, J. P.F. & Tang, X. (2004). “A Study on Supply Chain Management Practices” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (6), p.505-524.  
<https://doi.org/10.1108/09600030410558586>.
- Chan, F.T.S. (2003). “Performance measurement in a supply chain”, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 21(7) p.534-548.
- Cusumano, M. A. and Nobeoka, K. (1990) “Strategy, Structure and Performance in Product Development: Observations from the Auto Industry”, *MIT Sloan School of Management*, p.1-47.
- Çakırkaya, M. (2019). *İçerik Pazarlaması'nın Müşteri Sadakati Üzerindeki Rolü: E-Ticaret Sitesi Müşterileri Üzerinde Bir Araştırma*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Çakmak, A. Ç. (2012). “Ziyaretçilerin Alışveriş Merkezlerini Tercih Etme Nedenlerinin Araştırılması: Karabük Şehir Merkezinde Bir Uygulama”. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), s.195-215.
- Çatı, K. ve Koçoğlu, C. M. (2008). “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), s.167-188.
- Çatı, K., Bağcı, S. ve Kızıltoprak, S. (2018). “Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatinin Hizmet Hatası ve Müşteri Şikayeti Kapsamında İncelenmesi”. *III. Uluslararası Mesleki ve Teknik Bilimler Kongresi*, Ekim 2018, Gaziantep. 723-741.
- Çiçek, E. (2005). “Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (2), s.60-72.

- Çiğdem, Ş. ve Erdoğan, S. (2019). “Tedarik Zinciri ve Ürün İnovasyonu İlişkisi: İlk 1000 Sanayi Firması Üzerinde Bir Çalışma”. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), s.51-79.
- Çoşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Deshpande, A. (2012). “Supply Chain Management Dimensions, Supply Chain Performance and Organizational Performance: An Integrated Framework”. *International Journal of Business and Management*, 7 (8), p.2-19.
- Duy, P. N. N. and Hoang, T. M. (2017). “Factors Affecting Customer Satisfaction and Customer Loyalty the Case of Binh Duong Ceramic Product”, *In Proceedings of NIDA International Business Conference 2017–Innovative Management: Bridging Theory and Practice*, March 2017, Thailand. 380-405.
- Eminler, O., Altunışık, R. ve Eskiler, E. (2019). “Müşteri Memnuniyeti, Duygusal Yakınlık, Müşteri Sadakati ve Ağızdan Ağıza Pazarlama Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Perakende Sektörü Örneği”. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7 (4), s.1905-1922. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1212>.
- Erciş, A. ve Can, P. (2013). “Tedarik Zinciri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), s.95-122.
- Erdoğan, B. Z. ve Özata, F. Z. (Ed). (2013). *Gonca Telli Yamamoto: Perakendecilikte Ürün Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları: Eskişehir.
- Erişen, Y. ve Güleş, F. (2007). “Montessori Materyallerinin Tasarım Kalitesi Özelliklerinin Değerlendirilmesi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), s.287-305.
- Eroğlu, E. (2005). “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), s.7-25.

