

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BÖLÜMLÜ MAĞAZALARDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ
YÖNETİMİ: TÜRKİYE’DE BİR UYGULAMA**

Fatma ÜNVERDİ

Danışman
Prof. Dr. Ömer Baybars TEK

2008

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Bölümlü Mağazalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi: Türkiye’de Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

25/08/2008

Fatma ÜNVERDİ

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Fatma ÜNVERDİ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Pazarlama
Tez Konusu : Bölümlü Mağazalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi:
Türkiye’de Bir Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği’nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Bölümlü Mağazalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi:

Türkiye’de Bir Uygulama

Fatma Ünverdi

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Programı

Bu çalışmada, dünyada ve Türkiye’de devamlı bir değişim ve gelişim gösteren ve dinamik yapısını daima koruyan perakende sektörünün önemli bir parçası olan “bölümlü mağazalar” ile bölümlü mağazalara, perakende sektörünün yoğun rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli bir rekabet avantajı kazandıran “müşteri ilişkileri yönetimi” konuları ele alınmıştır. Genellikle gıda dışı olan, farklı kategorilerde, çok sayıda ürün çeşidini bünyesinde bulunduran ve bu ürünleri self servis usulüyle çok katlı veya geniş bir alana sahip binalarda müşterilerine sunan bölümlü mağazalar, sektörde faaliyet gösteren diğer bir çok perakende formatı arasından sıyrılabilme ve daha çok tercih edilebilmek için müşteriler ile bire bir ilişkiler geliştirerek onlarla uzun süreli ve kalıcı bir ilişki kurmak mecburiyetindedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi; ilişkisel pazarlama anlayışıyla tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru anlamayı ve zamanında ve etkin bir şekilde cevap verebilmeyi gerektirir. Ancak bu şekilde sırasıyla müşteri tatmini ve tatmin olmuş müşterilerin mağazaya olan güveni; güvenilen mağazaya karşı ömür boyu bir müşteri bağlılığı yaratılabilir.

Çalışmada, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)” uygulamalarını gerçekleştiren ve ilişkisel pazarlama anlayışını benimsemiş bölümlü mağazalar araştırılmış ve MİY uygulamalarını bir yönetim felsefesi olarak benimsemiş bölümlü mağazaların çok önemli bir rekabet avantajı yakaladıkları, müşterilerinin güvenini kazanarak uzun dönemli ve kalıcı ilişkiler geliştirebildikleri ve karlılıklarını arttırdıkları ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bölümlü Mağazalar, Perakende Formatları, İlişkisel Pazarlama, Müşteri Sadakati, Müşteri İlişkileri Yönetimi.

ABSTRACT

Master Thesis

Customer Relationship Management in Department Stores:

A Case Study in Turkey

Fatma Ünverdi

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Marketing Program

In this study, “department stores” which is the one of the most significant subjects of retail sector and “customer relationship management” (CRM) which gains important competition advantages for continue the presence of retail sector in intensive competition conditions were studied. In general, department stores provide lots of products and present these products by the way of self-service in different non-food categorize. Retail stores have to create a long-term and permanent relationship with the customers for preference of themselves.

CRM necessitates the well understanding the requests and the needs of consumers by the help of relationship marketing. Just only by this way, customer satisfaction and trust of the satisfied customers to the store; whole life customer loyalty to the trusted store can be created.

In this study, department stores which apply CRM and adjust to understanding of relationship marketing were examined. Adjusted the CRM applications as a management philosophy stores gain the significant competition advantages, trust of customers and can create permanent relationships. In addition, this work put forth the increasing stores profits by the help of CRM application.

Keywords: Department Stores, Retail Formations, Relationship Marketing, Customer Loyalty, Customer Relationship Management.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
EKLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM BÖLÜMLÜ MAĞAZALAR

A. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN TANIMI VE KAPSAMI	4
B. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	7
1. Büyüklük.....	7
2. Ürün Bileşimi	9
3. Bölüm Yönetimi.....	9
C. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN TARİHİ GELİŞİMİ	10
D. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN TÜRKİYE’DEKİ GELİŞİMİ	13
E. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	16
1. Güçlü Yönleri.....	16
2. Zayıf Yönleri.....	17
F. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	18
1. Kuruluş Yeri Seçimi.....	19
a. Satış Hacminin Tahmini.....	19
b. Müşterilerin Satın Alma Alışkanlıkları	20
c. Yaya Trafığı	20
d. Mağazaya Ulaşabilme Olanığı	20
e. Çekiciliği Azaltan Faktörler	21

f. Maliyet.....	21
2. Binalar, Fiziksel Olanaklar ve Mağaza İç Düzeni	21
a. Binalar	21
b. Demirbaşlar ve Donatım	22
c. Mağaza İç Düzeni.....	22
3. Finansal Yapı ve Fiyatlandırma	23
4. Organizasyon Yapısı	24
5. Yönetimin Nitelikleri	24
6. Personelin Nitelikleri	25
7. Mağaza Politikalarının Etkinliği	26
8. Pazarlama İletişimi Çabaları	26

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİKTE REKABET VE BÖLÜMLÜ MAĞAZALAR İLE DİĞER MAĞAZALI PERAKENDE FORMATLARI ARASI REKABET

A. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARDA REKABET	27
1. Rekabetin Tanımı ve Kapsamı	27
2. Perakendecilikte Bölümlü Mağazalar Açısından Rekabet.....	30
3. Bölümlü Mağazalarda Rekabet Faktörleri ve Karşılaşılan Güçlükler	31
a. Fiyat.....	32
b. Çeşitlilik	32
c. Modaya Uygunluk.....	32
d. Alışveriş Deneyimi	33
e. Mağaza Konumu	33
f. Yönetim	33
g. Diğer Faktörler	34
4. Bölümlü Mağazalarda Rekabet Avantajı Yaratılması.....	34
a. Kategori yönetimi.....	34
b. Mağaza İmajı.....	35
c. Müşteri Hizmetleri	36
d. Diğer Öğeler.....	39

B. MAĞAZALI PERAKENDE FORMATLARI VE BÖLÜMLÜ MAĞAZA

REKABETİ	39
1. Gıda Perakendecileri	40
a. Süpermarketler	40
b. Hipermarketler	41
c. Depo Kulüpleri	41
d. Kolaylık Mağazaları	42
e. İndirimli Süpermarketler	42
2. Gıda Dışı Perakende Formatları	42
a. Özellikli Mağazalar	43
b. Bölümlü Mağazalar	44
c. Kategori Öldüren Mağazalar	44
d. İndirimli Mağazalar	45
e. Eczane Zincirleri (Drugstores)	47
f. İndirimli Marka Perakendecileri (Off-price Retailers)	47
g. Konsept Mağazaları	48
h. Kataloglu Teşhir Mağazaları (Catalog Showrooms)	49

C. MAĞAZASIZ PERAKENDE FORMATLARI VE BÖLÜMLÜ MAĞAZA

REKABETİ	49
1. Doğrudan Satış	49
a. Kapıdan Kapıya Satış	50
b. Ev Partisi Türü Doğrudan Satış	51
2. Otomatik (Makine) Satış	51
3. Doğrudan Pazarlama	51
a. Doğrudan Posta Perakendeciliği	52
b. Katalog Perakendeciliği	52
c. Tele-Pazarlama (Telefonla Satış)	53
d. Televizyonlu Alışveriş	53
e. Elektronik Perakendecilik	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BÖLÜMLÜ MAĞAZALARDA BİR REKABET ARACI OLARAK İLİŞKİSEL
PAZARLAMA VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

A. BÖLÜMLÜ MAĞAZALAR VE TÜKETİCİ DAVRANIŞLARI.....	54
1. Alışveriş Yapanların Sınıflandırılması.....	56
2. Tüketicileri Alışveriş Yapmaya İten Nedenler	58
3. Mağaza Seçimini Etkileyen Faktörler	58
4. Tüketici Davranışında Satın Alma Karar Türleri.....	60
5. Tüketici Davranışında Satın Alma Karar Süreci.....	60
6. Mağaza İçinde Karar Verme Davranışı.....	62
B. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARDA İLİŞKİSEL PAZARLAMA	65
1. İlişkisel Pazarlama Kavramı ve Önemi.....	65
2. İlişkisel Pazarlamanın Özellikleri	67
3. İlişkisel Pazarlama Süreci	69
C. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM).....	71
1. Müşteri İlişkileri Kavramı ile İlişkili Kavramlar	71
a. Müşteri Tatmini.....	71
b. Müşteri Sadakati (Bağlılığı).....	73
c. Müşteri Değeri.....	77
c.a. Yaşam Boyu Müşteri Değeri	78
2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı ve Kapsamı.....	80
a. CRM'nin Gelişimi.....	81
b. CRM'nin Önemi	84
c. CRM'nin Amaçları.....	86
d. CRM'nin Sağladığı Avantajlar	88
e. CRM Süreci.....	90
ea. Müşteri-Merkezli İlişki Stratejisi Oluşturma.....	91
eb. CRM Sistemini Tasarlama	91
ec. Sistemi İnşa Etmek: Değişim Yönetimi ve Eğitim.....	92
ed. Kurum İçinde İşlevsel Rollerini Yeniden Tanımlamak.....	93
ef. Süreçleri Yeniden Tasarlamak (Re-engineering).....	94

eg. Teknoloji Hakkında Karar Vermek	94
eh. Sürekli İyileştirme	95
f. CRM ile Geleneksel Pazarlama Arasındaki Farklar	95
g. CRM Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	97
h. CRM ve Teknoloji İlişkisi	101
1. Direkt müşteri(halkla) ilişkileri yönetimi.....	104
2. Endirekt (dolaylı) müşteri ilişkileri yönetimi.....	105
3. Bölümlü Mağazalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi	106
a. Müşteri Sadakat Programları.....	107
4. Bölümlü Mağazalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Rekabet Stratejisi Açısından Önemi.....	108

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ BÖLÜMLÜ MAĞAZALARDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	110
B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	111
a. Frekans ve Yüzdeler Analizi	112
b. Kruskal Wallis H-Testi	113
c. Mann Whitney U-Testi.....	113
C. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ.....	114
1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili	114
2. Uygulama Sonuçlarının Frekans ve Yüzdelerine Göre Değerlendirilmesi.....	118
a. CRM Uygulamalarının Amaçları ve Önemi	118
b. Müşteri Bilgilerinin Elde Edilmesi	122
c. Müşteri İlişkileri Eğitimi Üzerine Değerlendirme	123
d. CRM Uygulamalarının Güçlüklerinin Değerlendirilmesi.....	125
e. CRM Uygulamaları Sonucu İşletmelerde Meydana Gelen Değişim ve CRM'in Katkıları	126
f. Araştırmada Elde Edilen Bazı Veriler Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi.....	129
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	133

KAYNAKÇA.....	137
EKLER.....	144

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: İndirimli Bir Mağaza İle Bölümlü Bir Mağazanın Perakende Stratejileri Arasındaki Farklar	s. 46
Tablo 3.1: Klasik Pazarlama ile İlişkisel Pazarlama Karşılaştırması	s. 67
Tablo 3.2: CRM ile Geleneksel Pazarlama Karşılaştırması	s. 96
Tablo 4.1: Mağaza Yöneticilerine Ait Genel Bilgiler	s.114
Tablo 4.2: İşletmeler ile İlgili Genel Bilgiler	s.116
Tablo 4.3: CRM Çalışmalarının Ne Kadar Süredir Yapıldığı Üzerine Bilgiler	s.118
Tablo 4.4: Mağazaların CRM Uygulamalarını Tercih Etmesinde , Etkili Olan Faktörler	s.119
Tablo 4.5: Başarılı Bir CRM Projesi İçin Gerekli Faktörler	s.120
Tablo 4.6: Müşterilerin Mağazaları Tercih Etmelerinde Etkili Olan Faktörler	s.121
Tablo 4.7: Mevcut ve Potansiyel Müşteriler Hakkındaki Bilgilerin Elde Edilme Şekilleri	s.122
Tablo 4.8: Periyodik Olarak Müşteri Bilgilerinin Güncellenmesi	s.123
Tablo 4.9: Müşteri Bilgilerinin Güncellenme Sıklıkları	s.123
Tablo 4.10: Mağaza Çalışanlarına Yönelik Müşteri İlişkileri Eğitiminin Uygulanması	s.124
Tablo 4.11: Müşteri İlişkileri Eğitiminin Amaçları	s.124
Tablo 4.12: CRM Uygulamaları Sırasında Karşılaşılan Güçlükler	s.125
Tablo 4.13: Yöneticilerin Kurumlarıyla İlgili İfadelere Katılma Dereceleri	s.126
Tablo 4.14: CRM Programlarından Elde Edilen Bilgiler Işığında “Pazarlama Karması (4P)” Elemanlarında Yapılan Değişiklik ve Uygulamalar	s.127
Tablo 4.15: Mağazalarda CRM Uygulamaları Sonucu Meydana Gelen Gelişmeler	s.128

Tablo 4.16: Müşteri Bilgilerinin Güncellenme Sıklığı İle Müşteri Sadakatinin Artması Arasındaki İlişki	s.129
Tablo 4.17: Kuruluş Yılları ile CRM Uygulanması Arasındaki İlişki (Çapraz Tablolar)	s.129
Tablo 4.18: Kuruluş Yılları ile CRM Uygulanması Arasındaki İlişki	s.130
Tablo 4.19: Çalışanlara CRM Eğitimi Verilmesi ile CRM Uygulamaları Sırasında Karşılaşılan Güçlükler Arasındaki İlişki	s.131
Tablo 4.20: CRM Uygulanma Süresi ile CRM'nin Rekabet Avantajı Sağlaması Arasındaki İlişki	s.131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Mağaza Seçimindeki Etkiler	s. 59
Şekil 3.2: Tüketici Satın Alma Karar Süreci	s. 62
Şekil 3.3: Yaşam Tarzı Ölçütleri	s. 71
Şekil 3.4: Müşteri Tatminine Giden Yol	s. 72
Şekil 3.5: Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci	s. 75
Şekil 3.60: Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma	s. 78

EKLER LİSTESİ

EK 1: Müşteri İlişkileri Yönetimi Anket Formu

s.144

GİRİŞ

Türkiye’de 1970 yılında gelişme göstermeye başlayan perakende sektörü, 1980’li yıllardan itibaren, ülkenin değişen sosyal, ekonomik ve kültürel değişimine bağlı olarak hız kazanmıştır. Özellikle de tüketicilerin artan istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için 90’lı yıllarda sektöre giriş yapan yabancı perakendeciler sektöre büyük bir canlılık ve rekabet getirmiştir. Tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilmek için pek çok perakende formatı ülkemizde faaliyet göstermeye başlamış ve Türkiye’de modern perakendecilik anlayışı ortaya çıkmıştır.

Perakendecilik sektöründe ortaya çıkan bu hızlı gelişimin temel nedeni; 1980’lerde ithalatın serbestleşmesiyle birlikte yabancı tüketim ürünlerinin piyasaya girmesi, halkın bu ürünlere olan talebinin artması ve de arzın talebi aşmasıyla birlikte “Modern Pazarlama Anlayışı”nın sektöre yerleşmesidir. Bu anlayışın doğuşundan günümüze, modern pazarlama tekniklerine sahip olan ve bunları uygulamaya koyan büyük ölçekli perakendeci kuruluşların gelişim gösterdiği gözlenmiştir.

1990’dan itibaren Türk perakendecilik sektörüne yabancı mağazaların giriş yapmasıyla birlikte yaşanan büyük gelişmeler doğrultusunda, Türkiye’de büyük ölçekli mağazaların sayılarında da hızlı bir artış gözlenmiştir. Süpermarketler ve hipermarketler gibi gıda ağırlıklı hızlı tüketim mallarını satışa sunan büyük ölçekli mağazalardan farklı olarak genellikle gıda dışı pek çok tüketim mallarını satışa sunan bir başka büyük ölçekli mağaza formatı olan “Bölümlü Mağazalar” da sektörde bu yıllarda önemli bir gelişme göstermiş ve yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyet göstermeye ve varlıklarını sürdürmeye devam etmişlerdir.

Perakende sektörünün dinamik yapısı ve devamlı olarak artan rekabet koşullarında bölümlü mağazalar; rakiplerinin önüne geçebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için müşteriyi firmanın merkezine koymak, müşteriyi iyi tanımak ve onun istek ve ihtiyaçlarına zamanında ve doğru cevap verebilmek zorundadırlar. Diğer perakende formatları incelendiğinde gerek fiyat konusunda gerek mağaza

konumu, gerekse ürün çeşidi açısından rekabet edebilir durumda olan mağaza formatları olduğu, bunlar arasından sıyrılabilmenin ve tercih edilen bir mağaza olmanın yolunun da müşteriye kazanmaktan ve kaybetmemekten geçeceği açıktır.

“Müşteri İlişkileri Yönetimi” uygulamaları ile bölümlü mağazalar arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bu çalışma, Müşteri İlişkileri Yönetiminin bölümlü mağazalar için önemli bir rekabet avantajı yarattığı görüşünü desteklemektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde bölümlü mağaza kavramı açıklanmış, bu başlık altında bölümlü mağazaların genel özellikleri, dünyadaki ve Türkiye’deki gelişimi, bölümlü mağazaların avantaj ve dezavantajları ile bölümlü mağazaların başarısını etkileyen faktörler detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

İkinci bölümde, bölümlü mağazalar ve rekabet başlığı altında perakende sektöründe faaliyet gösteren diğer mağazalı ve mağazasız tüm perakende formatları hakkında detaylı bilgi verildikten sonra bölümlü mağazaların bu rekabet ortamında karşılaştığı güçlüklerden ve rekabet avantajı kazanmada ele alması gereken noktalar maddeler halinde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, ilk olarak tüketici davranışları incelenmiş, daha sonra ilişki pazarlama kavramı, önemi ve özellikleri üzerinde durulmuş son olarak ta müşteri ilişkileri yönetimi ile ilişkili kavramlar ve müşteri ilişkileri yönetimi kavramı açıklanmış, müşteri ilişkileri yönetiminin öneminden, gelişiminden, amaçlarından, sunduğu avantajlardan ve işleyiş sürecinden bahsedildikten sonra mağazacılıkta ve bölümlü mağazalardaki yeri ve önemi hakkında bilgi verilmiştir.

Son bölümde ise, yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyet göstermeye çalışan bölümlü mağazalarda müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulamalarının önemini ortaya koymayı amaçlayan bir uygulama yapılmıştır. Anket, mağazaların yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek ve telefonda görüşüldükten sonra e-posta aracılığıyla uygulanmıştır. Gerek bölgesel olarak gerekse Türkiye genelinde faaliyet gösteren zincir bölümlü mağazalara uygulanan anket ile bu sektörde MİY’in

uygulanıp uygulanmadığı, uygulayan mağazalara rekabet avantajı kazandırıp kazandırmadığı araştırılmıştır.