- Erturan, Y. (2020). “Hayat Sigortacılığı ve Hayat Sigortacılığında Müşteri Memnuniyeti”. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 102-115. <https://doi.org/10.15659/ankad.v4i1.90>.
- Erturgut, R. (2016). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Eymen, U. E. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. Kalite Ofisi Yayınları.
- Felea, M. and Albastroiu, I. (2013). “Defining The Concept Of Supply Chain Management and Its Relevance To Romanian Academics and Practitioners”. *Amfiteatru Economic Journal*, 51(33), p.74-88.
- Flott, L. W. (2002). “Customer Satisfaction”. *Metal Finishing*, 100 (1), p.58-63. [https://doi.org/10.1016/S0026-0576\(02\)80021-6](https://doi.org/10.1016/S0026-0576(02)80021-6).
- Geçer, T. (2016). “Ürün Pazarlamasında Doğrudan Pazarlama Gelişme Potansiyeli ve Tutundurma Karması İçerisindeki Önemi: Eskişehir İlindeki İşletmelerde Doğrudan Pazarlama Uygulamalarına İlişkin Çalışma”. *İktisadi Yenilik Dergisi*, 3 (2), s.46-71.
- Gençtürk, M., Kalkan, A. ve Oktar, Ö. F. (2011). “Bireysel Bankacılıkta Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Burdur ve Isparta İllerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), s.59-77.
- Gomez, M. I., McLaughlin, E. W. & Wittink, D. R. (2004). “Customer Satisfaction and Retail Sales Performance: An Empirical Investigation”. *Journal of Retailing*, 80(4), p.265-278. doi:10.1016/j.jretai.2004.10.003.
- Görçün, Ö. F. (2016). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Gunasekaran, A., Patel, C. and Tirtiroglu, E. (2001). “Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment”, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), p.71-87. <https://doi.org/10.1108/01443570110358468>.

- Güçlü, İ. ve Karakaş, Y. E. (2018). “Tedarik Zinciri Yönetimi Düzeyi ve İnovasyon Eğilim İlişkisi Üzerine Sinop İlinde Bir Araştırma”. *İctimaiyat Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), s.79-88. <https://doi.org/10.33709/ictimaiyat.461214>.
- Gültekin, Y. (2018). Perakende Sektöründe Self Servis Teknoloji Uygulamalarının Kullanımını Etkileyen Faktörler ve Sonuçları: Süpermarketlerde Self Servis Kasa Kullanımı Üzerine Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Gümüşbuğa, F. (2016). “Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Sadakatine Etkisi”. *Turkish Journal of Marketing*, 1(1), s.76-93.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Güzel, D. ve Yazıcılar, F. G. (2016). “Tedarik Zinciri İnovasyonunun Performansa Etkisi: Bir Uygulama”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47), s.872-877.
- Hacıfendioğlu, Ş. ve Çolular, N. (2008). “İlişkisel Pazarlamada Güven Unsuru ve Otel İşletmelerinde Uygulama”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), s.107-126.
- Hagspiel, S. (2016). “Supply Chain Reliability and The Role of Individual Suppliers”. *EWI Working Paper*, No.16/05, p.1-31.
- Hassan, H., Sade, A. B. and Rahman, M. S. (2013). "Malaysian Hypermarket Retailing Development and Expansion". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(8), s. 584-595. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2012-0085>.
- Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel Pazarlama*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Hervani, A. A., Helms, M. M. and Sarkis, J. (2005). “Performance Measurement For Green Supply Chain Management”, *Benchmarking: An International Journal*, 12 (4), p.330-353. <https://doi.org/10.1108/14635770510609015>.
- Hugos, M. (2003). *Essentials of Supply Chain Management*. John Wiley & Sons, New Jersey.



- İnci, B. (2014). Bir Online Perakendecilik Yöntemi Olarak ‘Özel Alışveriş Sitesi’ İş Modeline Yönelik Tüketici Algıları ve Satın Alma Davranışları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Jayaram, J., Vickery, S. K. and Droge, C. (2000). “The Effects of Information System Infrastructure and Process Improvements on Supply-Chain Time Performance.” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (3/4), p.314-300. <https://doi.org/10.1108/09600030010326082>.
- Kalinainen, J. (2013). Delivery Reliability: A Study about Delivery Reliability in Large Machine or Structure Delivery Projects. Master’s Thesis. Oulu University of Applied Sciences Degree programme in Industrial Management, Finland.
- Kandampully, J. (1998). “Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services”. *Total Quality Management*, 9 (6), p.431-443. <https://doi.org/10.1080/0954412988370>.
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Kılıç, B. Ve Öter Z. (Ed). (2015). Burhanettin Zengin ve Şevki Ulama: *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Kılıçhan, R. (2012). Kruvaziyer Gemilerin Yiyecek İçecek Departmanlarında Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkileri: Ketchikan, Juneau ve Skagway Limanlarında Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Nevşehir.
- Kopczak, L. R. (1997). “Logistics Partnership and Supply Chain Restructuring: Survey Results From The U.S. Computer Industry”. *Production And Operations Management*, 6(3), p.226-247. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1997.tb00428.x>.