Sonuç kısmında, toplanan bilgiler ışığında, bölümlü mağazaların rekabet avantajı sağlayabilmelerinde MİY'in önemli ve etkili bir uygulama olduğu belirtilmiş ve bu konuyla ilgili önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BÖLÜMLÜ MAĞAZALAR

A. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN TANIMI VE KAPSAMI

Perakendecilik sektörünün önemli ve vazgeçilmez birimlerinden olan “bölümlü (departmanlı) mağaza” kavramı üzerine yapılan çok çeşitli tanımlardan bir kısmına aşağıda yer verilmiştir;

Amerikan Pazarlama Derneği’ne göre; Bölümlü ya da Departmanlı Mağaza; genellikle gıda dışı olan, kadın giyim, aksesuar, erkek giyim, küçük ev aletleri, ve mobilya gibi çeşitli ürünleri, bunların promosyonu, kontrolü, muhasebesi ve hizmet sunumu için ayrı reyonlarda; tek katlı geniş veya çok katlı, büyük binalarda satışa sunulduğu genellikle 25 veya daha fazla kişinin çalıştığı perakendeci kuruluştur.¹ Bölümlü mağaza; “Birbiriyle ilişkisi olmayan birçok tür ve çeşit ürünü satan büyük mağazalardır.² Bölümlü mağaza; Çok sayıda çeşitte ürünün aynı çatı altında satışa sunulduğu ve her bölümün sahibinin ayrı olduğu bir mağazadır.³ Bölümlü mağaza; “Çok sayıda ürün çeşidini çeşitli hizmetlerle birlikte satışa sunan ve satın alma, promosyon, müşteri hizmetleri ve kontrol amaçlı farklı departmanlar itibariyle örgütlenen bir perakendeci kuruluştur.⁴

ABD ticaret departmanına göre, departmanlı mağaza; bir perakendeci kuruluş olup, en az 25 kişinin çalıştığı, toplam satışlar içerisinde ev ve giyim eşyası satışlarının % 20 ve daha fazla olduğu bir perakende satış mağazasıdır.⁵

¹ A.M.A, http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=D, Erişim Tarihi: 15.03.2008

² İlhan Cemalcılar, “Pazarlama”, İstanbul, Beta Yayınları Yayın No:54, 1986, s.179

³ Ömer Baybars TEK ve Fatma DEMİRCİ OREL, “Perakende Pazarlama Yönetimi”, İzmir, Birleşik Matbaacılık, 2006, s.62 içinde; Melvin Morgenstein and Harriet Strongin, “Modern Retailing: Management Principles and Practices”, 3rd. ed., New Jersey: Regents/Prentice Hall, Inc., 1992 s.142

⁴ Tek ve Demirci, s.62 içinde; Barry Berman and Joel R. Evans, “Retail Management, A Strategic Approach, 9th. Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., 2004 s.119

⁵ G. Warren Meyer ve diğerleri; Retail Marketing, for Employes, Manager and Entrepreneurs, Eight Edition, Singapore, Mc Graw-Hill Book Company, 1988, s.16

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak bölümlü mağaza aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

Departmanlı mağaza; çok sayıda ürün çeşidinin aynı çatı altında ve ayrı ayrı departmanlarda (bölümlerde) satışa sunulduğu, departmanlar itibariyle örgütlenerek, her birinin tek bir yönetim altında toplandığı ve ağırlıklı olarak gıda dışı ürünlerin satışının yapıldığı büyük ölçekli perakendeci işletmedir.⁶

Bu mağazalar genellikle şehirlerin araç ve yaya trafiğinin yoğun olduğu ana ticaret merkezleri ile banliyölerde kurulur. Türkiye’de departmanlı mağazaların genellikle çok katlı mağazalar şeklinde kurulduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, şehir merkezlerindeki yer darlığıdır.⁷

Departmanlı mağazalarda, birbiriyle ilişkisi olmayan bir çok tür mal satılır. Ev eşyası, giysi, madeni eşya, yiyecek v.b. dayanıklı ve dayanıksız mallar ayrı departmanlarda satılır. Genellikle her bölümün gelir ve giderleri ayrı belirlenir, kar ve zarar durumları bölümlere göre ortaya çıkarılır. Her tür malın satış biçimi farklı olduğundan, bu yol tercih edilir. Her bölüm, sınırlı türde mal satan bir mağaza ya da özel bir mağaza gibi faaliyet gösterir. Departmanlı mağazalarda bağımsız departmanlar oluşturulmasına rağmen, kontrol tek merkezden yürütülmektedir.⁸

Genellikle bölümlü ve zincir mağazalarda zincirin en görkemli, en temsil gücü yüksek mağazasına Amiral Gemisi (Flagship Store) denilmektedir. Kavram, aslında tarihi eski olan bir perakendeci işletmenin ilk kurulduğu konum yerindeki mağazasını ifade etmektedir. Örneğin, New York’taki Bloomingdale’s mağazası gibi. Ancak, Türkiye gibi ülkelerde “Flagship Store” konsepti daha çok hedef pazarı yüksek yaşam stilleri olan tüketicilerin bulunduğu bölgelerde açılan mağazalara denilmektedir.⁹

⁶ Fatma Demirci, “Perakendecilikte Mağaza Düzenlemesi”, İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No:949, 2000, s.6.

⁷ Tek ve Demirci, op.cit., s.62

⁸ M. Selami YILDIZ, “Departmanlı Mağazalar: Departmanlı Bir Mağazadan Alışveriş Yapan Müşterilerin Satın Alma Davranışları ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerinin İncelenmesi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN:1304-0278 Bahar 2005 C.3 S. 12 (87-105)

⁹ Tek ve Demirci, op.cit., s.62

İlk bölümlü mağaza, Fransa’da 1852 yılında Bon Marché adıyla kurulmuştur. Bugün bölümlü mağaza örneklerini, JCPenney, Sears, Montgomery Ward, Rich’s, Macy’s, Dayton Hudson, Bloomingdale’s, Burdines, Filene’s, Federated Department Stores, The May Company, Zayre, Bonwit Teller, Garfunkel’s, Dillards (Little Rock), Nordstorm (Seattle) (ABD), Harrods (İngiltere), Le printemps (Fransa, İstanbul), Gum (Moskova), Matsuzakaya (Tokyo), Boyner Mağazaları, Yeni Karamürsel, Yeni Konak, Çetinkaya, Marks and Spencer (İstanbul, Ankara, İzmir, Bodrum, Mearsin) vb oluşturmaktadır.¹⁰

Bulundurulan ürün ve sunulan hizmet itibariyle departmanlı mağazalar üç sırada sınıflandırılabilir:¹¹

- Eşsiz tasarımlı ürünleri ve üstün müşteri hizmetiyle lüks, görkemli mağazalar ki bunlar genellikle departmanlı mağazalar zincirinin *Amiral Gemisi* (Flagship Store) olmaktadır. (örneğin; *Harrods, Selfridges, Jelmoli, Saks Fifth Avenue, KaDeWe, Galeries Lafayette Paris Haussmann*)
- Orta düzeyde fiyatlandırılmış, orta seviyedeki ürünleri ve düşük müşteri hizmeti sunan departmanlı mağazalar (örneğin; *Macy’s, Hoopers, Debenhams, John Lewis*)
- Düşük düzeyde ürünleri düşük fiyatlarla sunan mağazalar (örneğin; *Sears, JCPenny*)

Galeries Lafayette, Karstadt, El Corte Inglés, House of Fraser ya da *Saks* gibi bir çok bölümlü mağaza zinciri bu sıraların birçoğunda bölümlü mağazalar olarak faaliyet göstermektedir.

Neiman Marcus ve Saks Fifth Avenue gibi bazı departmanlı mağazalara **Özellikli** ya da **İhtisas Bölümlü Mağazaları** denilmektedir. Çünkü, bunlar

¹⁰ ibid.

¹¹ Joachim Zentez, Dirk Marschett, Hana Schramm-Klein, “Strategic Retail Management”, Germany, 2007, s.34

“Department Store” formatını kullanmakla birlikte, daha çok giyim ve yumuşak ev döşeme ürünlerinde uzmanlaşırlar.¹²

Bölümlü mağazalarda, bölümlerden her biri uzmanlaşmış bir dükkân fonksiyonunu yürütmektedir. Her bölümün gelir ve giderleri, kar ve zarar durumları ayrı saptanmakta ve daha sonra birleştirilmektedir. Mağaza, bölümler itibariyle kar yapısını bir denge içerisinde oluşturur. Bazı bölümler daha az karlı iken, diğerlerinin kar oranı daha yüksek olabilir. Örneğin, giyim bölümünde müşteriye daha fazla hizmet sunulduğu için, bu bölüm daha pahalıya mal olabilir ve daha az kar beklenebilir.¹³

B. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN GENEL ÖZELLİKLERİ

Bölümlü mağazaları diğer mağaza türlerinden ayıran üç temel özellikten söz etmek mümkündür:

1. Büyüklük

Departmanlı mağaza, büyük mağaza özelliğine sahip olmalıdır. Büyüklük kriteri olarak perakendeci kuruluşun yıllık satış hacmi esas alınabileceği gibi, mağazada çalışan personel sayısı da alınabilir.¹⁴

Amerikan Sayım Bürosu mağazalarda büyüklük ölçüsü olarak çalışan personel sayısını esas almış, bu sayının 50 ve üzerinde olmasını büyüklük özelliği olarak benimsemiştir. Buradan hareketle, ABD’de bölümlü mağazalar en az 50 kişi çalıştıran mağazalar olarak tanımlanmaktadır.¹⁵

¹² Tek ve Demirci, op.cit., s.62 içinde; Micheal Levy and Barton A. Weitz, “Retailing Management”, 4th. ed., New York: McGraw –Hill Company, 2001, s.50

¹³ Tek ve Demirci, s. 63 içinde; Mehmet Oluç, “Dağıtım III: Perakendeciler”, Pazarlama Dünyası, Yıl:3, Sayı:15, (Mayıs-Haziran, 1989), s.9.

¹⁴ Yıldız, op.cit.

¹⁵ Bary Berman and Joel R.Evans, Retail Management, A Strategic Approach, 6th.ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,Inc., 1995, s.149

Avrupa ülkelerinde ise, perakende işletmelerin ölçeklerinin belirlenmesinde çalışan personel sayısının yanında yıllık satış tutarı da esas alınmaktadır. Örneğin, Almanya’da perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde istihdam edilen personel sayısının 100 ve üzerinde olmasının yanı sıra yıllık satış tutarının 10 milyon DM üzerinde olması gerekmektedir. İngiltere’de ise, çalışan personel sayısı yerine işletmenin yıllık satış tutarı büyüklük ölçüsü olarak kabul edilmekte, perakende ticarete yıllık satış tutarı 50 bin Pound ve üzeri olan işletmeler, büyük işletme sınıfına dahil edilmektedir.¹⁶

Türkiye’de ise ölçek büyüklüğü açısından perakendeci işletmeler küçük ve büyük ölçekli işletmeler olarak ayrılmaktadır. Süpermarket, hipermarket, departmanlı mağazalar ve zincir mağazalar gibi modern ve bütünleşik ticaret biçimleri büyük ölçekli olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık bakkal, kasap, manav vb. geleneksel işletmeler genellikle küçük ölçeklidir. Bu ayrımın yapılmasında yararlanılan belli başlı ölçütler şunlardır:¹⁷

- Mağaza satış alanı (m² yüzölçümü),
- Mağazada çalışan personel sayısı,
- Mağazanın haftalık veya yıllık satışları,
- Mağazanın hukuki örgütlenme biçimi
- Mağazanın kuruluş sermayesidir.

Türkiye’de mağazaların büyüklükleri ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak satış alanı, **büyüklik** ölçüsü olarak kullanılmaktadır. ACNielsen Araştırma Şirketi tarafından yapılan bir çalışma ile Türkiye’de 1000 m²’nin üzerinde satış alanı bulunan mağazalar **büyük mağaza** olarak kabul edilmiştir (1994). Türkiye’de resmi sınıflandırma bulunmamakla birlikte, konu ile ilgili bilgilere dayanarak bölümlü mağazaların büyük ölçekli mağazalar olduğu söylenebilir.¹⁸

¹⁶ Tek ve Demirci, s. 63 içinde; M. Tamer Müftüoğlu, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, 3. baskı, (Ankara: Desen Ofset 1989), ss.106-112

¹⁷ Fatma Demirci, “Departmanlı Mağazalarda Atmosfer Oluşturma Üzerine Bir çalışma”, Adana, Çukurova Üniversitesi, Doktora Tezi, 1998, s.9

¹⁸ Tek, ve Demirci, op.cit., s.63

2. Ürün Bileşimi

Bölümlü mağazalarda, çok sayıda ve çok çeşitli ürünler aynı zamanda, ayrı ayrı bölümlerde ve her bölümün farklı reyonlarında satışa sunulur. Bununla birlikte Amerikan Sayım Bürosu bir mağazanın bölümlü mağaza sayılabilmesi için satışa sunmak zorunda olduğu ürün gruplarını (1) Mobilya, ev gereksinim maddeleri, aksesuar, radyo ve televizyon setleri, (2) Giyim eşyası, (3) Ev tekstili ve manifatura malzemeleri şeklinde belirlemiştir.¹⁹

Bölümlü mağazalar, Türkiye’de de yukarıda belirtilen ürünleri satışa sunmak zorundadırlar. Bununla birlikte, bu ürün sınıflarının dışında kalan her türlü dayanıklı ve dayanıksız tüketim ürünlerini de, isterlerse satışa sunabilirler. Ağırlıklı olmamakla birlikte, mağazanın bir bölümünde gıda ürünleri satışı da yapılabilmektedir. Ancak, bu mağazalarda asıl olan gıda dışı ürünlerin satışidir. Departmanlı mağazalar, hemen her çeşit “beğenmeli ürünler” ile bazı “özellikli ürünler” in satışını yapmalarına karşın, satış tutarlarının neredeyse yarıya yakın kısmını giyim eşyası satışı oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu mağazalarda departmanların büyük kısmı giyim eşyası satışına ayrılmıştır.²⁰

3. Bölüm Yönetimi

Bölümlü mağazalarda bulunan bu çeşitli mallar, ayrı ayrı reyonlarda gruplandırılarak self- servis usulü ile satışa sunulmaktadır. Bölümlü mağazalarda yetki ve sorumluluk bölümler itibariyle dağıtılmıştır. Her bölümün ayrı bir yöneticisi vardır ve bu yöneticiler genel yöneticinin denetimi altında bulunurlar. Yöneticiler kendi bölümlerinde satılan ürünlerin alım-satım fiyatlarının belirlenmesinde ve brüt karın elde edilmesinde serbestçe hareket etme olanağına sahiptirler. Bu serbestlik yöneticilerin mağazanın genel politikası doğrultusunda hareket ettikleri ve genel yönetimin bölümler için belirlediği kar miktarının altına düşmedikleri müddetçe geçerlidir.²¹ Bu özellikleri sayesinde departmanlı mağazalar, beğenmelik ve özelliği

¹⁹ Tek ve Demirci, s.63 içinde; Berman and Evans, 6th.ed, op.cit, s.149-150

²⁰ ibid.

²¹ ibid., s.64

olan malların bir çok çeşidini satmakta olan büyük perakende mağazalardan ayrılmaktadır. Ayrıca, departmanlı mağazalarda, bütün reyonları ilgilendiren reklam, kredi, personel tedariki ve eğitimi gibi genel mahiyetteki faaliyetler merkezi teşkilatın yetki ve sorumluluğu altına alınmıştır.²²

C. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN TARİHİ GELİŞİMİ

150 yılı aşkın bir tarihi ile bölümlü mağazalar, geniş perakende formatlarının en eski örneklerinden biri olmuştur. İlk bölümlü mağazanın 1852’de **Bon Marché** adıyla Paris’te ve 1848’de **Stewart’s ‘Marble Dry Good Palace’** adıyla New York’ta açıldığı iddia edilmektedir. Bölümlü mağaza formatıyla olmasa da bölümlü mağazaların bazı özellikleri daha uzak bir geçmişte, 1673’te Japon perakendeci Mitsukoshi tarafından kullanılmıştır.²³

Aristide Boucicaud tarafından 1852 yılında açılan “Bon Marché” 1869 yılına gelindiğinde dünyanın en büyük ve en çok tanınan departmanlı mağazası haline gelmiştir.

Bon Marché ulaşım ve imalat sektöründeki büyük kar artışlarına paralel olarak perakende ticarete meydana gelen devrimleri sembolize etmektedir. Boucicaud perakendeciliğe bir çok yenilikler getirmiştir. Bu yeniliklerden bazıları şöyle sıralanabilir,²⁴

- Birim kar marjını düşürerek stok devir hızının ve sürümün yükseltilmesi ve bu yolla toplam karın artırılması
- Müşterinin pazarlık etmesini engellemek amacıyla malların üzerine fiyatlarının yazılması
- Reyon düzenlemesiyle mağazaya giren müşterilerin rahatça hareket edebilmelerinin sağlanması

²² Yıldız, op.cit.

²³ Peter J. McGoldrick, “Retail Marketing”, The McGraw-Hill Companies, New York, 2002, s.64,65

²⁴ Mehmet Baş, “Departmanlı Mağazalarda Uygulanan Tutundurma Çabaları ve Alan Araştırması”, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Master Tezi, 1998,s.9.

- Gerektiğinde satılan malların değiştirilmesi veya bedelinin iade edilmesi

Boucicaud, çağın gereklerine ve müşterilerinin isteklerine cevap verebilecek yenilikler sunduğundan tıpkı günümüzde de müşteri odaklı hizmet sunan işletmelerin elde ettiği başarılar gibi, Bon Marché'nin herkes tarafından tercih edilmesini ve büyük başarı kazanmasını sağlamıştır.

1855'de Chauchard ve Heriot tarafından açılan Louvre ise Paris'teki ikinci departmanlı mağaza olmuştur. Bu iki öncü departmanlı mağazayı 1865'de Jaluzot tarafından açılan Printemps ve 1869'da Cognacy ve eşinin kurduğu Samaritaine izlemiştir.²⁵

Dünyada 1870'li yıllarda büyük ölçekli mağazacılığın ortaya çıktığı görülmektedir. Her ne kadar perakendecilik alanında ilk bölümlü mağazaların Fransa'da Bon Marche ve Louvre unvanlarıyla kurulduğu ileri sürülse de, bu tür mağazalar gelişimini ABD'de tamamlamıştır.²⁶ Departmanlı mağaza türünün tarihi orijini kesinlikle tayin edilememekle birlikte, bu mağazaların önce Avrupa kıtasında kurulduğu, ancak gelişimini ABD'de tamamladığı ve bugünkü hali ile tekrar Avrupa kıtasında benimsendiği görüşü genellikle kabul edilmektedir.²⁷

1. Dünya Savaşını izleyen yıllarda ulaştırma alanında meydana gelen gelişmeler ve iletişim ağının genişlemesiyle ürünlerin bir yerden başka bir yere taşınması hızlanmıştır. Dolayısıyla, doğrudan imalatçı firmalardan ürünleri satın alabilen Departmanlı Mağazalar, toptancıları devre dışı bırakarak, dağıtım maliyetlerini azaltmışlar, yüksek devir hızı ve düşük fiyatlarla kar elde edebilmişlerdir.²⁸

²⁵ M. Mithat Üner ve Sanem Alkibay, "Algılama Haritaları: Departmanlı Mağazalar Üzerine Ampirik Bir İnceleme", Ankara, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, Kış 2001

²⁶ Tek, ve Demirci, op.cit., s.64

²⁷ Yıldız, op.cit.

²⁸ Tek, ve Demirci, op.cit., s.64

Departmanlı mağazaların tarihi gelişim sürecini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.²⁹

Departmanlı mağazalarda görülen ilk önemli gelişme; özel uzmanlaşmayı gerektiren mal türlerinin satışlarını sağlayacak departmanların, bu dalda uzmanlaşmış üçüncü kişilere ya da firmalara kiralamak olmuştur.