- Kostanoğlu, J. (2009). Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bankacılıkta Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. Nejat Muallimoğlu (çev.). Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson Education, London.
- Kumar, V. and Shah, D. (2004). “Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty For The 21st Century”. *Journal of Retailing*, 80 (4), p.317-329. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.007>.
- Kurşunluoğlu, E. (2009). “Mağazalı Perakendeciler ve Müşteri Servisleri”. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4 (14), s.2173-2184.
- Kurşunluoğlu, E. (2011). Perakendecilikte Müşteri Hizmetleri Yolu İle Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Yaratılması: İzmir İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Kurt, G. (2008). Mağaza Atmosferinin Müşteri Sadakati Oluşturmadaki Rolü: Büyük Ölçekli Gıda Perakendeciliğinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Kurtuluş, K. (1996). *Pazarlama Araştırmaları*. Avcıol Basım: İstanbul.
- Küçükkaplan, İ. ve Bayhan, M. (2012). “Tedarik Zinciri Yönetiminin Ekonomik Katma Değer Yöntemi İle İlişkisinin İncelenmesi”. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), s.69-84.
- Lukinskiy, V., Lukinskiy, V. and Churilov, R. (2014). “Problems of The Supply Chain Reliability Evaluation”, *Transport and Telecommunication Journal*, 15(2), p.120-129. <https://doi.org/10.2478/ttj-2014-0011>.

- Marangoz, M. ve Akyıldız, M. (2007). ‘‘Algılanan Şirket İmajı ve Müşteri Tatmininin Müşteri Sadakatine Etkileri’’, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), s.194-218.
- McCarthy, E.J. and Perrault, W.D. (1994). *Essentials of Marketing*.
- Meriç, E. (2014). ‘‘Kaizen Maliyetleme Sistemi’’, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Midilli, Ö. (2011). Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi\_Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, İstanbul.
- Mucuk, İ. (2005). *Temel Pazarlama Bilgileri*. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Nalçakan, M. ve Er, F. (Ed). (2017). Ali Özdemir: *Lojistik İlkeleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Nebol, E. (2016). *Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Okumuş, A. (2004). ‘‘Perakendecilik Sektöründe Tüketicilerin Fiyat Algılamalarına Göre Bölümlendirilmesi’’. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (48), s.27-38.
- Okumuş, A. (2005), ‘‘İndirimli Mağaza ve Süpermarket Müşterileri Arasındaki Farklılıkların Beklenti ve Memnuniyetlerine Göre İncelenmesi’’. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34 (1), s.105-133.
- Oliver, R. L. (1999). ‘‘Whence Consumer Loyalty?’’. *Journal of Marketing*, (63), p.33-44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>.
- Onurlubaş, E. ve Dinçer, D. (2017). ‘‘Tüketicilerin Perakende Markalı Ürünlerle İlgili Algısının Belirlenmesi: Antalya İli Örneği’’. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 8 (20), s.60-78.
- Orel, F. D. ve Akkan, E. (2018). ‘‘Tedarik Zincirinde Risk, Risk Yönetimi ve Performans İlişkileri: Bir Literatür Taraması’’. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6 (1), s.84-117. <https://doi.org/10.14514/BYK.m.21478082.2018.6/1.84-117>.