Departmanlı mağazalarda görülen ikinci önemli gelişme; genellikle mağazaların bodrum ya da zemin katlarında özel satış departmanlarının (basement stores) kurulması olmuştur. Bu departmanlarda genellikle üst kat departmanlarının hatalı malları, indirimli mallar ve diğer departmanlara göre nispeten düşük fiyatlı mallar satışa sunulmaktadır.

Departmanlı mağazalarda görülen üçüncü gelişme; yeni yerleşme merkezlerinin oluşması nedeniyle bu merkezlerde şube mağazaların (branch stores) açılması şeklinde olmuştur.

Departmanlı mağazalarda görülen dördüncü ve son gelişme ise, indirimli satış yapan departmanlı mağazaların (discount department stores) kurulması olmuştur. Tanımlanması oldukça zor olan bu mağazalar için "özendirici departmanlı mağazalar" terimi de kullanılmaktadır. Bu mağazaların giyim eşyası ağırlıklı olmak üzere dayanıklı mallar, dokuma malları ve gıda maddelerini de içeren geniş mal çeşitleri satışa arz edilmektedir.

1990'lara kadar iyi bir gelişme gösteren Bölümlü Mağazalar, söz konusu yıllarda, özellikle İndirimli Satış Mağazaları, Toptancı Kulüpleri, Süper Mağazalar, Süper ve Hipermarketler gibi modern perakendeci kuruluşların yoğun rekabeti ile karşı karşıya kalınca, ABD ile bazı Avrupa ülkelerinde **"Perakende Hayat Eğrisi"**nin son aşaması olan gerileme aşamasına girmişlerdir. Metropollerde nüfusun, belirgin bir şekilde kent dolaylarına kayması ve banliyö yaşantısına geçilmesinin, buralarda oturanların kent merkezine olan bağlılığını büyük ölçüde

²⁹ Celil Koparal, "Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları ve GİMA T.A.Ş.'deki İnceleme", Eskişehir, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 162, 1986:5-12

azaltmış olması dolayısıyla kent merkezlerine alışveriş için yapılan ziyaretlerin azalması sonucu, kent merkezleri bölümlü mağazalar için cazip yerler olmaktan çıkmışlardır. Ayrıca, kent merkezlerinin daha çok işyeri olması nedeniyle oluşan yoğun kalabalıktan ötürü, yayaların hareket etme ve otomobil sahiplerinin de araçlarını rahatlıkla park etme gücünü yaşamaları, her geçen gün büyük bir eziyet halini almakta ve insanları alışveriş yapmaktan kaçır hale getirmiştir.³⁰

Kent merkezlerinin bu uygunsuzluğu, bölümlü mağazaları kent merkezleri dışında şubeler açmaya itmiştir. Bu da, pek çok bölümlü mağaza için çözüm olmamış ve bir kısmı bu olumsuzluklardan dolayı kapanma noktasına gelmiştir. Örneğin, ABD’de 1879 yılında kurulan ve 1950’li yıllarda en başarılı dönemlerini geçiren ünlü mağazalar zinciri Woolworth’s 1997’de son 400 mağazasını da kapatarak faaliyetlerini sona erdirmiştir. Yine ABD’nin en ünlü alışveriş zincirlerinden olan Montgomery Ward, 1872 yılında başladığı faaliyetlerine 1997 yılında iflas ederek son vermiştir. Bu zincir mağazaların kapanma nedeni, kent dışında açılan yeni ve ucuz mağaza zincirleriyle rekabet edememiş olmalarıdır. ABD’de bölümlü mağazalar bir gerileme dönemi içerisine girmişken, dünyanın bazı başka bölgelerinde bu mağazalar hızla büyümektedir. Örneğin, Japonya’da bölümlü mağazalar sayısız müşteri çekebilmektedir. Bunu bünyelerinde sanat galerileri ve çocuk oyun parkları gibi ek hizmet alanları bulundurarak başarmaktadırlar.³¹

D. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN TÜRKİYE’DEKİ GELİŞİMİ

Türkiye’de 1950’li yıllara kadar geleneksel ticaret düzeninde belirgin değişim olmamış, ancak bu yıllardan itibaren gelişmiş ülkelerdeki perakende ticaret düzeninden etkilenmeler başlamıştır. Bu etkilenmenin sonucu olarak 1955 yılında İsviçre’deki Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından Migros Türk T.A.Ş. İstanbul’da kurulmuştur. Bu özel girişimin ardından 1956 yılında departmanlı mağazaların ülkemizdeki ilk örneği olan Gima T.A.Ş. kurulmuştur³².

³⁰ Tek, ve Demirci, op.cit., s.64

³¹ ibid.

³² Demirci, op.cit., s.14

Türkiye'de departmanlı mağazaların kurulması ve perakende ticarete yerleşmesi esas olarak 1960'dan sonraki dönemde olmuştur. Her ne kadar 1960 öncesinde de departmanlı mağaza kimliğinde kuruluşlara rastlanmakta ise de, bunların gerçek manası ile bu kimliği kazanmaları 1960 sonrasına rastlamaktadır.³³

Türkiye'de ilk kurulan bölümlü mağaza Ankara Kızılay Meydanı'ndaki Gima'dır³⁴. Gima mağazaları zamanla şekil değiştirerek süpermarket türüne dönüşmüş ve bugün dünyanın önde gelen perakende zincirlerinden Carrefour'un bünyesine girerek Carrefour Süpermarketleri adıyla faaliyet göstermektedir.

Türkiye'de perakendeciliğin asıl gelişimi 1970 yılında başlamış, ülkenin değişen ekonomik, sosyal ve demografik özelliklerine bağlı olarak 1980'den itibaren hız kazanmıştır. Türk tüketicisinin özellikle ithal mallara bağımlılığının arttığı 1980'li yıllar, aynı zamanda bu ürünlerin bulunabildiği büyük mağazaların oluşmaya başladığı yıllar olmuştur³⁵.

1990'larda sektörde temel değişimleri meydana getiren en önemli faktör yabancı mağazaların Türk pazarına girişi olmuştur. Yabancı mağazalar, iyi tanımlanmış tasarım ve kavramlarıyla gelişmiş müşteri hizmetleri, büyük sermayeleri ve "know how"larıyla Türk perakendeciliğinde hem rekabeti arttırıcı hem de eğitici rol oynamışlardır. 1988'de Metro'nun, 1991'de Carrefour'un ve 1992'de Continent'in pazara girişiyle sektörde gözle görülür bir canlanma gözlenmiştir. Türk girişimcileri batılı anlamda perakendeciliğe kolay adapte olmuşlar ve sektör hızlı bir değişim sürecine girmiştir. 1990'larda sayıları hızla artan büyük mağazalar toplu alımların sağladığı avantajların, sahip olunan sermayenin büyüklüğü sayesinde hizmet kalitesinin yükseltilmesi gibi faktörlerde rekabet güçlerini arttırmışlardır³⁶.

1980 yılından sonra özel firmalar tarafından kurulan departmanlı mağazaların sayısında giderek bir artış yaşanmıştır. Bağımsız olarak faaliyet

³³ Yıldız, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN:1304-0278 Bahar 2005 C.3 S. 12 (87-105)

³⁴ F. Müge Arslan, "Mağazacılıkta Atmosfer", İstanbul, Derin Yayınları, 2004, s.49

³⁵ Demirci, op.cit., s.15

³⁶ Sinan Asilyazıcı, "Market Palas", İstanbul, Ekonomi Yayınları, 2004, s.9

gösteren bölümlü mağazaların yanı sıra zincir haline dönüşmüş bölümlü mağazalarda da artış gözlenmiştir. Zincir haline gelen bölümlü mağazaların bugün en bilinen örnekleri olarak Yeni Karamürsel, Boyner, Ender, Çetinkaya ve Marks and Spencer sayılabilir.

Yeni Karamürsel, 1950 yılında İstanbul'da bir kumaş ve konfeksiyon mağazası olarak açılmış ve ileriki yıllarda bölümlü mağazacılığın öncülüğünü yapacak büyük bir kurum haline gelmiştir. Bugün yurt çapında 50 mağazasıyla hizmet vermeye devam etmekte ve Türkiye'nin en büyük bölümlü mağazalar zincirlerinden biri olma özelliğini korumaktadır³⁷.

Boyner mağazaları ise 1981 yılında İstanbul'da Türkiye'de gıda dışı perakende sektörünün önde gelen gruplarından Boyner Holdingin bir üyesi olarak Çarşı Büyük Mağazaları A.Ş. adında hizmete başlamıştır. Çarşı'nın 1981'de Bakırköy'de başlayan ve bugün Türkiye'nin 16 ilinde 34 mağaza ile süren yolculuğu, Boyner adıyla devam etmektedir³⁸. Çarşı mağazaları 1992 yılından beri yaptığı yatırımlarla Türkiye'de ilk olarak Migros ve Çarşı Mağazalarında ortaya çıkan bir uygulamayla bir veri ambarı oluşturmuştur. Bu veri ambarı sayesinde envanter ve müşteri yönetiminde çok önemli rekabetçi avantajlar kazanmıştır. Bu sayede müşteri, sadece sosyo-ekonomik şekilde değerlendirmemekte, mağazadan yaptığı alışverişler, sıklıkları, ne alıyor, niye alıyor, ne zaman alıyor, hangi dönemlerde neyi neden alıyor gibi birtakım sorgulamalar yapılabilmektedir. Boyner mağazaları bu veri ambarı sayesinde geliştirdiği uygulamayı çok önemli bir rekabet aracı olarak kullanmaktadır³⁹.

Ender Mağazaları, Türkiye'de mağazacılık sektörünün önde gelen gruplarından biri olarak 1976 yılında Adana'da açtığı ilk mağazası ile hizmete başlamıştır. 1976 yılı ile birlikte Ender Mağazaları, bölümlü mağazacılığın evrensel pazarlama ilkeleri ile yenilikçi mağazacılık anlayışının başlangıç noktası olarak,

³⁷ http://www.ykm.com.tr/Kurumsal_Hakkimizda.aspx

³⁸ http://www.boyner.com.tr/by_tarihce.html

³⁹ Fulya Bayraktar, "Perakendenin Liderleriyle Uzun İnce Bir Yol"; (Selim Yekta Işık'la (Boyner) 2000 yılında yapılan bir söyleşiden alınmıştır) İstanbul, Ekonomi Yayınları, 2003, s.27,28

seçkin markalı ürünleri müşteri ile buluşturmuştur. Ender mağazaları bugün yurt çapında 13 mağazasıyla hizmet vermeye devam etmektedir⁴⁰.

Çetinkaya Mağazaları da Ender Mağazaları gibi Adana'da 1957 yılında ilk mağazasıyla hizmete başlamış olup bugün toplam 17 mağaza sayısına sahiptir⁴¹.

Türk perakende piyasasında çok önemli bir yeri olmakla birlikte bölümlü mağazaların sayıları başta süpermarketler ve hipermarketler olmak üzere diğer modern perakendeci kuruluşlar kadar hızlı artmamaktadır. Çünkü bölümlü mağazalarda başta dekorasyon maliyetleri olmak üzere bütün faaliyet maliyetleri yüksektir. Bu mağazalarda özellikle self-servis bölümü az olduğu ve müşteriye direkt hizmet verildiği için, hizmet maliyetleri de yüksektir. Bu nedenle diğer mağazalar gibi her yıl onlarca bölümlü mağaza açmak mümkün olamamaktadır.

E. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Bölümlü mağazaların güçlü ve zayıf yönlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür⁴²:

1. Güçlü Yönleri

- Departmanlı mağazaların büyük miktarda satın alım yapmaları sebebiyle peşinat indirimi ve ciro primlerinden faydalanabilmektedirler. Dolayısıyla küçük mağazalara kıyasla ortalama sipariş maliyetleri azalmaktadır.
- Departmanlı mağazaların mali imkânları ve iş hacimlerinin büyüklüğü toptancılık ve imalatçılık fonksiyonlarını da bizzat üstlenme imkânını verebilmekte, böylece dikey entegrasyonun faydalarından istifade etmesini sağlayabilmektedir.

⁴⁰ <http://www.endermagazalari.com/detay.php?link=magazalar>

⁴¹ <http://www.cetinkaya.com.tr/cetinkaya.asp>

⁴² Yıldız, op.cit.

- Departmanlı mağazalar, yeter sayıda ve yetenekte profesyonel yöneticiler ile yardımcı personel istihdam edebildiklerinden küçük mağazalara kıyasla daha iyi ve uzmanlaşmış bir yönetim tarzına sahiptirler.
- Departmanlı mağazalarda birim ürün başına giderler düşüktür.
- Çok çeşitli malları bir arada satışa arz eden kuruluşlar olduklarından müşterilerinin hemen hemen her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilmekte, bu açıdan da yatay rekabette küçük mağazalara karşı bir üstünlük sağlamaktadırlar.
- Departmanlı mağazalar, müşterilerine; dinlenme, kafeterya, seyahat acenteleri, müzik, banka şubeleri v.b kolaylıklar sağlama, geniş bir tüketici kitlesine tutundurma yapabilme imkanı, binlerce ürünün bir ortamda bulundurulması, ürünlerin benzerleriyle karşılaştırılabilmesi olanaklarına sahiptir.

Departmanlı mağazaların bir yandan mevcut müşteri kitlelerinin zevk ve tercihlerine yönelik hizmet politikalarını oluştururken diğer yandan da yeni hedef kitlelerini belirleyecek politikalar oluşturması, var olan pazar payını korumak ve satış imkanlarını geliştirilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun nedeni kalitenin nihai belirleyicisinin müşteriler olması ve böylece işletmelerin müşteri odaklı olmasının kaçınılmaz olması ve bunu göz ardı eden işletmelerin uzun süreli yaşama şanslarının bulunmamasıdır.

- Büyük mağaza olma sebebiyle büyüklük prestiji verme imkanları ile diğer mağazalara oranla daha avantajlı durumdadırlar.

2. Zayıf Yönleri

- Departmanlı mağazalarda optimal büyüklüğün korunamaması durumunda fiyat dışı rekabetin ve yüksek ücretli personelin etkisi ile genel işletme giderleri artma göstermektedir.

Departmanlı mağazaların büyük ölçekte işlemler yapmaları bu probleme yol açan başlıca unsurdur. Büyük ölçekli işlemler yüksek maliyetleri de beraberinde getirmektedir (satışların %30- %40'ı civarında). Departmanlı mağazaların kar etmesi, ürün maliyeti ve perakende satış fiyatı arasındaki farkın makul olmasına bağlıdır.⁴³

- Departmanlı mağazalarda, satış elemanlarının eğitimi, yeterli sayıda ve nitelikte personel bulunamaması başta olmak üzere çeşitli personel sorunları ortaya çıkmaktadır.

- İşletme büyüdükçe, işletme içi haberleşme, muhasebe, stok kayıt vb işlemler, zorlaşmakta ve departmanlar itibari ile işbölümünden dolayı, çalışan personelden bazılarının boş zamanının çok fazla olmasına karşın diğer departmandakilerin normal satış işlemlerini aksatacak kadar dolu olmaları da mümkün olabilmektedir.

- Departmanlı mağazaların, özellikle şehir merkezine ve işlek caddelerin üzerinde bulunmaları sebebiyle, müşterilerin trafik sıkışıklığından dolayı bu mağazalara yaklaşamamalarına neden olabilmektedir. Halbuki diğer küçük perakendeci kuruluşların yukarıda söz edilen sorunların çoğuyla karşılaşmadıkları söylenebilir.

F. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARIN BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Bölümlü mağazaların devamlı gelişen perakende sektöründe uzun dönemde varlığını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için dikkat etmeleri gereken bazı faktörler vardır. Mağazanın kuruluş kararında önem kazanmaya başlayan bu faktörler mağazanın tüm yaşam seyri boyunca da önemini korumaktadır. Burada

⁴³ Ebru Ulusoy, “Pazarlama Yönetimi Açısından Departmanlı Mağazalarda Algılanan Hizmet Kalitesinin Tüketicilerin Davranış Eğilimleri ve Demografik Özellikleriyle İlişkisi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s.47

bölümlü mağazaların başarısına ışık tutacak faktörler beş başlık altında incelenecektir.

1. Kuruluş Yeri Seçimi

Kuruluş yeri seçimi sadece bölümlü mağazaların değil, diğer tüm mağazalı perakende türlerinin başarısını etkileyen temel faktörlerden biridir. Bir bölümlü mağaza çok başarılı bir örgüt yapısına veya çok başarılı bir personele sahip olsa bile başarısız bir kuruluş yeri seçimi bu mağaza için büyük bir tehdit oluşturabilirken, iyi seçilmiş bir kuruluş yeri; mağazanın başarısızlıklarını örtebilir ve zamanla iyileşmelerine bile olanak sağlayabilir.

Kuruluş yerinin seçiminde ilk olarak şehir veya bölge, daha sonra da bu bölge içerisindeki uygun kuruluş yeri belirlenir. Şehir ya da ticari bölge seçilirken göz önünde bulundurulacak faktörler; ticari alanın nüfusu, şehrin gelişimi, olası müşterilerin satın alma alışkanlıkları, nüfusun satın alma gücü, refah dağılımı, rekabetin yapısı ve şiddeti, devlet yasaları ve yerel yasalardır. Bu faktörler incelenip şehir ya da ticari bölge belirlendikten sonra belirli bir kuruluş yerinin belirlenmesine sıra geldiğinde ise göz önünde bulundurulması gereken faktörler şöyle sıralanabilir⁴⁴:

a. Satış Hacminin Tahmini

Potansiyel satış hacminin tahmini, olası kuruluş yerinin karlılığının belirlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Bu satış hacminin tahmini için uygulanabilecek yöntemlerden biri o çevredeki rakip mağazaların durumu ve yeni açılacak bir mağazanın başarılı olup olamayacağını tespit edilmesidir. Potansiyel satış hacmini tahmin ederken izlenebilecek diğer bir yol ise, bölgedeki toptancı ve üreticilerinin görüşlerinin alınmasıdır.