- Oy, O. ve Berk, M. (2017). *Franchising*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Öz, M. (2012). “İş Hayatında Başarının İki Temel Koşulu: Tüketici Davranışlarını Anlayabilmek ve Müşteri Memnuniyetini Sağlamak”. *Akademik Bakış Dergisi*, (33), s.1-13.
- Özdemir, A. İ. (2004). “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), s.87-96.
- Özer, Ö. ve Günaydın, Y. (2010). “Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 11(2), s.127-154.
- Özgüven, N. (2008). “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), s.651-682.
- Özkan, E. (2019). Uluslararası Perakendecilikte Mağaza İmaj Transferinin Tüketici Boyutunda İncelenmesi: Metro Türkiye Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk, D. (2016). “Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçlerini Etkileyen Faktörler”. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 6(1) s.17-24.
- Öztürk, İ. (2006). “Türkiye’de Perakende Sektörü”. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), s.69-81.
- Öztürk, S. A. (Ed). (2013). İnci Varinli ve Mine Oyman: *Perakendeciliğe Giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Ankara.
- Öztürk, V. (2019). Servperf Yöntemiyle Ölçülen Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine ve Müşteri Sadakatine Etkisi: Hazır Giyim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

- Pado, G. (2017). “Açık İnovasyonda Yeni Ürün Geliştirme İçin Müşteri Entegrasyonu”. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 2(1), s.75-85. <http://dx.doi.org/10.21733/ibad.2093>.
- Pallant, J. (2017). *Spss Kullanma Kılavuzu Spss ile Adım Adım Veri Analizi*. Sibel Balcı ve Berat Ahi (çev.). Anı Yayıncılık: Ankara.
- Parker, C. (2000). “Performance Measurement”. *Work Study*, 49 (2), p.63-66. <https://doi.org/10.1108/00438020010311197>.
- Perçin, S. (2005). “Tedarik Zincirinin Zamana Dayalı Performansının Ölçülmesi: Türk Otomotiv Yan Sanayi Uygulaması”. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 60 (3), s.173-194. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000001434](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001434).
- Rençber Ö. F., Sönmez, H. ve Yücekaya, P. (2015). “Perakende Sektöründe Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatine Etkisi: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (5), s.85-100.
- Sakallı, H. (2007). *Tekstil Sektöründe Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
- Sanchez, J., Callarisa, L., Rodriguez, R. M. and Moliner, M. A. (2006). “Perceived Value of The Purchase of a Tourism Product”. *Tourism Management*, 27(3), p.394-409. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.11.007>.
- Sandıkçı, M. (2007). “Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası’nda Bir Alan Araştırması”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), s.39-53.
- Savaş, H. ve Kılıç, İ. (2013). “Yalın Lojistik Açısından Konaklama İşletmelerinin Tedarik Zinciri Yapısı ve Karşılaştırmalı Bir Maliyet Analizi”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), s.191-220.
- Sayın, T. (2015). *Perakende Lojistiği ve Trakya Bölgesi’nde Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

- Saygılı, M. ve Sütütemiz, N. (2017). “Tüketicilerin Alışveriş Tarzına Göre Online Alışverişin Karşılaştırmalı Analizi”. *Researcher: Social Science Studies*, 5 (9), s.230-243. DOI:10.18301/rss.332.
- Selvi, M. S. ve Kılıç, İ. (2006). “Perakende Yapı Endüstrisinde Yapı Marketleri İle Küçük Esnafların Müşterilerin Satınalma Davranışları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27), s.25-43.
- Serçek, G. Ö. ve Serçek, S. (2016). “Otel Misafirperverliği Algısının Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Yabancı Turistler Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), s.140-161.
- Sevinç, N. (2008). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması ve Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Shoemaker, S. and Lewis, R. C. (1999). “Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing”, *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), p.345-370. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00042-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00042-0).
- Sözer, A. N., Tütüncü, Ö., Doğan, Ö. İ., Gencel, U., Gül, H., Teknikler, G., Tarlan, D., Aksaraylı, M., Eser, D., Seçer, B., Yağcı, K., Topoyan, M. ve Devedakan, N. (2002). “Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), s.41-65.
- Şekerkeya, A. ve Cengiz, E. (2010). “Tüketicilerin Perakende Market Zincirlerine Yönelik Yapmış Oldukları Satın Alma Sıklıklarına Göre Bölümlendirilmesi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), s.73-99.
- Tekin, M., Ünal, A., İnciroğlu, L., Güzer, Ç. ve Şahin, K. (2017). “Perakende Tedarik Zinciri Yönetimi”. *Satınalma Dergisi*, (52), s.23-26.