⁴⁴ Koparal, op.cit. s.44

b. Müşterilerin Satın Alma Alışkanlıkları

Bölümlü mağazaların kuruluş yeri seçimine karar verirken müşterilerin satın alma davranışları da büyük önem taşır. Bu nedenle bölümlü mağazalar genellikle alışveriş merkezleri içerisinde konumlanırlar. Böylelikle müşteriler her türlü ihtiyaçlarını karşılamak için gittikleri alışveriş merkezlerinde bulunan bir bölümlü mağazayı da özellikle ziyaret etmek isteyecektir.

c. Yaya Trafığı

Günün belirli saatlerine ve haftanın belirli günlerine göre müşteri trafiğinin miktarı ve dağılımı değişim gösterir. Yaya trafiğinin yoğun olduğu yerler satış hacminin de yüksek olduğu yerlerdir. Bu nedenle bölümlü mağazaların kuruluş yeri seçiminde etkili olan bir konudur. Mağaza için seçilen yerden geçen insanların sayısı trafik sayımı ile hesaplanır. Kuşkusuz, trafik analizinin temel amacı olası müşterileri oluşturan ve muhtemelen kurulacak mağazaya çekilecek olan yayaların oranını tahmin etmektir.

d. Mağazaya Ulaşabilme Olanığı

Ulaşım imkanları kuruluş yeri seçiminde ihmal edilmemesi gereken bir başka konudur. Mağazaya ulaşım olanağını etkileyen faktörler şunlardır ve mutlaka kuruluş yerine karar verilmeden önce dikkatle incelenmelidir⁴⁵:

- Kurulması tasarlanan mağazanın müşterilerin ve çalışanların evlerine olan uzaklığı.
- Otobüs ve metro gibi kamu taşıma araçlarının hazır bulunması
- Bölgedeki trafik yoğunluğu ve günün saatlerine ve haftanın günlerine göre trafik yoğunluğundaki değişimler
- Mağazaya yürüyüş mesafesindeki otopark tesisi

⁴⁵ ibid., s.46

- Caddenin mağaza kuruluş yeri belirlenecek, yaya trafiğinin daha yoğun olduğu yani daha popüler yanı
- Muhtemel müşterilerin mağazayı ziyaret etme cesaretlerini kırmayacak ölçüde caddenin geniş olması ve mağaza girişlerinin elverişli olması

e. Çekiciliği Azaltan Faktörler

Bölümlü mağazaların çekiciliğini azaltan bazı faktörler vardır, bunlar gürültü, kötü kokular, hastane, garaj, vb. yerlere yakınlık, yetersiz yürüyüş alanları, mağazanın yakınlarında bulunan eski ve yıpranmış yapılar olarak özetlenebilir.

f. Maliyet

En kısa zamanda ve en düşük masrafla, kuruluş yerine yatırılan sermayenin geri dönmesini sağlayacak bir kuruluş yerinin seçimi oldukça önemlidir. Bu yatırım, kullanılacak donatım ve demirbaşların maliyeti, mal stokunun büyüklük ve devir hızı ve ödenecek kira ya da yer ve binanın maliyeti de belirlenir. Yatırımdan beklenen gelir ise elde edilmesi mümkün satış hacmi ve kar marjı eksi faaliyet giderleri tarafından belirlenir⁴⁶.

2. Binalar, Fiziksel Olanaklar ve Mağaza İç Düzeni

Kuruluş yerinin seçimi yapıldıktan sonra sıra mağazanın yer alacağı binanın ve mağaza düzeninin hazırlanması aşamasına gelir.

a. Binalar

Mağaza binasının iyi planlanmış olması da tıpkı uygun fiyatlarla satışa sunulan kaliteli ürün çeşitleri kadar firmaya karlılık sağlayacak bir etkidir. Çünkü

⁴⁶ ibid., s.48

mağaza planının iyi yapılması demek tüketicilerin alış-veriş esnasında rahat hareket edebilmelerini ve mağazadan memnun ayrılmalarını sağlayabilmek demektir.

Mağaza binası yeni inşa edilecekse, mağaza yöneticileri, mimarlar, aydınlatma ve havalandırma mühendisleri ile mağaza donatım ve iç düzeni uzmanlarının işbirliği ile hazırlanan bir plana göre inşa edilmelidir. Eğer, mevcut bir bina bölümlü mağaza binasına dönüştürülecekse binanın genel yapısı mağazacılık fonksiyonlarına uygun olmalı yada az bir maliyetle yeni düzenlemelere uygun bir yapıya sahip olmalıdır⁴⁷. Mağazanın cephesi mağazayı çekici kıldığı için, başarılı bir işletme izlenimi vermeli ve işlerin durgunluğu yada başarısızlığı görünümü yansıtılmamalıdır⁴⁸.

b. Demirbaşlar ve Donatım

Demirbaş, ürünlerin teşhiri, satışı, korunup muhafaza edilmesi ve stok bulundurulması amacıyla kullanılan her türlü eşya ve malzemedir⁴⁹. Bu eşya ve malzemeler tüketicinin ilgisini teşhir edilen ürünlere çekecek şekilde şık ve güzel olmalıdır. Mağazadaki demirbaş ve donatım malzemeleri içinde raflar, askılar, klima, havalandırma, yürüyen merdivenler, asansör, ışıklandırma için kullanılan gereçler, kapılar, vb. yer alır.

c. Mağaza İç Düzeni

Bölümlü mağazaların iç düzeni hazırlanırken, tüm demirbaş ve donatımların, ışıklandırmanın, satılacak ürünlerin, satış departmanlarının, mağaza içindeki geçit ve ara yolların ve kasaların birbiriyle uyumlu bir şekilde ve belli bir plana uygun olarak düzenlenmesine dikkat edilmelidir.

⁴⁷ Mustafa Kazlı, “Departmanlı Mağazacılık ve Türkiye’deki Uygulamaları”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 1998, s.41

⁴⁸ Koparal, op.cit., s.50

⁴⁹ Ron Hasty ve James Reardon, “Retail management, International Edition, The McGraw- Hill Companies, Inc., USA, 1997, s.277

Bölümlü mağazaların iç düzeni planlanırken iki amaç göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan birincisi, mağazayı müşteriler için mümkün olduğunca çekici, davet edici ve uygun hale getirmek; ikincisi ise alandan en etkin ve doyurucu yararı sağlamaktır⁵⁰. İyi hazırlanmış bir mağaza iç düzeni, mağazanın imajıyla uyum içinde olmalı ve müşteriyi satın almaya teşvik etmelidir.

3. Finansal Yapı ve Fiyatlandırma

Finansal yapı bölümlü mağazaların başarısını etkileyen diğer bir faktördür. Çünkü yeterli fonlar olmadığında, nitelikleri ne olursa olsun bir mağazanın sürekli ve karlı faaliyetlerde bulunması imkânsızdır. Fonlara olan ihtiyaç, mağazanın kuruluş aşamasından, satın alınan mallara ve çalışanlara yapılan ödemelere kadar tüm aşamalarda ortaya çıkar. Mağaza faaliyete başlamadan önce gider ve gelir tahminleri tekrar tekrar kontrol edilmeli, ihtiyaç duyulan fonların sağlanması gereken kaynaklar daha sonra belirlenmelidir. Mağaza ayrıca, tahminlerinin kapsamadığı beklenmeyen fon taleplerini karşılamaya da hazırlıklı olmalıdır⁵¹.

Bölümlü mağazaların başarısını etkileyen bir diğer faktör ise fiyatlandırmadır. Bir perakendeci işletme, en uygun ürünleri satışa sunsa, en uygun yeri belirlese ve en etkili promosyon çalışmalarını yürütse bile, uygun bir fiyatlama yapmadıkça, pazarlama programının başarı şansını rastlantıya bırakmış olur. Fiyat, perakendeci bir işletmede kalite ve mağaza imajı yaratma aracı olarak kullanılabilirdiği gibi, tutundurma (reklam vb.) aracı olarak ta kullanılabilir. Ayrıca perakendeci işletmelerde fiyat, sistemde optimal girdi-çıkıtı kararlarına yardımcı olan bir mekanizma olup; hangi ürünlerin ve çeşitlerin stoklanacağı, ne kadar, nasıl ve nerede tutundurma yapılacağı ve mağaza kuruluş yeri kararları, fiyat kararlarından etkilendiği gibi, o kararları da etkilemektedir⁵². Bu nedenle bölümlü mağazaların da fiyat dışı faktörler kadar rakiplerinin fiyat hareketlerini yakından takip ederek doğru bir fiyatlandırma yapmaları gerekmektedir.

⁵⁰ Koparal, op.cit., s.53

⁵¹ ibid., s.54

⁵² Tek ve Demirci, op.cit., s. 505

4. Organizasyon Yapısı

Mağaza Organizasyonu; mağaza personeli, mağaza personelinin görevleri ve bu görevler arasındaki ilişkiyi içerir. Mağaza organizasyonunun amacı, mağazanın çeşitli bölümleri arasında sistematik ilişki kurmak ve bir bütün olarak etkin ve uyumlu biçimde işlemesini sağlamaktır. Her bölüm, hizmetlerini yalnızca kendi içinde bir amaç olarak değil fakat bir bütün olarak organizasyonun ortak amaca ulaşmasına yardımcı olan bir araç olarak yerine getirir. Böylece, mağazada uygun organizasyonun yaratılması başarılı faaliyete doğru atılan önemli bir adımdır⁵³.

Departmanlı mağazaların organizasyonu, büyüklük, satılan mal türleri, sunulan hizmetler, üst yöneticilerin nitelikleri ve personelin başarısı gibi kısıtlayıcı faktörler çerçevesinde belirlenir. Departmanlı mağaza yöneticileri, mağaza büyüdükçe ve mal türü arttıkça malın her birini aşağı yukarı ayrı birim olarak faaliyet gösteren bir kısım gruplara yada departmanlara ayırırlar. Bu gruplar da kendi içinde alt gruplara ayrılır. Departmanlaşma mal temeline göre yapıldığında mağazanın faaliyetleri daha belirginleşir ve her departman o mal grubu içinde yoğunlaşan bir orta kademe yöneticisinin (departman yöneticisi) altında organize edilebilir. Bu departmanlara mağaza içinde, müşterinin satın alma alışkanlıklarına, malın özelliklerine ve binanın yapısına göre yer verildikten sonra; kayıtlar ve departmanların faaliyet sonuçları bu departmanlaşma sistemine göre değerlendirilir⁵⁴.

5. Yönetimin Nitelikleri

Bölümlü mağazaların oldukça dinamik olan ve yoğun bir rekabetin yaşandığı bu perakende sektöründe başarılarını sürdürebilmeleri için üstün niteliklere sahip bir yönetim kadrosuna ihtiyaçları vardır. Ve bu yönetim yapısı içinde her kademedeki yöneticinin önemi ayrı ayrı büyüktür.

⁵³ Koparal, op.cit., s. 78

⁵⁴ Kazlı, op.cit., s.46

Perakende sektöründe yeni rekabet koşulları liderliğinde başarı boyutlarını şu niteliklerle ölçebiliriz⁵⁵:

- Açık, tutarlı ve güvene dayalı iletişim ortamı yaratmak,
- Değişimi yönetebilmek,
- Uzlaşma yaratmak, çatışma çözmek,
- Etkili delegasyon, etkin şirket yaratmak, koşullardan doğru yararlanabilmek,
- Gerektiğinde koçluk da yapabilmek ama liderliğini unutmamak,
- İşbirliği yaratmak,
- Karar alma sürecinde etkin olmak,
- Öğrenme konusunda önder olmak,
- Ekip çalışması sürecini yönetmek,
- Sürekli değişim ve gelişim sürecini desteklemek,
- Performans standartlarını belirlemek, geliştirmek,
- Birlikte yaşama kültürünü geliştirmek.

Bu nitelikler ışığında, iyi bir bölümlü mağaza yöneticisinin sahip olması gereken kişisel özellikler sektörde geçerli olan, bilgi, deneyim, uyumluluk, liderlik, gözlem yapabilme, dinleme ve yönetebilme yeteneği gibi bazı nitelikler olarak değerlendirilirken; bunların yanında, sektördeki hızlı değişimlere karşı esnek davranabilme, tüketicilerin değişen isteklerini zamanında algılayarak zamanında cevap verebilme de yöneticilerden beklenen davranışlar olmaktadır.

6. Personelin Nitelikleri

Bölümlü mağazalarda başarıyı etkileyen bir diğer faktör de insan faktörüdür. Yeterli satış personeli ve satışları destekleyici personel seçilmedikçe, bu personel etkin bir şekilde eğitilmedikçe, layıkıyla ücretlendirilmedikçe ve uygun bir biçimde denetlenmedikçe karlı bir mağaza faaliyeti olanaksızdır⁵⁶. Ayrıca örgütün amaçları doğrultusunda hareket ederek, görev ve sorumluluklarını etkin biçimde ve yerine getirmek de her iş görenin temel yükümlülüklerindedir.

⁵⁵ A.Yaman Özgün, "Perakende Dünyası ve Yaşam", İstanbul, Perakende Bilgi Evi, 2007, s.64

⁵⁶ Koparal, op.cit. s.76

7. Mağaza Politikalarının Etkinliği

Bölümlü mağazaların başarısını etkileyen bir diğer faktör de etkin bir mağaza politikasının belirlenmesi ve korunmasıdır. Bölümlü mağazaların içinde bulunduğu rekabetin devamlı şiddetini artırdığı sektörde bu mağazalar ayakta kalabilmek için çok etkin politikalar izlemelidirler.

Bölümlü mağazalar yapıları gereği büyük ve güçlü bir organizasyonu gerektirdiğinden öncelikle amaçlarını belirlemeli ve bu amaçları gerçekleştirmeyi hedefleyen, kendilerine özgü, gerektiğinde değişimlere kolay uyum sağlayabilecek bir politika oluşturmalıdır. Üst yönetim tarafından belirlenecek kararlı ve sağlam politikalar yardımıyla herhangi bir yönetim değişikliğinde, mağaza faaliyetleri aksamayacak ayrıca, müşteriye, iş görene ve mal tedarik kaynaklarına karşı işletme davranışları tutarlı olacaktır⁵⁷.

8. Pazarlama İletişimi Çabaları

Pazarlama iletişimi çabalarının esas amacı mağaza hakkında tüketicilerin kafasında olumlu bir imaj yaratabilmektir. Bunun içinse mağazalar, reklam, tanıtım, satış artırıcı çabalar yanında bölümlü mağazacılığa özgü, farklı satış artırıcı faaliyetlerde bulunurlar.

Bu tür faaliyetlere örnek olarak, sergiler, moda defileleri gibi sanatsal ve kültürel etkinliklerin sunulacağı salonlara mağaza içinde yer verilerek mağazaya dolaylı yönden ziyaretçi çekilmesi, yılbaşı, bayram, anneler günü gibi özel günlerde hediye kuponları, indirimler gibi satış artırıcı faaliyetler, sezon sonlarında yapılan indirimli satışlar, mağaza müşterisi olmayan kişilere de sunulan kafeterya, restoran servisleri, çocuk oyun salonları gibi hizmetler sayılabilir. Mağaza içerisinde bulunan kafeterya hizmetinin sunulması ayrıca mağaza müşterilerinin alışverişleri esnasında dinlenme veya eğlenceli vakit geçirme imkanı sağlayarak mağazaya olan bağlılıklarını artıran etkenlerdendir. Bunların yanında son yıllarda bölümlü

⁵⁷ Sanem Alkibay, "Departmanlı Mağazacılık ve Türkiye'deki Uygulamaları", Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Master Tezi, 1989, s.39

mağazalar bu yoğun rekabet ortamında farklı tutundurma faaliyetleri uygulamaya başlamışlardır. Bunların başında, gelişen teknolojinin de yardımıyla geliştirilen müşteri veri tabanları ile mağazadan alışveriş yapan müşterilerin satın alma alışkanlıkları hakkında bilgilerin saklanarak ve değerlendirilerek bu müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirmeye dayanan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) gelmektedir. Bölümlü mağazalar için vazgeçilmez bir uygulama haline gelen MİY ileriki bölümlerde detaylı olarak incelenecektir.

Bölümlü mağazalar bu gibi hizmetleri kendileri üstlendiği gibi bazen de özel anlaşmalı uzman firmalara yaptırmaktadırlar.

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİKTE REKABET VE BÖLÜMLÜ MAĞAZALAR İLE DİĞER MAĞAZALI PERAKENDE FORMATLARI ARASI REKABET

A. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARDA REKABET

1. Rekabetin Tanımı ve Kapsamı

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir. Bu tanımda beş husus vurgulanmaktadır⁵⁸.

Bunlardan birincisi amaçtır. Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacın

⁵⁸Erdal Türkan, "Rekabet Nedir?", <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm>, (23.07.2008)

gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir. Bu amaç iktisadi alanda kar maksimizasyonu, siyasi alanda oy maksimizasyonu vs olabilir. Bolluk ortamında rekabetin olmasına gerek olmayacaktır. Rekabetin kıt bir şeyin paylaşılması amacıyla yapıldığı da düşünülebilir. Bu kıt şey piyasa payı veya seçmenin verdiği oylar veya dağıtılan ödüller olabilir.

Tanımda vurgulanan ikinci husus kural ve kısıtlamalardır. Rekabet oyuncuların istedikleri gibi, davranabilecekleri bir oyun değildir. Rekabet ortamında rakiplerin oyuna girişinin engellenmesi veya zorla saf dışı bırakılması, hâkim durumun kötüye kullanılması, rakipler arasında anlaşma yapılması hile yapılması vs. yasaklanmıştır. Rekabet ancak bir özgürlük ortamında ve hukuk rejiminde mümkün olabilir. O halde kuralsız ve kısıtlamasız yarışları rekabet olarak nitelendirmek mümkün değildir. Böyle durumlarda rekabet ihlali veya haksız rekabet söz konusudur.

Tanımda vurgulanan üçüncü husus, temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alınmasıdır. Bu temel özgürlükler, iktisadi alanda girişim özgürlüğü, akit özgürlüğü, mülkiyet özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü, seyahat özgürlüğüdür. Siyasi alanda ise bu özgürlüklere ilaveten düşünce ve ifade özgürlüğü, seçme seçilme özgürlüğü ön plana çıkar. Aslında tüm bu özgürlükler her iki alanda da gereklidir. Özgürlüklerin varlığı oyuncuların mümkün olabilen en iyiye ulaşmalarını sağlar. Ayrıca özgürlükler yarışa giriş ve yarıştan çıkış serbestliğini garanti eder. Yarışa giriş veya çıkışa sınırlama getirilmesi rekabeti sınırlayıcı etkiler yapar. Özgürlüklerin diğer önemli bir rolü şeffaflığı sağlamasıdır. Şeffaflığın olmadığı bir ortamda oyuncuların en doğru kararları almaları mümkün olamayacaktır. Bu özgürlüklerin tek sınırı başkalarının da aynı özgürlüklerden yararlanabilmesinin sağlanmasıdır. Bu özgürlüklerin kâğıt üzerinde tanınmış olması yeterli değildir. Özgürlüklerin tam olarak garanti altına alınmış olması gerekir. Bu da ancak iyi işleyen, bağımsız ve etkin bir adalet sisteminin varlığı ile mümkündür.

Tanımda vurgulanması gereken dördüncü husus, hiç kimsenin veya kurumun ayrıcalıklı bir konumda olmaması ve hiçbir ayrımcılığın yapılmamasıdır. Ayrıcalık, yarıştan veya kurallara uymaktan kaçınma veya başkalarının yararlanamadığı bazı destek ve yardımlar alma biçiminde olabilir. Aynı

şekilde yarışa katılma, yükümlülükleri yerine getirme veya kurallara uyma konusunda kimsenin farklı bir statüye sahip olmaması gerekir. Bu nedenle rekabet ortamında devletin konumu çok önemlidir. Devlet çeşitli nedenlerle bazı oyunculara ayrıcalık veya öncelik tanımamalı, kurallara ve yükümlülüklere uyma konusunda da ayrımcılık veya tolerans göstermemelidir.

Nihayet rekabetin tanımında vurgulanan beşinci husus, oyuncu sayısının birden fazla olmasıdır. Bazı durumlarda oyuncuların oyunun kurallarını ve sonucunu tayin edemeyecek kadar çok sayıda olmaları koşulu aranır. Aslında bu kural oyuna girişin serbest olması ve oyuncuların tek başlarına hakimiyet tesis edemeyecekleri biçiminde anlaşılmalıdır. Bazı hallerde yarışa girişin serbest olması durumunda bir tek oyuncunun olduğu bir ortamda bile diğer şartlar yerine getiriliyorsa rekabetin olduğu kabul edilebilir. Önemli olan mevcut oyuncuların rekabet baskısını hissetmeleridir.