- Terenina, I. V., Kostoglodov, D. D. and Protsenko, I. O. (2020). “Developing a Strategy to Improve Reliability in Supply Chains”. *International Conference on Economics, Management and Technologies 2020 (ICEMT 2020)*, Atlantis Press, p.511-516.
- Topaloğlu, S. (2016). *Perakendede Liderlik*. Hayat Yayınları, Ankara.
- Türker, M., Balyemez, F. ve Biçer, A. A. (2005). “Üretim Sürecinde Tedarik Zincirinin Önemi ve Maliyet Yönetimi”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 25-27 Kasım 2005, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.459-465.
- Türkmenadağ, T. ve Hassan. A. (2018). “Müşteri Sadakati Oluşturmada Algılanan Değerin Etkisi: Bir Cağ Kebap Restoranı Örneği”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3), s.747-775.
- Tütüncü, Ö. ve Doğan, Ö. İ. (2003). “Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(4), s.130-151.
- Ufuk, M. (2019). İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobi’lerde Yeşil Tedarik Zinciri Yaklaşımının Uygulanması: Bursa İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Ulutürk Akman, S. (2004). “Süpermarket Alışverişlerinde Tüketicilerin Fiyat Bilinci”, *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 45.seri 2004, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi. 55-76.
- Urk, H. (2016). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Tedarik Zinciri ve Şirket Performansı Üzerine Etkilerinin Ampirik Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Uyar, A. (2019). “Müşteri Memnuniyeti İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Otomobil Kullanıcıları Üzerine Bir Uygulama”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), s.41-57.

- Uzel, E. ve Aydoğdu, F. C. (2010). “Çalışanların Elektronik AlışveriŖe Bakış Açıları Hakkında Kalitatif Çalışma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), s.19-25.
- Üner, M. M. ve Alkibay, S. (2001). “Algılama Haritaları: Departmanlı Mağazalar Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (3), s.79-110.
- Van der Vorst, Jack G.A.J. (2004). “Supply Chain Management: Theory and Practices”. *Bridging Theory and Practice*. Reed Business, p.105-128.
- Varinli, İ ve Çatı, K. (2008). *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”. *The Academy of Management Review*, 11(4), p.801-814.
- Yalçın, İ. ve Seçim K. (2009). “Niğde Devlet Hastanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), s.19-41.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yıldırım, H. H. ve KurtuluŖ, S. (2008). “ Yerli ve Yabancı İndirimli Süpermarket Zincirleri Müşterilerinin Bu Marketleri Değerlendirmeleri Üzerine Bir Pilot Araştırma”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (14), s.1-21.
- Yıldız, E. (2019). Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi: Kapadokya Bölgesi'nde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Kayseri.
- Yıldız, M. S. (2005). “Departmanlı Mağazalar: Departmanlı Bir Mağazadan Alış-veriş Yapan Müşterilerin Satın Alma Davranışları ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerinin İncelenmesi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (12), s.87-105.



- Yıldıztekin, İ. (2005). “Kalite Maliyetleri Ölçümlerinde Belirlenen Fırsat Maliyetleri”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), s.401-422.
- Yılmaz, K. G. ve Karaman, E. (2012). “Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Perakendeci Karmasına Yönelik Beklentileri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), s.399-412.
- Yörük, D. (2007). Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejilerinin Türkiye’deki Online Süpermarketlerin Performansına Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Yükçü, S. ve Gönen, S. (2008). “Tedarik Zinciri Yönetimi ile Hedef Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (40), s.71-83.
- Yüksel, H. (2004). “Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), s.143-154.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- A&T Bank (2019). *Ekonomik Araştırmalar Departmanı Perakende Sektörü Raporu*, Erişim: 9 Aralık 2020, [https://atbank.com.tr/documents/PERAKENDE%20SEKTORU\\_MART%202019.PDF](https://atbank.com.tr/documents/PERAKENDE%20SEKTORU_MART%202019.PDF)
- A101 A.Ş. (2021, 14 Ocak). Hakkımızda, <https://www.a101.com.tr/hakkimizda>
- Akpınar, Ö. (2017). *Bireysel Kalite*. Hiperlink (Firm), İstanbul. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1917007&lang=tr&site=eds-live>
- BİM A.Ş. (2021, 14 Ocak). Hakkımızda, <https://www.bim.com.tr/Categories/108/hakkimizda.aspx>
- BİM A.Ş. (2019). *Faaliyet Raporu*, Erişim: 14 Ocak 2021, <https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2019/Faaliyet%20Raporu%202019.pdf>