Rekabet kavramının anlaşılabilmesi için rekabetin bir oyuna benzetilmesi veya bir yarış niteliği taşıması gerektiğinin de vurgulanması önem taşır. Rekabet genellikle oyun teorisinde tanımlanan “sıfır toplamlı bir oyun” olarak nitelendirilir. Sıfır toplamlı oyun bir tarafın kazanması halinde diğer tarafın mutlaka kaybedeceği bir oyundur. Kısa vadede bu tanım doğrudur. Ancak orta ve uzun vadede rekabet herkesin kazançlı çıktığı, en azından en iyilerin kazançlı çıkabileceği bir oyundur. Rekabet tüm katılımcıların, rekabet ortamı olmasaydı ulaşabilecekleri performansın üzerine çıkmalarını sağlar. Bu nedenle rekabeti bazılarının kazanıp bazılarının kaybedeceği bir oyun olarak görmek yerine en iyilerin kazançlı çıktığı ve herkesi en iyi olmak için yarıştığı pozitif toplamlı bir oyun olarak algılamak daha doğrudur. Rekabet kavramının yarış kavramından da farklı olduğunu vurgulamak gerekir. Rekabet yukarıda sayılan koşulların yerine getirildiği bir yarıştır. Ayrıca rekabet jürisi olmayan bir yarıştır. Rekabette kimin kazandığı bir jürinin veya hakemin kararına bağlı değildir. Dolayısıyla rekabette hakem veya jürinin subjektif değerlendirmelerine yer yoktur. Ancak her yarışın bir rekabet boyutu olduğu da yadsınamaz.

Rekabet bir pozitif ayıklama aracıdır. Diğer bir deyişle rekabet iynin kötünden ayrılmasını ve iynin prim yapmasını sağlayan bir mekanizmadır. Negatif

ayıklamanın olduğu, yani kötünün iyiye üstünlük sağladığı bir ortamda ya rekabet yoktur ya da haksız rekabet veya eksik rekabet vardır.

Rekabet en çok iktisadi alanda kullanılan bir kavramdır. Rekabetin iktisadi alanda varlığı rekabetçi serbest piyasaların varlığı ile mümkündür. İktisadi alanda rekabetin koşulları, piyasa koşulları çerçevesinde tanımlanır. Her piyasa rekabete açık değildir. Tek veya az sayıda oyuncunun yer aldığı veya oyuncuların piyasada hakimiyet tesis edebildikleri monopolcü ve oligopolcü, piyasalarda rekabet aksak veya eksik rekabet olarak tanımlanır. Piyasalarda rekabetin koşulları da yukarıda tanımlanan koşullardan farklı değildir. En iyi piyasa, rekabet baskısını en etkin biçimde ve düzeyde gerçekleştirebilen piyasadır. Ancak en kötü piyasa koşullarında bile mutlaka bir rekabet baskısı vardır⁵⁹.

2. Perakendecilikte Bölümlü Mağazalar Açısından Rekabet

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi perakende sektöründe de yoğun bir rekabet baskısı yaşanmaktadır. Perakendeci işletmeler açısından rekabeti **intra** ve **inter** tip rekabet olarak ikiye ayırmak mümkündür⁶⁰.

İnter Tip Rekabet: Farklı formatlar (örneğin, indirimli ve bölümlü mağazalar) kullanarak benzer ürünler satan perakendeciler arası rekabettir. Birbirinden uzak iki video kiralama ve satış perakendecisi karşılaştırıldığında, bunların rakipleri yakınlarında bulunan sinemalar ile televizyon programlarıdır.

İntra Tip Rekabet: Aynı formattaki perakendeciler arası rekabettir. Örneğin, departmanlı mağaza ile bir diğer departmanlı mağaza, süpermarket ile bir diğer süpermarket gibi. Rekabetin yoğunlaşması nedeniyle birçok firmanın birbirlerinin sahasına girerek aynı türden ürünleri perakendecilik karışımlarına dahil etmeye başlamaları (**scrambled merchandising**), farklı formatlar arası rekabeti keskinleştiren bir uygulama haline gelmiştir.

⁵⁹ ibid.

⁶⁰ Tek ve Demirci, op.cit., s. 118

3. Bölümlü Mağazalarda Rekabet Faktörleri ve Karşılaşılan Güçlükler

Bir çok gözlemci bölümlü mağazalar arasında artan rekabete; özellikle indirim mağazaları, özellikli mağaza zincirleri ve depo kulüpleri gibi diğer perakende formatlarından dolayı artan rekabete ve yoğun trafik, dar park alanları ve merkezdeki alışverişi daha az çekici hale getiren bozulan merkezi şehirler gibi konulara dikkat çekmektedirler. Bu nedenle bölümlü mağazaların, “*perakende yaşam dönemi*”nin düşüş evresi içinde olduğuna inanmaktadırlar⁶¹.

Bölümlü mağazalar bugün yorucu ve mücadelecı koşullar altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Rekabet sürekli olarak şiddetini arttırmakta, birçok mağaza mal karmasını genişletmekte, indirimli satış yapan mağazalar hızla büyümekte ve geleneksel mağazalar hizmetlerini tekrar gözden geçirip düzeltmektedirler. Nüfus kaymaları, özellikle yeni yerleşim bölgelerinin büyümesi, şehir merkezlerinde bulunan mağazaların sorunlarını karmaşıklaştırmaktadır. Yüksek vergiler ve sıkı para, büyüme amaçları için fonların yaratılmasını güçleştirmekte; ve süregelen enflasyondan kaynaklanan artan inşaat, modernizasyon ve faiz maliyetleri fiziksel tesislerdeki zorunlu yada arzu edilen değişimleri caydırma eğilimi taşımaktadır⁶².

Bölümlü mağazaların bu yoğun ve mücadelecı ortamda diğer mağazalara yani rakiplerine rağmen varlıklarını sürdürebilmeleri için dikkat etmeleri gereken hususlar ve bu rekabet ortamında bölümlü mağazaların karşılaştığı güçlükler aşağıda incelenecektir.

Bölümlü mağazaların biraz karışık olan kaderleri, uluslar arası olarak; onların çeşitli ulusal tarihlerine ve rekabet baskılarıyla başa çıkmada onların başarı seviyelerine yansımaktadır. Bu güçlüklerin belli başlıları aşağıda belirtilmiştir⁶³:

⁶¹ Kotler and Turner., op.cit., s.569

⁶² Koparal, op.cit., s.68

⁶³ McGoldrick, op.cit., s.66,67,68

a. Fiyat

Fiyat, marketler arası rekabette önemli unsurlardan birisidir. Tüm marketler bu unsuru kendi avantajlarına kullanacak şekilde politikalar uygulamakta, birbirlerinin fiyat uygulamalarını yakından takip etmekte ve çeşitli promosyonlar düzenlemektedirler⁶⁴.

Bölümlü bir mağazadaki hemen her bölüm, düşük fiyat uygulayan mağazalar nedeniyle ortaya çıkan bir fiyat rekabetiyle karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle de depo kulüpleri ve süper merkezler ile son zamanlarda indirimli giyim mağazaları bu alanda güçlü bir rekabet avantajına sahiptir.

b. Çeşitlilik

Başlarda bölümlü mağazalar, tek bir çatı altında en geniş ürün çeşidini sunmasına rağmen, şu anda sadece ürün derinliği konusunda uzmanlaşmış en geniş ürün çeşidine sahip mağazalar bu konuda rekabet edebilmektedir. Örneğin kategori öldüren mağazalara baktığımızda belli bir ürün kaleminin tüm çeşitlerini bulabilme imkanı olduğunu görürüz. Ürün derinliğinin çok geniş olması bu türdeki mağazaların tüketiciler için önemli bir tercih nedeni olmasını sağlamakta ve çeşit açısından rekabet avantajı yaratmaktadır.

c. Modaya Uygunluk

Değişen moda ayak uydurabilen ve buna anında cevap verebilen; tetikte ve bu konuda uzmanlaşmış mağazalarla rekabet etmek bölümlü mağazalar açısından zor olmaktadır. Her ne kadar moda ürünleri ve moda markaları bünyesinde bulundurmaya çalışsalar da bölümlü mağazalar bu konuda özellikli mağazalarla veya konsept mağazalar ile rekabet edememektedir.

⁶⁴ Suat Soysal; “Market Uzmanlarıyla Perakende Denemeler”, İstanbul, Ekonomi Yayınları, 2003, s.39

d. Alışveriş Deneyimi

Bölümlü mağazalar yakın zamana kadar tüketicilerin boş zaman uğraşı olarak ve keyifle alışveriş ettikleri mağazaların temsilcisi olmuştur. Ancak son yıllarda diğer mağaza türleri de bu konuda müşterilere iyi bir deneyim yaşatmak ve boş zamanlarını değerlendirebilecekleri birer mekan yaratmak için daha iyi bir konuma gelmeye başlamışlardır. Bölümlü mağazalar için önemli bir rekabet avantajı sağlayan bu konu diğer mağazalar için de önem taşıyor hale gelmiştir. Örneğin İKEA mağazaları hem ziyaretçilerin keyifle dolaşabilecekleri bir mağaza dizaynına hem de özel restoranlara sahiptir. Böylece müşterilere güzel bir alışveriş deneyimi yaşatabilmektedir.

e. Mağaza Konumu

Bölümlü bir mağazanın konumu, müşterilerin mağazaya ulaşılabilirliği ve dolayısıyla rekabet açısından önemli bir konudur. Örneğin, şehir merkezi içinde konumlanmış bir mağaza otopark sorunu gibi önemli bir problemi ortaya çıkartırken, şehir merkezinden çok uzakta olan veya yavaş trafiğinin olmadığı bir yerde konumlanması ise mağazanın çekiciliğini azaltacak ve müşteri ziyaretlerini kısıtlayacaktır. Bu nedenle mağazanın kuruluş yeri çok iyi bir şekilde değerlendirilmeli ve buna göre konumlandırılmalıdır.

f. Yönetim

Büyük mağaza olmaları nedeniyle yönetim tarzı ve şekli bu mağazaların başarısı için önemli bir konudur. Çağdaş yönetim teknikleri ile yönetilmeyen, çalışanlarına mağazanın ortak amacını benimsetemeyen ve müşteriyi mağazanın odağına koyamayan mağazalar rekabet avantajı sağlayamaz ve uzun süre ayakta kalamazlar.

g. Diğer Faktörler

Bölümlü mağazaların rekabet ortamında karşılaştıkları diğer bir güçlük olarak e-perakendeciliğin çok hızlı bir şekilde gelişmesi söylenebilir. Bu yolla internet üzerinden alışverişlerin gerçekleşmesi ileride de pek çok tüketiciyi buraya yönlendirecek; bu da bölümlü mağazalar için rekabet açısından zorlayıcı bir faktör haline gelebilecektir.

Ayrıca tüketicilerin büyük ölçekli mağazaları tercih etmesi ve hipermarketler gibi bölümlü mağazaların bulundurduğu ürün kategorilerini de bünyesinde bulundurmaya başlayan büyük ölçekli mağazaların giderek çoğalması bölümlü mağazalar açısından diğer bir güçlük olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Bölümlü Mağazalarda Rekabet Avantajı Yaratılması

Bölümlü mağazaların satışlarını artırıcı en önemli çekici unsurlar, ürün seçimi ve kalitesi, hizmet sunumu ve alışveriş atmosferidir. Bu çekici unsurların her biri bölümlü mağazaların benzersiz imajını arttırmalarına yol göstermektedir⁶⁵.

a. Kategori yönetimi

Günümüzde, yerel, ulusal ve global perakende yapısı içerisinde daha yoğun rekabet, daha çok mağaza tipi ve daha çok ürün çeşidi yaratılmıştır. Daha fazla sayıda ve farklı tüketici kitleleri, daha yüksek maliyetler, daha düşük kar marjları ve bu nedenle de daha karmaşık yapılar oluşmuştur.

Kategori yönetiminde: kategoriler ayrı birer iş kolu gibi yönetilmeli ve kategoriler, müşteri ihtiyaçlarının tatmini ve tüketici ihtiyaçlarına göre düzenlenmelidir. Buradan da, rekabetçi yapıya ve tüketici alışkanlıklarına göre;

- Reyon planları geliştirilmesi,

⁶⁵Lewison, op.cit., s.50,51

- Fiyatlama, merchandising, promosyon, ürün çeşitliliğinin düzenlenmesi,
- Pazarlama, satış ve merchandising'in birlikte uyumlu hale getirilmesi,
- Üreticinin bu konudaki görüşlerinin paylaşılması.

Tüm bunlar yapılmaya başlandığında, tüketiciye odaklanmaya başlanmış demektir. Mağazada veya şirkette bulunan bilgilerin daha doğru kararlar için daha etkin olarak kullanılmasına olanak verecek ve artık acımasız hale gelen rekabette bölümlü mağazalara büyük avantajlar sağlayacaktır. Belki de en önemlisi üretici ve perakendecinin müşterilere daha iyi hizmet vermek için birbirlerini daha iyi anlamaya başlamalarına neden olacaktır⁶⁶.

b. Mağaza İmajı

Diğer tüm mağazalarda olduğu gibi bölümlü mağazacılıkta da amaç, aynı müşteri bazında en fazla ciroyu yapabilmektir. Mağaza içindeki tüm ekipmanların dizaynı ciro üzerinde önemli bir faktördür. Mağaza müşteriyi teşvik edecek, aklında olmayan bir ürünü bile satın aldırabilecek, onun sıkılmadan rahat bir şekilde vakit geçirmesini sağlayabilecek şekilde dizayn edilmelidir. Mağaza içinde yapılan bu düzenlemeler ayrıca müşterinin kafasında oluşturulmak istenen imajı yaratmada da önemli rol oynamaktadır. Müşteri keyif aldığı bir alış veriş sonrasında tekrar bu mağazayı ziyaret etme isteği duyacak ve mağazaya zamanla bağlılığı da artacaktır. Bu nedenle rekabet avantajı sağlamada mağaza imajı önemli bir etken olmaktadır.

Mağazaları birbirinden ayıran ve onları farklı kılan özellik imajlarıdır. Tüketicilerin belirli mağazalara bağlılık oluşturmalarının temel nedenlerinden biri de mağaza imajının onda yarattığı etkidir.

⁶⁶ Özgün, op.cit., s. 31

Rekabetin giderek yoğunlaştığı bu ortamda mağaza imajı ve faaliyet sahaları artan bir önem taşımaktadır. Mağaza imajı oluşturmada etkili olan tüm faktörler ise şöyle sıralanabilir⁶⁷:

- Ürün çeşitliliği- fiyat
- Kolaylık
- Doğruluk- güvenilirlik
- Personel
- Sunulan hizmetler
- Yerleşim ve mimari
- Reklam
- Atmosfer ve renkler
- Promosyonlar- anons
- Özel indirim günleri
- İade ve diğer kolaylıklar
- Müşteri profili

Perakende mağazaların imajı, tüketicilerin mağazanın sunduğu ürünler hakkındaki kalite algılarını etkiler. Dolayısıyla tüketicinin mağaza seçiminde de önemli bir rol oynar. Bu nedenle bölümlü mağazaların olumlu ve iyi bir mağaza imajı yaratma için etkili olabilecek tüm faktörleri dikkatle ele alması gerekmektedir.

c. Müşteri Hizmetleri

Değerleri değişen bu günün ekonomisinde bir şirketin başarılı olmasında müşteriye kusursuz hizmet vermek çok önemli rol oynar. Müşteri hizmetleri, yönetim ve çalışanların müşteriye memnun etmek için yaptığı ve yürüttüğü tüm faaliyetleri kapsar. Müşteriye yönelik hizmetlerin kalitesi, müşterinin memnuniyeti ile ölçülebilir.

Müşteriyle iletişim kurulan her anın önemi vardır. Bu, özellikle satış elemanlarının şirketi ve çalışanlarını olumlu bir şekilde temsil etme ve müşteriye

⁶⁷ Asilyazıcı, op.cit., s.18,19

memnun etme başarısı için son derece önemlidir. Karşılıklı ilişkilerdeki başarı ve başarısızlık, karşılıklı uyumun ne ölçüde iyi olduğuna ve müşteriyle etkili iletişim kurulup kurulmamasına bağlı olacaktır. Uyumlu ve etkili iletişim, satış elemanının müşteriyle aynı dili konuşmasıyla sağlanır.

Müşteriyi tatmin etmenin sayısız yolları bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı aşağıda belirtilmektedir⁶⁸;

- Tüm çalışanlar, müşteri için çalıştıklarının ve müşteri mutluluğunu sağlamanın önemli olduğunun bilincinde olmalıdır.
- Herkes, şirketin mükemmel müşteri hizmeti vermesi ve müşterilerini elde tutması için hizmet vizyonuna inanmalıdır.
- Müşteri hizmetleri programı, tüm şirket tarafından toplu olarak desteklenmelidir.
- Çalışanlara, müşterileri memnun etmek için sorumluluklarına paralel olarak yetkiler de verilmelidir.
- İyi ve eğitilmiş elemanları işe almalı, onları yeniden eğitmelidir.
- Müşterilerin neye ihtiyacı olduğu, ne istediği ve neyi beklediği bilinmelidir. Bu nedenle sezgiler önemlidir.
- Müşterilere ne kadar önemli oldukları hissettirilmeli, onlara zaman zaman teşekkür kartları, kartpostallar, şirket gazeteleri, dergiler göndererek ilgilenildiği gösterilmelidir. Hatta müşteriler için hediye kuponu, bedava bir ya da hizmet veya seyahat gibi belli bir ödül programı başlatılabilir.
- Müşteri, münakaşa edilecek yada hakkından gelinecek biri değildir. Onun da hisleri ve duyguları vardır. Müşteriye kendimize davranılmasını istediğimizden daha iyi davranmak gereklidir.
- Müşteriyi anlamak için önce dinlemeli, sonra konuşulmalıdır.
- Müşteriye saygıyla, güvenle, adaletle doğrulukla ve dürüstlikle yaklaşmalıdır.
- Her müşteriye yeterince zaman ayırmalı, bireysel taleplerine duyarlı olmalı, karşılıklı güven ortamı oluşturmalı ve en önemlisi müşteriye

⁶⁸ Serpil Aytaç, "Market Uzmanlarıyla Perakende Denemeler: Müşteri Memnuniyetinde Etkin İletişimin Rolü", İstanbul, Ekonomi Yayınları, 2003, s.20,21

hizmet ederken gülümsemelidir. Gülümseme, kaliteli müşteri hizmeti verildiğini garanti etmez. Ancak bu tutum, hem çalışanların hem de müşterilerin kendisini iyi hissetmesini sağlar.

- Şirket içindeki müşteri olarak çalışanlara da, ürünlerini ya da hizmetlerini satın alan şirket dışındaki müşterilere gösterilen özenin, saygının ve önemin aynısı gösterilmelidir.
- Müşteriye hizmet etmek ve onları memnun etmek için şimdi yapılmakta olan her şey, yarın yeterli olmayabilir. Bu nedenle müşterinin gereksinimi, istekleri ve beklentiler öğrenilerek müşteriyle uyum sağlamaya çalışılmalı ve etkin iletişim kurulmalıdır. Bu sağlandığı takdirde, daha çok iş ve daha çok müşteriler olacak demektir.