- BİM A.Ş. (2020) 3. Çeyrek Faaliyet Raporu, Erişim: 14 Ocak 2021, <https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2020/2020%203.%20%C3%87eyrek%20Faaliyet%20Raporu.pdf>
- CarrefourSA (2021, 15 Ocak). Kurumsal Profilimiz, <https://www.carrefoursa.com/kurumsal/hakkimizda/kurumsal-profilimiz/>
- CarrefourSA (2021, 15 Ocak). Formatlarımız, <https://www.carrefoursa.com/kurumsal/magazalarimiz/formatlarimiz/>
- CarrefourSA (2020) 3. Çeyrek Faaliyet Raporu, Erişim: 15 Ocak 2021, [https://yatirimciiliskileri.carrefoursa.com/Assets/Upload/Reports/CarrefourSA%20Faaliyet%20Raporu\\_30092020.pdf](https://yatirimciiliskileri.carrefoursa.com/Assets/Upload/Reports/CarrefourSA%20Faaliyet%20Raporu_30092020.pdf)
- Deloitte (2019). *Global Powers Of Retailing* (s. 1-44) Erişim: 8 Aralık 2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>
- Deloitte (2020). *Global Powers Of Retailing* (s. 1-45) Erişim: 8 Aralık 2020, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/Report\\_GPR2020\\_Updated%2011%20Feb.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/Report_GPR2020_Updated%2011%20Feb.pdf)
- Erdogan, C. (2020). *Turkey Retail Foods* (p. 1-12). Erişim: 25 Aralık 2020, Retrieved from USDA Foreign Agricultural Service website: [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Retail%20Foods\\_Ankara\\_Turkey\\_06-30-2020](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Retail%20Foods_Ankara_Turkey_06-30-2020)
- Ekonomist (2021, 14 Ocak). Türkiye'nin En Büyük 50 Şirketi, <https://www.ekonomist.com.tr/haberler/capital500-aciklandi-iste-turkiyenin-en-buyuk-50-sirketi.html>
- EY-Parthenon & TAMPF (2020). *Covid-19 Yönetici Anketi* (s. 1-36) Erişim: 8 Aralık 2020, <http://tampf.org.tr/wp-content/uploads/2016/09/ey-parthenon-tampf-covid-19-yoenetici-anketi.pdf>