Fiyat konusunda rekabetçi olan mağazaların genellikle düşük bir hizmet seviyesi sunmasına karşılık olarak bölümlü mağazalar, daha iyi bir hizmetle daha mutlu müşteriler yaratma yoluna başvurabilir. Mağaza içerisinde aynı anda bir çok müşterinin farklı ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve bunu kaliteli bir hizmet anlayışıyla gerçekleştirmesi hem daha fazla müşteri çekebilmesini hem de müşterilerinin mağazaya olan bağlılıklarının güçlendirilmesini sağlamaktadır. Bu şekilde müşterilere kaliteli bir alışveriş deneyimi yaşatabilen bölümlü mağazalar önemli bir rekabet avantajını ellerinde bulundurmakta ve bu avantajı iyi kullanabilen bölümlü mağazaların da sektörde hayatta kalma şansları artmaktadır.

Modern perakendeciliğin gelişmesi ile birlikte gittikçe etkisini arttıran rekabet, bölümlü mağazalarda “ilişkisel pazarlama” anlayışının benimsenmesini sağlamıştır. Bu anlayış bölümlü mağazaların hizmet seviyelerini arttırabilmeleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Çünkü ilişkisel pazarlama müşterilere odaklanarak onların isteklerini daha iyi anlayabilmeyi ve müşteri istekleri doğrultusunda hareket ederek mağazanın her zaman tercih edilebilir olmasını sağlamaktadır.

d. Diğer Öğeler

Bölümlü mağazaların rekabet avantajı yaratmada ele alması gereken diğer bir faktör, diğer tüm perakende formatları için de geçerli olan satış artırıcı faaliyetlerdir. Müşteri iletişiminde önemli bir yeri olan reklamlar ile promosyonlar, kolay ürün iade ve değiştirme imkanları bu satış artırıcı faaliyetlere örnek verilebilir. Bunların yanında rekabet avantajı kazandıran diğer bir çok önemli faktör ise müşterilerle geliştirilen iyi ilişkilerdir. Bu iyi ilişkiler müşterileri iyi bir şekilde tanımaktan geçmekte bu sayede onların isteklerine ve beklentilerine iyi bir şekilde cevap verilebilmektedir. Böylelikle müşterilerin iyi deneyimleri onların yeniden bu mağazaları tercih etmelerini sağlamakta ve bölümlü mağazaların müşteri kayıp oranlarını düşürdüğü gibi yeni müşteriler de kazandırmaktadır. İşte, bölümlü mağazalara önemli bir rekabet avantajı kazandıran bu iyi ilişkilerin geliştirilmesini sağlayan bu önemli faktör “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ve “İlişkisel Pazarlama” uygulamaları çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu kavramlara üçüncü bölümde ayrıntılı olarak yer verilmiş ve değinilmiştir.

B. MAĞAZALI PERAKENDE FORMATLARI VE BÖLÜMLÜ MAĞAZA REKABETİ

Bu kısımda, perakende sektöründe bölümlü mağazaların rakibi konumunda olan gıda ve gıda dışı mağazalı ve perakende formatlarının tek tek sektör içindeki konumları ve *bölümlü mağazalarla* aralarındaki rekabet durumları incelenecektir.

1. Gıda Perakendecileri

a. Süpermarketler

Süpermarketler, büyük ölçekli, düşük fiyat uygulayan, düşük kar marjı ile çalışan ve çok çeşit yiyecek, temizlik gibi ev ihtiyaçları satan, self servis mağaza türüdür⁶⁹.

Türkiye’de AcNielsen’in araştırma sonuçlarına göre; 400-2500 metre kare arası satış alanı bulunan, self servis yöntemiyle çalışan, çok sayıda ürün çeşidi bulunan mağazalara süpermarket denmektedir.⁷⁰

Süpermarketler, tüketicilerin en çok tercih ettikleri perakende türlerinden biridir. Uygun fiyatla ve çok sayıda hızlı tüketim ve gıda grubuna ait ürünlerin satışa sunulması ve şehir merkezlerinde kurulu olmaları bunun en önemli nedenlerindedir. Ancak son yıllarda bu tarzda büyük ölçekli mağaza türlerinin (örneğin; hipermarketler, depo kulüpleri) sayısının artmasıyla süpermarketler de rekabet ortamına girmişlerdir.

Farklı dağıtım kanalları ve perakende mağaza çeşitleri ile rekabet etmek zorunda kalan süpermarketler mağazalarını geliştirme, iyileştirme ve tüketiciye daha cazip hale getirmeye çalışmaktadırlar⁷¹.

Target, Kroger, Safeway gibi dünyadaki örneklerinin yanı sıra; Tansaş, Migros, Pehlivanoğlu Marketleri de Türkiye’deki başlıca süpermarket zinciri örneklerindedir.

⁶⁹ Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders ve Veronica Wong, “Principles of Marketing”, Third European Edition, Financial Times, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey: USA, 2003, s.756

⁷⁰ Tek ve Demirci, op.cit. s. 55

⁷¹ Arslan, op.cit., s.42

b. Hipermarketler

Hipermarketler, süpermarketlere göre çok daha büyük bir satış alanına sahip (2500 m²'den büyük) ve çok daha fazla sayıda ürün çeşidi bulunduran genellikle şehir dışında kurulu olan, self servis mağazalardır. Geniş bir park alanına sahip olan ve satılan ürünlerin %40'ının gıda dışı ürünlerden oluştuğu bu mağazalarda, tüketicilerin tek seferde her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri önemli bir tercih nedeni olmaktadır.

İlk örneklerinin Avrupa'da görüldüğü ve en önemli örnekleri Fransa'da Carrefour, ABD'de Wall-Mart, Hollanda'da Ahold olan hipermarketlerin Türkiye'deki gelişimi diğer pek çok perakende formatlarında olduğu gibi 1990'lı yıllarda olmuştur. 3M Migros'lar, Kipa-Tesco ve Carrefour Türkiye'deki Hipermarketlerin bilinen örnekleridir.

c. Depo Kulüpleri

Satılan ürünlerin %60'ının gıda ürünleri olduğu, ortalama 10.000 m²'lik satış alanında faaliyet gösteren ucuzluk mağaza türüdür. Bu mağazalarda ürünler, üreticiden doğru tüketiciye, kutularda sınırlı hizmetle sunulur. Bu mağazalarda tanınmış markalar yüksek miktarlarda ve özel fiyatlarla satın alınıp, ucuza tüketiciye satılır⁷².

Tüketicilere çok uygun fiyatlarla tanınmış markalı ürünleri sunması nedeniyle depo kulüpleri sektörde önemli bir rekabet avantajına sahiptir.

ABD'deki Sam's Club, depo kulüplerinin dünyadaki en önemli örneklerinden biri olmakla birlikte, Türkiye'de birebir örneğine rastlanmamaktadır. Ancak bunlara en yakın örnek olarak Metro ve Tesco gibi "*Cash and Carry*" yöntemini uygulayan kuruluşlar verilebilir⁷³.

⁷² ibid. s. 46

⁷³ Tek ve Demirci, op.cit. s. 59

d. Kolaylık Mağazaları

Bir kolaylık mağazası genellikle gıda ağırlıklı ve iyi konumlanmış ve uzun saatler açık olup yeterli sayıda ürün çeşidini bulundurur. Küçük ölçekli olan bu mağaza türünde ürünler ortalamanın biraz üzerinde fiyatlarla ve ortalama bir servis düzeyiyle sunulmaktadır⁷⁴. Bu mağazalarda satılan ürünlerin genellikle kolayda ürünler olmaları ve şehir merkezlerinde geç saatlere kadar açık olmaları kolaylık mağazaların tercih nedenlerindedir. Alışveriş marketleri ve hipermarketlerin şehir merkezi dışında konumlanmaları ve tüketicilerin günlük ve acil ihtiyaçlarını bu mağazalardan kolaylıkla giderebilmeleri nedeniyle de rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Dünyadaki en önemli örneği ABD'nin de en büyük kolaylık mağaza zinciri olan 7-Eleven mağazalarıdır.

e. İndirimli Süpermarketler

“Süperet” de denilen bu mağazalar, süpermarkete benzeyen, fakat süpermarkete göre, tüketicilere daha yakın yerlerde kurulan, daha az çeşit bulunduran, daha ucuz, daha geç saatlere dek açık duran ve hızlı servis ilkesine dayalı küçük self servis gıda mağazalarıdır⁷⁵. Bu mağazalarda amaç, ürünleri az sayıda tanınmış markayı bünyesinde bulundurarak ve kolilerde çok düşük fiyatlarla satışa sunmaktır.

Günümüzde ülkemizde oldukça yaygınlaşan bu mağazalara Kipa Express ve Carrefour Dia mağazalarını örnek verebiliriz.

2. Gıda Dışı Perakende Formatları

Gıda dışı perakendecilikte, tüketicilere ürünlerin satılması için çeşitli perakende formatları kullanılmaktadır. Bu çeşitlilik; gıda dışı kalemleri karakterize eden ürün gruplarının çokluğunun bir sonucudur. Gıda sektöründe de ürün grupları

⁷⁴ Bary Berman and Joel R. Evans, “Retail Management: A Strategic Approach”, New York, Macmillan Publishing Company, 4th Edition, 1989, s.100

⁷⁵ Tek ve Demirci, op.cit., s. 61

çok çeşitli olmasına rağmen, tüketici satın alma davranışlarına göre özellikle gıda dışı ve gıda ürünleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar, dayanıksızlık, belirli talep modelleri, ürün değeri ve devir hızı gibi ürün özelliklerine dayanmaktadır. Örneğin bir gıda ürünü her gün veya haftada birkaç kez satın alınırken; gıda dışı ürünler genellikle nadiren satın alınırlar. Kozmetik veya ev ürünleri gibi bazı kategoriler diğer gıda dışı ürünlere göre daha sık satın alınırken örneğin TV setleri veya bilgisayarlar genellikle birkaç yılda bir satın alınırlar⁷⁶.

Gıda dışı ürünler geleneksel olarak mağazalarda satışa sunulduğu gibi mağazasız ortamlarda da satışa sunulabilmektedir. Özellikle günümüzde oldukça yaygınlaşan elektronik perakendecilik, sadece bölümlü mağazalar için değil diğer tüm mağazalı perakende formatları için önemli bir rakip haline gelmiştir.

a. Özellikli Mağazalar

Dar bir ürün hattında geniş ürün çeşidi bulunduran veya başka bir deyişle, sınırlı sayıda birbirini tamamlayan ürün kategorilerini belirli düzeyde servisiyle birlikte sağlayan ve tipik olarak 800 m²'den az satış alanı olan mağazalardır.⁷⁷

Ürün çeşidinin genişliği sınırlı olsa da derinliği genellikle geniştir ve bu nedenle özellikli mağazalarda daha iyi bir seçim yapma şansı vardır; bu da bölümlü mağazalar gibi diğer rakip formatlarına göre daha yüksek seçme hakkı sunmaktadır.⁷⁸

Özellikli mağazalar genellikle şehir merkezlerinde veya alışveriş merkezleri içerisinde bulunması nedeniyle de bölümlü mağazalara rakip formatlardan biri olmuştur. Bu özelliği nedeniyle bu tür mağazalara ulaşım tüketiciler açısından daha elverişlidir. Ayrıca özellikli mağazalar yüksek kaliteli ürünleri yüksek müşteri hizmet düzeyi ile ve ortalamanın üzerinde bir fiyatla sunmaktadır. Bu türdeki mağazalar genellikle belirli bir hedef pazara odaklanırlar.

⁷⁶ Zentez, Marschett ve Schramm-Klein, op.cit s.31

⁷⁷ Tek ve Demirci, op.cit s. 70

⁷⁸ Zentez, Marschett ve Schramm-Klein, op.cit. s.32

Bu mağaza formatında genel olarak giyim eşyası (Benetton, Mango), ayakkabı (İnci), kozmetik (örn. The body shop) veya mücevher gibi ürünleri satışa sunulmaktadır.

Özellikli mağazaların temel özelliklerinden birisi de bu mağazaların belirli bir pazar segmenti üzerine yoğunlaşmasıdır. Bu, özellikli mağazalar için hedef pazar gruplarına göre mağazalarını uyarlamaları gibi bir çok fırsat sunarken bu mağazaların, tüketici zevk ve isteklerine karşı savunmasız durumda kalmalarına da neden olmaktadır. Bu mağazalar; sunduğu çeşit ve hizmet kalitesiyle, belirli bir ürün veya markayı tercih etmiş müşterilerin yüksek bağlılık gösterdiği ve özellikle tercih edip devamlı alışveriş yaptığı mağazalardır.

Ancak son yıllarda diğer mağazalı gıda dışı perakende formatlarına göre en yavaş gelişme gösteren ve pazar payını giderek kaybeden formatlardan biri olmuştur.⁷⁹

b. Bölümlü Mağazalar

Bölümlü mağazalar hakkında detaylı bilgilere birinci bölümde yer verilmiştir. Bu mağazalar gıda dışı perakende formatları içerisinde özellikli mağazalardan sonra en çok tercih edilen formatlardandır. En önemli rakipleri; özellikli ve indirim mağazaları ve diğer tüm perakende formatlarının da olduğu gibi internet perakendecileridir. Bu rekabet koşullarında var olabilmek için bölümlü mağazaların uyguladığı çabalar, ileriki bölümlerde sıkça anlatılacaktır.

c. Kategori Öldüren Mağazalar

Kategori öldüren mağazalar (Category Killers) adından da anlaşılacağı gibi; belli bir ürün kategorisindeki tüm rakiplerini -büyük ölçüde de özellikli mağaza formatını- ortadan kaldırmak üzere tasarlanmışlardır. Bu mağazalar, ürün karması

⁷⁹ Zentez, Marschett ve Schramm-Klein, op.cit. s.32

dar, ancak, çeşitliliği fazla olan ürünleri düşük fiyatlarla ve orta düzeyde müşteri hizmetiyle satışa sunmaktadırlar.⁸⁰ Genellikle şehir dışında çok geniş bir alanda ve çok geniş otopark imkanıyla yerleşmiş olan bu mağazalarda tek bir ürün kategorisi, rakiplerine göre çok daha uygun fiyatlarla ve çok fazla stok bulundurularak sunulmaktadır. Bu nedenle bölümlü mağazaların da fiyat açısından rakibi durumundadır.

Kategori öldüren mağazalar son yıllarda en çok gelişme gösteren gıda dışı formatlardan biridir. Özellikle de düşük fiyat ve ürün dizisi avantajlarıyla özellikli mağazaların en önemli rakibi olmuştur.⁸¹ Kategori öldüren mağazalara ülkemizde de ilgi giderek artmaktadır. Bu mağazalara örnek olarak İskandinav dizayn ev mobilya mağazaları İKEA ve çok fazla çeşitte oyuncak bulunduran Toys 'R' Us mağazalarını sıralayabiliriz.

d. İndirimli Mağazalar

İndirim mağazaları, elektronik eşya, mobilya, aksesuar, bahçe aletleri gibi çok çeşitte ürünü, düşük fiyatlarla sunan bir bölümlü mağaza türüdür denilebilir. Bu mağaza formatının kökeni *Wall-Mart*, *Kmart* ve *Target* gibi en önemli oyuncularını ile A.B.D'ye dayanmaktadır.⁸²

Bu tür mağazalar düşük dayanıklı ve dayanıksız ürünleri, düşük fiyatlarla, düşük hizmet düzeyiyle ve basit bir mağaza içi dizaynıyla satışa sunarlar. Ürünler self servis yoluyla satılır ve departmanlı mağazalara nazaran daha az moda olan ürünler bulundurulur. İndirim mağazaları hoş bir alışveriş deneyiminin yaşatmanın eksikliğiyle mücadele etmektedir ve kategori öldüren mağazalar ve hipermarketlerden belirli kategorilerde güçlü bir rekabetle yüz yüze gelmiştir. Son birkaç yıldır pazar paylarını giderek kaybetmektedirler, örneğin; Wall-Mart bazı

⁸⁰ Tek ve Demirci, op.cit. s.66

⁸¹ Zentez, Marschett ve Schramm-Klein, op.cit. s.33

⁸² ibid., s.35

indirim mağazalarını kapatma bazılarını da “süperstore” lara dönüştürme yoluna gitmiştir.⁸³

Tablo 2.1. İndirimli Bir Mağaza İle Bölümlü Bir Mağazanın Perakende Stratejileri Arasındaki Farklar

<i>İndirimli giyim mağazası stratejisi</i>	<i>Bölümlü mağaza stratejisi</i>
1. Ucuz kira yeri - daha az müşteri trafiği olduğunu ifade eder.	1. Yoğun müşteri trafiğinin olduğu, alışveriş merkezi içinde kurulu daha pahalı kira yeri
2. Yalın demirbaş ve aksesuarlar, ucuz döşeme, daha az sergileme, tek kişilik prova kabini	2. Şık demirbaş ve aksesuarlar, halı döşemeler, kişisel giysi prova kabinleri, gösterişli vitrin ve mağaza içi sergileme
3.Fiyat liderliğine dayanan promosyon stratejisi	3. Marka imajı geliştirmeye, kaliteli markalar sunmaya, olumlu imaj elde etmeye ve üstün hizmet sağlamaya dayanan promosyon stratejisi
4. Serviste az esneklik (çok nadir, belirsiz, tadilat, değiştirme, hediye paketi gibi)	4. Serviste esneklik (değiştirme, hazırlama, eve teslim, ilişkisel pazarlama, sadakat programları)
5. Self servise güvenme, çoğu ürünün, kalabalık koşullarda gösterilmesi şeklinde temel sergilemeler	5. Titiz bir satış asistanı, stokların derinliği ve genişliği ile ürünlerin ilgi çekici şekilde sergilenmesi
6. Sınırlı stok ve ucuz indirimli markalar	6. Seçilmiş markalı ürünler ve indirimli ürün kalemlerine isteksizlik
7.Düşük fiyat tekliflerinin devamlı kullanımı	7. Belirli seri sonu tasfiyelerine yada özel durumlara mahsus sınırlı satışlar
8. Soyunma kabinleri yoktur.	8. Soyunma kabinleri vardır.

Kaynak: Gilbert, “Retail Marketing Management”, England: Prentice Hall, Harlow, Financial Times, 2003, s.291

İndirimli mağazalar bölümlü mağazalara rakip olan başlıca formatlardan bir tanesidir. Bölümlü mağazaların daha çok alışveriş merkezleri içerisinde yer alıp, alışveriş merkezlerinin lokomotif mağazalarından biri olmasının nedeni ise alışveriş

⁸³ ibid.

merkezlerinin indirimli olmayan mağazaları kendine çekmek istemesidir. Çünkü alışveriş merkezlerinin başarısı genellikle kendine çekmek istediği mağazaların kalitesi ve özelliğine bağlıdır. Tablo 2.1., departmanlı bir mağaza ile indirimli bir giyim mağazasının perakende stratejileri arasındaki farkları açıklamaktadır⁸⁴.

e. Eczane Zincirleri (Drugstores)

Eczane zincirleri, güzellik, sağlık, kişisel gelişim ürünleri üzerine yoğunlaşmış özellikli mağazalardır. Bu mağazalarda ayrıca yiyecek, dergi, gazete, kırtasiye ürünleri, oyuncak ve hediye gibi ürün kategorileri de satılmaktadır.⁸⁵ Daha çok ABD’de yaygın olan bu tür mağazalarda satılan ürün kalemleri alışveriş sıklığına bakıldığında daha çok gıda ürünleri olmakta ve bazı sınıflandırmalarda bu tür mağazalar gıda perakende formatları içerisinde kabul edilebilmektedir.