- KMPG (2018). *Sektörel Bakış-Perakende Raporu*. Erişim: 6 Aralık 2020, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-perakende.pdf>
- KMPG (2020). *Sektörel Bakış-Perakende Raporu*. Erişim: 6 Aralık 2020, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/01/sektorel-bakis-2020-perakende.pdf>
- MEGEP (2011). *Mesleki ve Teknik Eğitim Programlar ve Öğretim Materyalleri. Stok Yönetimi* (s. 1-46). Erişim: 21 Şubat 2021, [http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/Stok%20Y%C3%B6netimi.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Stok%20Y%C3%B6netimi.pdf)
- Migros Ticaret A.Ş. (2021, 15 Ocak). *Tarihçe*, <https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=43#>
- Migros Ticaret A.Ş. (2019). *Faaliyet Raporu*, Erişim: 15 Ocak 2021, <https://www.migroskurumsal.com/userfiles/image/pdf/migros-tr-19.pdf>
- Migros Ticaret A.Ş. (2020). *Ara Dönem Faaliyet Raporu*, Erişim: 15 Ocak 2021, <https://www.migroskurumsal.com/userfiles/image/pdf/migros-ticaret-a-s-fr-eylul-2020.pdf>
- Migros Ticaret A.Ş. (2020). *3. Çeyrek Yatırımcı Sunumu*, Erişim: 15 Ocak 2021, <https://moneyclubkart.azureedge.net/mcfiles/migros-sunum-3c-2020-637402839253456460.pdf>
- Nufusu.com. (2021, 5 Temmuz). *Balıkesir 2020 Yılı Nüfusu*, <https://www.nufusu.com/il/balikesir-nufusu>
- ŞOK A.Ş. (2019). *Faaliyet Raporu*, Erişim: 15 Ocak 2021, [https://sokmarketyatirimciiliskileri.com/images/PDFs/FaaliyetRaporlari/SOK\\_FRA T\\_2019.pdf](https://sokmarketyatirimciiliskileri.com/images/PDFs/FaaliyetRaporlari/SOK_FRA T_2019.pdf)
- ŞOK A.Ş. (2020). *3. Çeyrek Ara Dönem Faaliyet Raporu*, Erişim: 15 Ocak 2021, <https://sokmarketyatirimciiliskileri.com/images/PDFs/FaaliyetRaporlari/Sok-Marketler-Ara-Donem-Faaliyet-Raporu-3C2020.pdf>

TÜİK. (2020, 8 Aralık). Ticaret ve Hizmet: Perakende Satış Endeksleri 2020, <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33818>

TÜİK. (2020, 8 Aralık). Tüketici Güven Endeksi 2020, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Tuketici-Guven-Endeksi-Kasim-2020-33911>



## EK 1

### Değerli Katılımcı,

Bu anket formu “Perakende Zincir Marketlerde Tedarik Zinciri Performans Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatine Etkisi” konulu tez çalışmasına veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Araştırma online olarak yürütülmekte ve yaklaşık 2 dakika sürmektedir. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmada kimlik belirleyici herhangi bir bilgi istenmemektedir. Araştırmadan elde edilen bilgiler gizli tutulacak ve sadece bilimsel veri olarak kullanılacaktır. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmeleriniz araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi – Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi Esra Özeri

### ANKET SORULARI

1.En sık alışveriş yaptığınız ulusal zincir market hangisidir?

( ) BİM ( ) ŞOK ( ) A101 ( ) MİGROS ( ) CARREFOURSA

Aşağıdaki soruları yukarıda işaretlediğiniz zincir marketi dikkate alarak cevaplandırınız.

2. Alışverişinizi hangi sıklıkla yaparsınız?

( ) Her gün ( ) Haftada bir kere ( ) Haftada bir kereden fazla ( ) 15 günde bir ( ) Ayda bir

3. Alışverişinizi çoğunlukla hangi günlerde yaparsınız?

( ) Hafta içi ( ) Hafta sonu ( ) Her ikisi de

4. Tercih ettiğiniz market evinize uzak ise şahsi aracınızla gider misiniz?

( ) Evet ( ) Hayır

A) Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, <b>kendiniz ile ilgili</b> mevcut durumu ne ölçüde yansıttığını “1-kesinlikle <u>katılmıyorum</u> ”, “2- <u>katılmıyorum</u> ”, “3- <i>ne katılıyorum ne de katılmıyorum</i> ”, “4- <u>katılıyorum</u> ”, “5-kesinlikle <u>katılıyorum</u> ” şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	Ne <u>Katılıyorum</u> Ne de <u>Katılmıyorum</u>	<u>Katılıyorum</u>	Kesinlikle <u>Katılıyorum</u>
	Lütfen aşağıdaki önermeleri ağırlıklı alışveriş yaptığınız zincir markete uygun yanıtlayınız.				
A) 1. Bu market avantajlı fiyatlar sunar.					
2. Bu market rakip marketlere göre daha düşük fiyatlar sunar.					
3. Bu market rakip marketlere göre daha kaliteli ürünler sunar.					
4. Bu marketin ürünleri oldukça güvenilirdir.					
5. Bu marketin ürünleri oldukça dayanıklıdır.					

6. Bu market yüksek kaliteli ürünler sunar.					
7. Bu marketten ihtiyacım olan ürünlere ulaşıyorum.					
8. Bu marketten istediğim ürünlere zamanında ulaşıyorum.					
9. Bu market güvenilir şekilde ürünleri bize ulaştırır.					
10. Bu market bana yönelik aktüel ürünler sunar.					
11. Bu market ihtiyaca uygun farklı ürünler sunar.					
12. Bu market güncel ürün taleplerimi karşılar.					
13. Bu market ürünleri raflara hızlı bir şekilde ulaştırır.					
14. Bu market yeni ürünleri sunma konusunda en iyisidir.					
15. Bu market raftaki ürünlerin yenilenmesi konusunda rakip marketlerden daha hızlıdır.					
16. Bu market kendi markalı ürünlerini geliştirme konusunda rakip marketlerden daha öndedir.					
<b>B) 17. Bu marketten alışveriş yapmak akıllıca bir seçimdi.</b>					
18. Bu marketten alışveriş yaparak doğru olanı yaptım.					
19. Bu market tam olarak ihtiyacım olan ürünleri sunar.					
20. Bu marketten alışveriş yapmak keyifli hissettiriyor.					
<b>C) 21. Bu marketten yaptığım alışverişleri sürdürmeye kararlıyım.</b>					
22. Bu marketten yeniden alışveriş yapmayı planlıyorum.					
23. Bu marketten alışveriş yapmaya devam etme niyetindeyim.					
24. Bu marketi başkalarına da tavsiye ederim.					

5. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

6. Yaşınız: ( ) 18-24 yaş ( ) 25-34 yaş ( ) 35-44 yaş ( ) 45-54 yaş ( ) 55 yaş ve üzeri

7. Medeni durumunuz: ( ) Bekâr ( ) Evli

8. Eğitim durumunuz: ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

9. Mesleğiniz: ( ) Çalışan (Kamu Sektörü) ( ) Çalışan (Özel Sektör) ( ) Serbest Meslek  
( ) Çalışmıyor ( ) Emekli ( ) Ev Hanımı ( ) Öğrenci

10. Gelir durumunuz: ( ) 3000 ve altı ( ) 3001-6000 ( ) 6001-9000  
( ) 9001-12000 ( ) 12001-15000 ( ) 15001 ve üstü

## EK2

### TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSI KMO DEĞERLERİ

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2822,152
	df	120
	Sig.	,000

### TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSI FAKTÖR ANALİZİ

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
TZP4	,827				
TZP5	,793				
TZP6	,786				
TZP3	,751				
TZP15		,788			
TZP14		,704			
TZP16		,697			
TZP12			,803		
TZP11			,773		
TZP10			,594		
TZP8				,786	
TZP7				,702	
TZP9				,676	
TZP2					,873
TZP1					,839

## MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KMO DEĞERLERİ

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	638,890
	df	6
	Sig.	,000

## MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ FAKTÖR ANALİZİ

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component 1
MM2	,850
MM3	,828
MM1	,822
MM4	,798

## MÜŞTERİ SADAKATİ KMO DEĞERLERİ

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,843
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	962,484
	df	6
	Sig.	,000

## MÜŞTERİ SADAKATİ FAKTÖR ANALİZİ

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component 1
MS3	,897
MS2	,885
MS1	,876
MS4	,841



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

İsim SOYİSİM : Esra ÖZERİ

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi :

:

Yüksek Lisans Öğrenimi

:

Bildiği Yabancı Diller

### İLETİŞİM

E-posta Adresi :

ORCID :