Bu tür mağazalar bölümlü mağazalarla ve diğer formatlarla karşılaştırıldığında en büyük avantajı uyguladığı düşük fiyat stratejisi ve önemlisi kuruluş yeri stratejisi olmaktadır. Çünkü eczane zincirleri genellikle şehir merkezlerinde ve genellikle de yakın çevre yani mahalle içlerinde yakın mesafelerde kurulmaktadır. Bu perakende formatının ABD’de bulunan en büyük örnekleri; Walgreens, Duane Reade, CVS, Rite ve JCPenney’in bir bölümü olan Eckerd mağazalarıdır.⁸⁶

f. İndirimli Marka Perakendecileri (Off-price Retailers)

Saygın markalı ürünlerin, özellikle moda ürünlerin normal fiyatlarının altında fiyatlarda satıldığı mağazalardır. Üreticilerden veya diğer perakendecilerden sezon sonu ellerinde kalan ürünler oldukça uygun fiyatlardan satın alınır. Ürünler toptancılardan toptan fiyatlarının da altında satın alınır ve bu sayede perakende fiyatlarının da altında bir fiyatla satışa sunulur. İndirimli marka perakendecileri, tedarikçileriyle uzun dönemli ilişkiler geliştirerek kesintisiz olarak mal satın alırlar

⁸⁴ David Gilbert, “Retail Marketing Management”, England: Prentice Hall, Harlow, Financial Times, 2003, s.291

⁸⁵ ibid, s.32

⁸⁶ Tek ve Demirçi, op.cit s.69

ve ellerinde sürekli olarak yenilenen ürün çeşitleri bulundurlar⁸⁷. Bu tür perakendecilerin en büyük rekabet avantajı bilinen ve tercih edilen markaları oldukça düşük fiyatlarla satışa sunmalarındır. Ayrıca, sürekli ve kesintisiz mal satın aldıklarından bölümlü mağazalara göre envanter devir hızları daha yüksektir.

İndirimli marka perakendecilerinin Çok geniş çeşitte ürünü çok düşük fiyatlarla satan *tasfiye mağazaları* (closeout retailers) veya tüm ürünleri tek bir fiyattan satan *tek fiyat perakendecileri* (one price stores), son olarak ta daha çok departmanlı mağazalar, özellikli mağazalar ve üreticiler tarafından kurulan fabrika satış mağazaları (factory outlet stores) gibi belirli üç türü vardır. Fabrika satış mağazaları genellikle outlet merkezlerinde yer almakta olup son zamanlarda ABD’de olduğu gibi ülkemizde de oldukça yaygınlaşan ve düşük fiyatları nedeniyle oldukça ilgi gören bir perakende formatı olmuştur.

g. Konsept Mağazaları

“*Keyifli perakendecilik*” anlayışına dayanan bu mağazalarda amaç; tüketiciyi ürünle buluştururken onların değerleri ve yaşam stilleri ile ilişkilendirerek keyifli bir alışveriş deneyimi yaşatmaktır. Konsept mağazalar, hedef kitlesi varlıklı olan moda uygun ve yüksek fiyatlı, sofistike mağazalardır⁸⁸. Bu mağazalarda bir ürünün satışından çok bir marka imajı yaratılmaktadır.

Konsept mağazalar, kendine özgü tarzıyla varlıklı tüketici gruplarının tercih nedeni olmakta ve bu yönüyle önemli bir rekabet avantajı yakalamaktadır. Konsept mağazalarına ülkemizden örnek olarak; farklı dizaynıyla İKEA mağazalarını ve Mudo Konsept Mağazalarını sıralayabiliriz.

⁸⁷ Arslan, op.cit., s. 53

⁸⁸ Tek ve Demirci, op.cit. s. 72

h. Kataloglu Teşhir Mağazaları (Catalog Showrooms)

Kataloglu teşhir mağazaları, geniş çeşitli, yüksek marjlı ve hızlı tüketilen markalı ürünleri katalog ve indirim ilkeleriyle satan mağazalardır. Bunlar, mücevher, elektrikli araçlar, fotoğraf makineleri gibi ürünleri içeren kalın kataloglar yayınlarlar. bu mağazalar, geleneksel indirim mağazalarına tehdit olarak görünen, perakendeciliğin en hızlı türlerinden biri haline gelmiştir⁸⁹. Türkiye’de **Show- Room** kavramı, daha çok “*Teşhir Mağazası*” denilen, ürünlerin satış amacından çok, sadece teşhir (gösterme, sergileme) amacıyla sergilendiği mağazalar için kullanılmaktadır. Daha çok, mobilya, otomobil gibi konularda görülmektedir⁹⁰.

C. MAĞAZASIZ PERAKENDE FORMATLARI VE BÖLÜMLÜ MAĞAZA REKABETİ

Mağazasız perakendecilik, geleneksel mağaza hizmetini kullanmayan; mağazasız, doğrudan pazarlama teknikleriyle belli bir tüketici grubunu hedefleyen perakendecilerden oluşur. Mağazasız perakendecilerin en önemli stratejisi, tüketicinin mağazaya gelmesini beklemek yerine mağazayı tüketicinin ayağına götürmektir⁹¹. Bu özellikleri nedeniyle mağazasız perakendeciler, tüm mağazalı perakendecilerin önemli rakipleri haline gelmiştir. Mağazasız perakendecilik çok çeşitli formatları içerir. Bu formatlar üç ana grupta incelenebilir.

1. Doğrudan Satış

Doğrudan satışta adından da anlaşıldığı gibi bir satış elemanı müşteri ile mağaza dışında bir yerde doğrudan temas kurarak satış yapar. Yani burada satış elemanı ile müşteri arasında kişisel bir görüşme söz konusudur. Bu şekildeki bir

⁸⁹ Philip Kotler, Ronald E. Turner, “Marketing Management- Analysis, Planing, Implementation and Control”, Canadian 7th Edition, Prentice Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario, 1992, s. 571

⁹⁰ Tek ve Demirci, op.cit., s. 73

⁹¹ Dale M. Lewison, “Retailing”, Fourth Edition, New York, Macmillan Publishing Company:, 1991, s. 67

satış tekniğinin hedef pazarı çalışma hayatına katılmış kadınlardır⁹². Dünyada ve Türkiye’de doğrudan satışla faaliyet gösteren bazı büyük şirketlere örnek olarak Avon (Kozmetik), Amway, Tupperware (mutfak malzemeleri) vb. sayılabilir. Doğrudan satışın başlıca iki çeşidi bulunur⁹³: (1) Kapıdan kapıya satii ve (2) Ev partisi satışları.

a. Kapıdan Kapıya Satış

Kapıdan kapıya satışa “Evden Eve Satış” ta denilmektedir. Bu perakende türü müşteriye yer ve zaman açısından çok büyük kolaylıklar sunmaktadır. Zaman kolaylığının sağlanması için müşteriyle ziyaret öncesi ilişki kurulur ve müşterinin istediği ve uygun olduğu bir zamanda ziyaret gerçekleşir. Bu perakende türü müşterilere diğer bazı avantajlar da sunar. Bunlardan birincisi müşteri ile satış elemanı arasında gerçekleştirilen birebir görüşme nedeniyle yüksek oranda kişiye özel muamelenin sunulmasıdır. İkincisi, müşteriye ürünün denenmesi olanağı sunduğu için müşterinin ürünü satın almadan bir ön değerlendirme yapabilmesidir. Müşteriyi mağazaya gitmek için harcayacağı zaman ve çabadan, mağazada istediği ürünü arama ve kasa sırasında bekleme işlerinden koruması ise üçüncü bir avantaj olarak söylenebilir. Son olarak da bu perakende türünün genellikle müşteriye ürünün eve teslim hizmetini sunmasıdır⁹⁴.

Evden eve satışla perakendecilik, ayrıca satıcıya da birtakım avantajlar sunar⁹⁵: (1) satış elemanı ürünü sunarken müşterinin benzer ürünlerle karşılaştırma yapması mümkün olmadığından doğrudan bir rekabet söz konusu olmaması, (2) kontrol edilemeyen araçların önlenmesi yani dağıtımın kontrol edilebilmesi, (3) mağazadaki yatırımların ve hizmetlerin bertaraf edilmesi. Bunların yanında, satış elemanlarının maliyetlerinin yüksek olması, kaliteli satış elemanı bulma zorluğu, satış elemanı başına düşen satış tutarının düşük olması ve müşterilerin özel hayatının

⁹² J. Barry Mason, Morris I. Mayer, Hazel F. Ezel, “Retailing”, 4th ed., Richard D. Irwin, Inc., Boston:USA, 1991, s.11

⁹³ Tek ve Demirci, op.cit., s. 79

⁹⁴ Lewison, op.cit., s.68

⁹⁵ ibid.

rahatsız edilmesi gibi bazı zayıf yanları da mevcuttur⁹⁶. Bu türün Türkiye’deki en belirgin örnekleri Avon ve Amway’dir.

b. Ev Partisi Türü Doğrudan Satış

Burada satış elemanının ev partisi şeklinde toplanmış potansiyel müşterilere ürünün tanıtımını yapması söz konusudur. Bunun avantajı, satış temsilcisinin tek tek müşterilerle değil daha geniş bir pazara ulaşabilmesidir. Ayrıca daha sosyal bir atmosfer yaratılarak alışveriş yapılabilir. Ayrıca daha sosyal bir atmosfer yaratılarak alışveriş yapılabilir.

2. Otomatik (Makinel) Satış

Bu perakende satış türünde satış elemanı ile müşteri arasında kişisel ilişki kurulmadan makineler aracılığıyla personelsiz satış yapılır. Kolaylık mağazası formatına benzer olarak müşterilerin “acil” durumlarda veya “geç” saatlerde ortaya çıkan ihtiyaçlarını giderebilmek için kullandıkları bir perakende formatıdır. Makineli satışta genellikle küçük, düşük fiyatlı, markalı ve standartlaştırılmış kolaylık ürünleri sunulmaktadır. Bu ürünlere örnek olarak alkolsüz içecekler (kola) , tatlı gıdalar (çikolata), sıcak çorba, su, gazete, kozmetik, sigara vb. sayılabilir. Bu türdeki satışların da, satış elemanına gerek duyulmaması, 24 saat hizmet vermeleri, servis çabukluğu, kuruluş yeri avantajı, ürünlerin daha az kusurlu çıkması gibi bir çok avantajları bulunmaktadır. Bunların yanında, dezavantajları ise, makinelerin bozulunca servis dışı kalmaları, tamir-bakım giderlerinin yüksekliği, ürün çeşitlerinin azlığı, müşteriyle yüz yüze temas olanağı olmaması, kağıt para kullanılmaması ve pahalı oluşudur⁹⁷.

3. Doğrudan Pazarlama

İmalatçı, üretici ya da satıcının alıcı veya tüketiciler ile doğrudan ilişki kurması ve satış yapmasıdır. Amerikan Doğrudan Pazarlama Birliği’nin tanımına

⁹⁶ Tek ve Demirci, op.cit., s.79

⁹⁷ ibid., s.82

göre doğrudan pazarlama; “Herhangi bir yerden ölçülebilir bir tepkiye ve/veya faaliyete neden olmak veya müşterilerin fikirlerini etkilemek amacıyla, bir veya daha fazla reklam aracını doğrudan kullanan etkileşimli (çift yönlü) bir pazarlama sistemidir.”⁹⁸ Doğrudan pazarlamada tüketicilerle, sonradan bir mağazayı ziyaret etmelerini gerektirmeden ilişki kurmak için kişisel medyadan yararlanılır.

Doğrudan pazarlamanın müşteriye para ve ürün iadesi garantisi vermesi, zaman ve ulaşım kolaylığı sağlaması ve ürünleri düşük fiyatlarla sunması gibi önemli bazı avantajları vardır. Zayıf olan yanları için ise; ürünün denenmesinin mümkün olmaması, siparişlerin gecikmesi, maliyetlerinin yüksekliği, satış elemanlarıyla kişisel temasın olmayışı gibi özellikler sıralanabilir.

Başlıca doğrudan pazarlama çeşitleri: (1) Doğrudan Posta Perakendeciliği, (2) Katalog Perakendeciliği, (3) Tele- pazarlama (Telefonlu satış), (4)Televizyonlu Alışveriş, (5) Elektronik Alışveriş (internet)

a. Doğrudan Posta Perakendeciliği

Doğrudan postalamada tüketicilere mektup, broşür ve eşantyonlar gönderilerek posta, mektup veya telefon yoluyla sipariş vermeleri istenir. Sipariş verilen ürünler tüketicilerin evlerine kadar teslim edilir.

b. Katalog Perakendeciliği

Doğrudan postaya benzemekle birlikte bu perakendecilik şeklini sadece katalogla çalışan işletmeler kullanmaktadırlar. Yine önceden belirlenen adreslere kataloglar yollanır. Kataloglarda ürün bilgileri ile birlikte fiyatları da sunularak sipariş alınmaya çalışılır. Doğrudan postada olduğu gibi ürünler tüketicinin evine teslim edilir.

⁹⁸ ibid., s.596

c. Tele-Pazarlama (Telefonla Satış)

Telefonla pazarlama yöntemidir. Müşteriyle telefonda ilişki kurulur ve satış telefonda yapılır. Telefonla bağlantı kurulacak müşteriler ya rehberden seçilir yada pazarlama araştırmalarıyla oluşturulan veri tabanlarıyla sağlanır.

d. Televizyonlu Alışveriş

Burada ürünün bir TV programında sergilenmesi ve bu ürünü gören müşterinin telefon yoluyla sipariş vermesi söz konusudur. Katalog perakendeciliğine göre sağladığı en önemli avantaj, müşterilerin ürünleri TV ekranından görebilmesidir. Bu perakendecilik türünde daha çok giyim, kozmetik, egzersiz aletleri gibi ürünler satışa sunulmaktadır. “Her Eve Lazım” programını bu perakende formatının ülkemizdeki en belirgin örnekleri arasında söyleyebiliriz.

e. Elektronik Perakendecilik

Bu perakendecilik formatında perakendeci ile müşteri interaktif elektronik ağda iletişime geçerler. Bu iletişimden sonra müşteri yine ürünün siparişini bu interaktif ağdan ya da telefondan verebilir.

İnternet ortamında yapılan alışverişler bugün elektronik perakendeciliğin en önemli uygulaması haline gelmiştir. İnternet ortamında neredeyse hemen her türdeki ürün çeşidi satışa sunulabilmektedir. Müşteriler hem ürünleri istedikleri kadar ekrandan görebilmekte, hem de ürünler hakkında detaylı bilgilere ulaşabilmektedirler. Zengin ürün çeşidi, mağazaya gitmeden ürünlerin görülebilmesi, müşterilerin oturdukları yerden alışveriş yapabilmesini sağlaması, düşük maliyetli olması gibi hem perakendeciye hem de alıcılara birçok avantajlar sunması nedeniyle elektronik perakendecilik büyük bir rekabet avantajı yakalamıştır.

Dünyada Amazon.com, Türkiye’de ise hepsiburada.com, gittigidiyor.com gibi alışveriş sitelerini elektronik perakendeciliğin uygulandığı ortamlara örnek olarak verebiliriz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÖLÜMLÜ MAĞAZALARDA BİR REKABET ARACI OLARAK İLİŞKİSEL PAZARLAMA VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Müşterilerle devamlı ilişkiler geliştirmek perakende pazarlamanın birincil stratejik hedefi haline gelmiştir. Bu bölümde ilişkisel pazarlama modeli, müşteri değeri ve müşterinin yaşam boyu değeri, müşteri sadakati ve bağlılığının sağlanması için gerekli bilgileri edinmemizi sağlayacak olan tüketici satın alma davranışları ve son olarak ta müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, süreci, uygulanışı müşteri ilişkileri yönetiminin perakendecilik açısından ve bölümlü mağazalar açısından önemi açıklanmaya çalışılacaktır.

A. BÖLÜMLÜ MAĞAZALAR VE TÜKETİCİ DAVRANIŞLARI

Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirmeye dayalı bir yaklaşım olan ilişkisel pazarlamanın uygulanabilmesi için ilk olarak tüketici davranışlarının incelenmesi ve buradan elde edilen verilerle hitap etmek istenilen pazar bölümleri hakkında müşteri profillerinin oluşturulması gerekmektedir.

Piyasada mallara ve hizmetlere karşı talepte bulunan herkes tüketicidir. Tüketicinin amacı; belli parasal geliri ile, kendisine maksimum doyumunu sağlayacak, mal bileşenini satın almaktır⁹⁹.

Tüketici davranışı, pazar yerinde tüketicinin davranışını inceleyen, bu davranışın nedenlerini araştıran uygulamalı bir bilim dalıdır. Tüketici davranışları

⁹⁹ Okan Aras, “Bakkal-Marketlere Püf Noktası”, İstanbul, Ekonomi Yayınları, 2003, s.15

incelenerek cevaplanmaya çalışılan sorular aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir¹⁰⁰.

- Pazarımızı oluşturan tüketiciler kimlerdir?
- Ne satın alırlar?
- Ne zaman satın alırlar?
- Satın alma kimlerle ilgilidir? (kim ya da kimler için satın alırlar?)
- Neden satın alırlar?
- Nereden satın alırlar?
- Ne kadar ve ne sıklıkla satın alırlar?
- Aldıklarını nasıl kullanırlar ve elden çıkarırlar?

Bu uzun listedeki soruların cevaplarını ancak tüketici davranışlarını inceleyerek bulmak olasıdır. Bu tür ve benzeri soruların cevaplarının pazarlama yöneticilerini neden yakından ilgilendirdiği aşağıda verilen üç açıklama ile daha iyi kavranabilir:

1. Kuruluşların pazarlama uygulamalarına tüketicilerin tepkisi, başarı yada başarısızlığın göstergesi olabilmektedir.

2. Çağdaş pazarlama anlayışı, tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik pazarlama karması geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

3. Tüketici davranışlarının her yönüyle anlaşılması, onların pazarlama stratejilerine gösterebilecekleri tepkilerin önceden kestirilebilmesini olası kılar.

Modern perakendeciliğin gelişmesi ile bölümlü mağazalarda, çağdaş pazarlama anlayışının bir gereği olan tüketici yönlü pazarlama yaklaşımı benimsenmeye başlamıştır. Müşteri odaklı olmak ve müşterilerle uzun süreli kalıcı ilişkiler geliştirebilmek için bu mağazalardan alışveriş yapan tüketicilerin davranışlarının bilinmesi, bölümlü mağazaların pazarlama çalışmaları için kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bölümlü mağazalar kendilerini rakiplerinden farklı kılmak için satış metotlarına daha çok odaklanmaktadır. Çekmek istedikleri tüketicilerin ekonomik

¹⁰⁰ Yavuz Odabaşı, Gülfidan Barış, “Tüketici Davranışı”, İstanbul, Mediacat Kitapları, 2002, s. 16

düzeylelerini ve bu pazar kesiminin modaya karşı tutumunu belirleyerek bu tüketicilerin yaşam biçimlerine göre olan ihtiyaçlarını tatmin etmek için hazırlıklar yaparlar¹⁰¹.

1. Alışveriş Yapanların Sınıflandırılması

Tüketiciler hem demografik özellikleri hem de alışverişe olan tavırlarından dolayı bazı mağazalardan alışveriş etmeyi tercih ettikleri gibi bazılarında ise kesinlikle uğramamaktadırlar. Bu konuda yapılan araştırmalara göre ortaya konulan alışverişçi profilleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir¹⁰².

- **Ekonomik Alışverişçi**, en az parayı ödeyerek en uygun ürünü satın almaya çalışır. Dolayısıyla bu tür tüketici için kalite, çeşit, fiyat büyük önem taşır. Mağazadaki çalışanlar ile mağazanın kendisi ekonomik alışverişçiye göre sadece satın alma eylemi için gerekli olan araçlar olarak değerlendirilir.
- **Kişiselleşmeyi seven alışverişçi**, kendisini kişisel olarak ve ismen tanıyan satışçıların bulunduğu mağazalardan alışveriş yapmayı tercih eder. Söz konusu alışverişçi türü kendisine iyi ve sıcak davranan satış elemanlarının bulunduğu mağazalara sadakat gösterir.
- **Etik alışverişçi**, belirli mağazalardan alışveriş etmesi gerektiğini düşünerek mağaza seçiminde bulunur. Örneğin, finansal olarak zor durumda bulunan bir mağazadan alışveriş yaparak mağaza sahibinin para kazanmasını sağlar ve böylece kendisini iyi hissetmeye çalışır. Bu alışverişçi türü etik davranmak uğruna düşük fiyat veya ürün çeşidinden taviz vermeye razıdır.

¹⁰¹Lewison, op.cit. s.47,54

¹⁰² Arslan, op.cit., s.7,8

- ***İlgisiz alışverişçi***, mecbur kaldığı için alışverişe çıkar. Söz konusu alışverişçi türü alışverişini sıkıcı ve yorucu bir faaliyet olarak görür ve bu faaliyetin en kısa zamanda tamamlanması için uğraşır. İlgisiz alışverişçi için mağaza seçimini belirleyen unsur yerdir. Kendisine en yakın olan ve onu çok fazla yormayacak, bir an önce eylemin bitmesini sağlayacak mağazalardan alışveriş yapmayı tercih eder. Mağazanın düzenli olması, aradığı ürünleri kolaylıkla bulabilmesi ve hızlı bir şekilde ödeme yapılabilmesi ilgisiz alışverişçi için büyük önem arz eder.
- ***Zevk için alışveriş yapanlar***, alışverişini ihtiyaçtan dolayı değil, zevkli buldukları için yaparlar. Söz konusu tüketiciler için ürün almak çok önemli değildir, alışveriş eylemi hoşlarına gider.
- ***En iyi seçeneği arayanlar***, ihtiyaçlarını karşılayacak en iyi ürünü arama eğilimindedirler. Bu sınıfta yer alan alışverişçiler için fiyattan ziyade, ürünün ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılaması önemlidir.
- ***Dikkatli alışveriş yapanlar***, bir önceki alışverişçi türüne benzemekle birlikte, hem en iyi ürünü ararlar, hem de en uygun fiyatlı ürünü bulmaya çalışırlar. Bu alışverişçiler mağaza mağaza dolaşarak ürün özellikleri, kalite, fiyat karşılaştırmaları yaparlar.
- ***Dengeli alışveriş yapanlar***, alışverişin sunduğu ekonomik ve sosyal ödüller ile ilgili orta derecede motivasyona sahiptirler. Dolayısıyla, bu sınıfta yer alan tüketiciler için alışveriş, uygun bir şekilde para harcama ile sosyalleşme arasında kurulan bir dengeden ibarettir.

Alışverişçi türlerinin bilinmesi, mağaza sahiplerine ve yöneticilerine tüketicilerin beklentilerini anlayabilmeleri gibi bir çok konuda yardımcı olur. Bölümlü mağazalar da kendilerini en çok hangi alışverişçi türü ziyaret ediyorsa buna göre mağazayı düzenleyebilir, satış elemanlarına uygun bir eğitim verebilir, ürünlerin fiyatlarını ve kalitelerini beklentilere uygun olarak belirleyebilirler.

2. Tüketicileri Alışveriş Yapmaya İten Nedenler

Tüketiciler çoğu zaman bir ihtiyaçları olduğunda alışveriş yapsalar da tüketicilerin hem kişisel hem de sosyal güdülerini onları alışveriş yapmaya iter. Bu güdüler aşağıda verilmiştir¹⁰³:

Kişisel Güdüler:

- Belirli bir role bürünme (anne, ev kadını, vs.)
- Yapılan işten veya rutin hayattan uzaklaşma
- Kendini ödüllendirme
- Yeni eğilimler hakkında fikir sahibi olma
- Fiziksel faaliyet
- Duyusal olarak uyarılma (ürünlere dokunma, müzik dinleme, gürültülü veya sessiz ortamda yer alma)

Sosyal Güdüler:

- Ev dışında sosyal deneyim sahibi olma
- Benzer ilgi alanları bulunan kişiler ile iletişim kurma
- Akranlarını veya referans aldığı kişileri cezbetme
- Statü ve otorite
- Pazarlık yaparken elde edilen zevk.

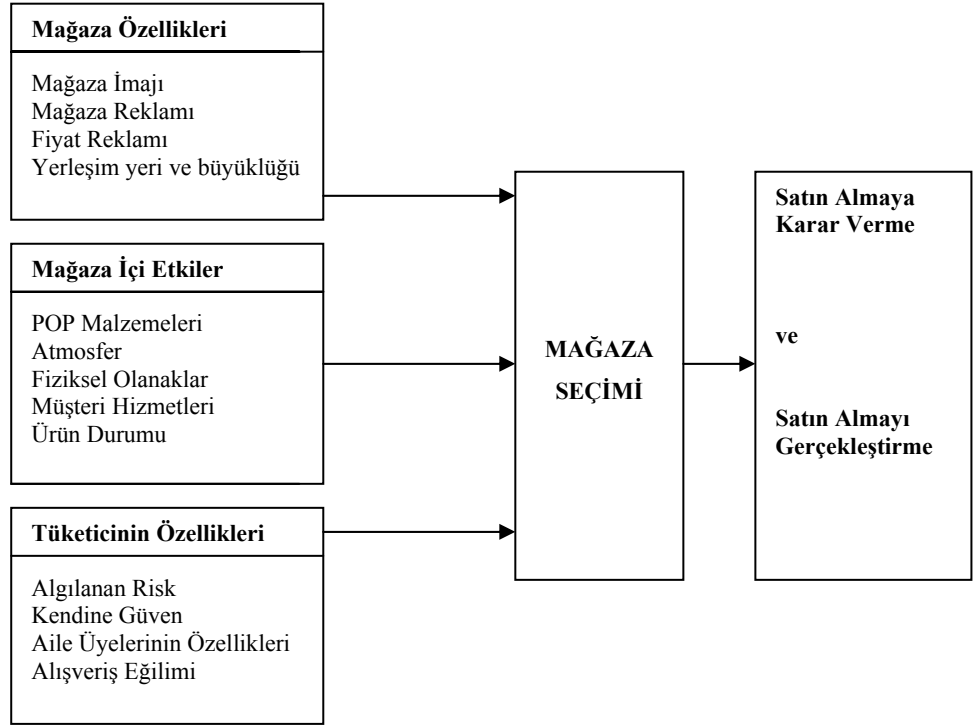
3. Mağaza Seçimini Etkileyen Faktörler

Tüketicileri alışveriş yapmaya iten faktörler kişisel ve sosyal güdülerini olsa da onları belirli bir mağazadan alışveriş yapmalarına iten nedenler başka faktörlere bağlıdır. Tüketicinin demografik özellikleri, yaşam tarzı, rolü, kişiliği, ekonomik durumu, ikamet ettiği yer, mağazaya karşı tutumunu etkiler. Bunun yanında, satın alınacak ürünün türü (kolayda, beğenmeli, özellikli), alışveriş yapılacak mağazanın türü (indirim mağazası, bölümlü mağaza, vs.), tüketici türü, vs., mağaza seçiminde hangi faktörlerin etkili olacağını belirler. Mağaza seçimini etkileyen faktörler ise:

¹⁰³ Arslan, op.cit., s.1

mağazanın yeri, mağazanın fiziksel tasarımı, mağazada bulunan ürün çeşidi, ürünlerin fiyat seviyesi, reklam, satış geliştirme, mağazanın personeli ve mağazanın sunduğu hizmetlerdir¹⁰⁴.

Şekil 3.1. Mağaza Seçimindeki Etkiler



Kaynak: Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, “Tüketici Davranışı”, İstanbul, Mediacat, 2002, s. 381

Belirtilen sosyal ve kişisel güdüler, mağaza seçimini etkileyen diğer faktörler ile birlikte mağaza seçimini belirler. Tüm etkilerin sonucunda tüketici tercih edilen ve tercih edilmeyen mağazalar ayırımına giderek kararını belirler.

Bölümlü mağazaların müşterilerin bu kararı sonucunda tercih ettikleri bir mağaza olabilmek için yapmaları gereken ise, mağaza seçiminde etkide bulunan özellikleri ve mağaza içinde yapılacak düzenlemeleri belirleyerek, tüketicinin tercihini kendine yöneltmek olmalıdır¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Arslan, ibid., s.3

¹⁰⁵ Odabaşı ve Barış, op.cit., s. 381

4. Tüketici Davranışında Satın Alma Karar Türleri

Tüketicinin satın alma davranışı, sorun çözme ve karar verme durumuna göre değişir. Tüketici davranışında satın alma karar türleri aşağıda açıklanmıştır¹⁰⁶.

- **Rutin satın alma davranışı:** Alımların büyük çoğunluğu, tercih edilen bir marka veya sınırlı sayıda kabul gören marka arasından yapılır. Bu tür satın alma davranışında tüketici, üzerinde çok fazla düşünmeden, alışkanlıkla belirli ürünleri satın alır. Rutin satın almada tüketici genellikle bilgi toplamaz.
- **Sınırlı sorun çözme davranışı:** tüketicinin daha önceden ihtiyacını gidermek için satın aldığı ürün sınıfında yeni bir markanın pazara çıkması durumunda sergilediği davranıştır. Tüketici değerlendirmede kullanması gerektiği kriterleri bilir, fakat yeni markayı bu konuda henüz denememiştir. Sınırlı sorun çözme davranışında birey, sınırlı miktarda yeni bilgi edinir.
- **Yoğun sorun çözme davranışı:** Birey ürün hakkında daha önceden hiçbir bilgiye sahip değildir yada çok az bilgiye sahiptir ve karar verebilmek için daha fazla bilgi toplamak zorundadır. Burada tüketici, farklı ürün ve markalar hakkında bilgi toplar ve karşılaştırma yapar. Satın alma kararı çabuk verilmez, tüketici her bir alternatifi uzun uzun değerlendirir.

5. Tüketici Davranışında Satın Alma Karar Süreci

Tüketiciler herhangi bir ürünü satın alırken belirli aşamalardan geçerler. Bu tüketim aşamalarında “istem” birincil unsur olarak yer alır. Bu istem, bir ihtiyacın doğması veya bir problemin ortaya çıkmasıyla oluşur. İstem sonrasında “bilgilendirme” aşaması vardır. İstemi yapılacak mal bileşeni hakkında ön bilgiler toplanır. Bu bilgiler, kişisel kaynaklardan (arkadaş, aile, komşu gibi), ticari

¹⁰⁶ ibid., s. 11,12

kaynaklardan (reklam, satış elemanı gibi), kitlesel kaynaklardan (medya) veya deneysel kaynaklardan (koklama, kullanma, deneme gibi) elde edilebilir. Buna genel anlamda “*satın alma öncesi aktiviteler*” de denilebilir. Daha sonraki aşamada tüketici farklı ürünler hakkında edindiği bilgileri değerlendirmeye çalışır. Bir çok özellik arasında, kendisi için önemli olan özelliklerin hangileri olduğuna karar verir ve alternatifleri bu yönde değerlendirir. Tüketici, hangi ürün aradığı özelliği en iyi şekilde tatmin ediyorsa satın alma kararını da o yönde verir ve satın alma gerçekleşir. Satın alma sonrasında ise tüketici tatmin olur ya da tatmin olmaz. Pazarlamacıların görevi satış anında bitmez, satın alma sonrasında da devam eder. Müşteri ile ilişki kurmaya devam eden işletmeler, tüketicinin tatmin olma ihtimalini artırır. Satın alma sonrasında tüketici ürünle ilgili bazı problemler yaşasa da işletme eğer sorunları gidermeye çalışırsa tüketici alışverişten memnun kalır ve tatmin olur¹⁰⁷.

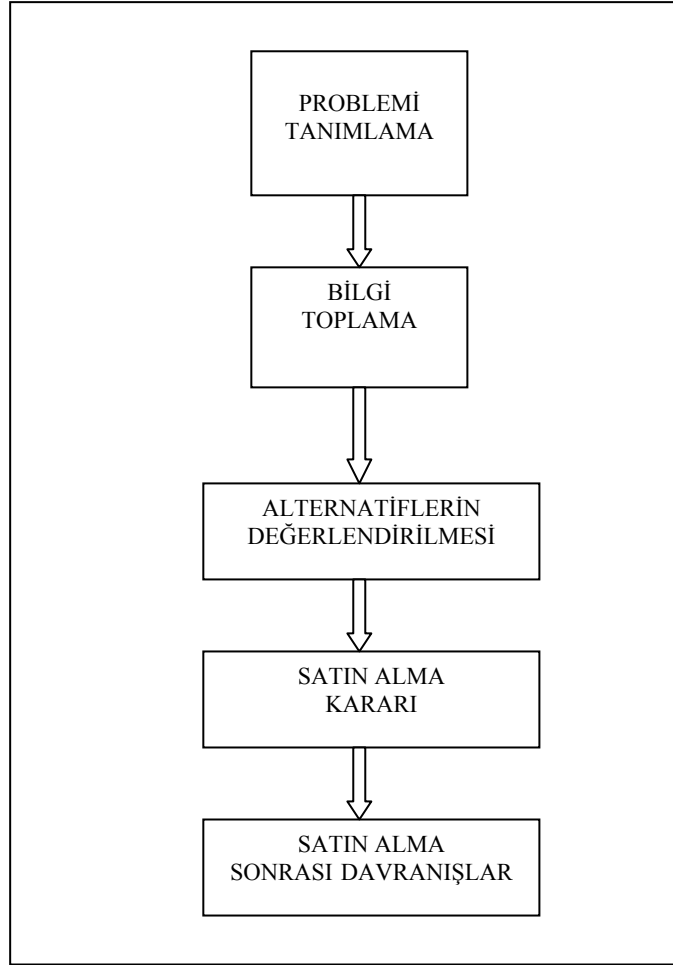
Duyulan tüm ihtiyaçların giderilmesi kuşkusuz olanaksızdır. Ekonomik gücün üstündeki ihtiyaçlar dizginlenir, bir başka zaman dilimine ertelenir. Alım gerçekleştikten sonra oluşan değerlendirme, üretici ve satıcı firmanın, piyasadaki yerini de ortaya koyar. Niteliği yüksek mal bileşeninin, orta ve uzun vadeli değerlendirilmesi, olumlu olacağı gibi, bunun direkt olarak satışlara yansıtacağı da aynı çizgide gerçektir¹⁰⁸.

Böylece satın alma karar sürecini beş temel aşamada aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz. (Şekil 3.3.)

¹⁰⁷ ibid., s.14,15

¹⁰⁸ Aras, op.cit., s.16

Şekil 3.2. Tüketici Satın Alma Karar Süreci



Kaynak: Kotler, Philip, “Marketing Management”, International Edition, 11th Edition, Prentice Hall, New Jersey:USA, 2003, s. 201-202

6. Mağaza İçinde Karar Verme Davranışı

İşletmeler sürekli olarak tutundurma faaliyetlerinde bulunarak tüketicileri mağazaya çekmeye ve mağazaya gelmeden önce satın alma kararı vermelerine çalışsalar da unutulmamalıdır ki satın alma niyeti ile satın alma kararı birbirinden farklıdır. Tüketici seçmiş olduğu ürünü satın alma niyeti ile mağazaya gitse de mağazadan başka bir ürünü satın alarak çıkabilir. Bazen de tüketiciler planladıkları ürünlerin dışında mağazaya geldiklerinde hiç planlamadığı ürünleri de satın alma kararı alabilirler. Burada mağaza ortamının etkisi çok büyüktür. Müşteriye

mağazada plansız alışveriş yapmaya iten nedenler mağaza içi faktörlerden kaynaklanır.

Mağaza içinde plansız alışverişe sebep olan durumlar aşağıda verilmiştir¹⁰⁹:

Spontan satın alma, tüketicinin plansız satın almasıdır. Tüketici mağaza içinde ürünlerin yerleşim düzenini bilmiyorsa, zaman baskısı altındaysa veya rafta ürünü gördüğünde ihtiyacı bulunduğunu düşünüyorsa bu tür satın alma gerçekleşir.

Anlık satın alma, tüketicinin önüne geçilmez güçlü bir güdü hissederek o anda, hemen, ürün satın almasıdır.

POP (point of purchase: satın alma noktası) uyarıcıları, satın alma yerinde tüketiciyi satın almaya teşvik eden her türlü etiket, poster, sunum, satış elemanının tanıtımı, broşür, numune, vs.dir. satın alma noktasında yapılan her türlü tanıtım ve sunum satın alma kararı üzerinde etkili olur.

Yer temelli medya, tüketicilere buldukları ortamlarda reklam yapılması ve mesajlar verilmesidir. Örneğin sık seyahat eden iş adamlarını ve kadınlarını hedef alan işletmeler havaalanlarında, panolar ve televizyonlar vasıtasıyla, tüketicinin ilgisini çekmeye çalışır.

Bölümlü mağaza yöneticilerinin bu konuda dikkat etmeleri gereken mağazalarında hangi tür satın alma şeklinin daha yoğun yaşandığıdır. Bölümlü mağazalar gıda dışı ürünler sunduğu, tüketicilere keyifli bir alışveriş deneyimi yaşatma amacıyla olduğu ve yüksek bir servis düzeyiyle çalıştığı için bu mağazalarda genellikle plansız, özellikle de spontan satın almalar gerçekleşir. Bölümlü mağazalar bu nedenle mağaza ortamını mümkün olduğunca plansız satın almayı teşvik edecek şekilde düzenlemelidir. Müşterilerin bir çoğu mağaza içinde hoşlanmadıkları durumlar gerçekleştiğinde de satın alma kararından vazgeçerler. Ya da tam tersi bir durumda satın alma isteğinde bulunurlar ve alışverişlerinden keyif

¹⁰⁹ Arslan, op.cit., s.15,16

alırlar. Keyif aldıkları bir alışveriş sonrasında ise tekrar bu mağazayı ziyaret etmek isterler ve mağazaya bağlılıkları artar.

Müşteri gruplarının mağazalarda hoşlanmadığı durumlar şöyle sıralanabilir¹¹⁰:

- Çeşitlerdeki seçenek azlığı
- Satış konusunda fazla ve gereksiz ısrar
- Satıcının ilgisizliği ve hataları
- Uygun olmayan oranda ve pahalı fiyatlar
- Servis vermede, ürün değiştirmede ve paketlemede uzun bekleyişler
- Malın taşınması konusunda yanlış bilgilendirme
- Dikkatsizce paketlenmiş ürünler
- Kendilerinin uğraşılması zor müşteri olduklarını duymak.

Müşteri gruplarının hoşlandıkları durumları yani mağazalardan beklentilerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Fiyat/fayda konusundaki ilişki
- Uzman mağaza
- Kaliteli ürün
- Satış personelinin servisi
- İyi konumlandırılmış mağaza
- Çeşitlilik
- Garanti, değiştirebilme
- Sağlanan kolaylıklar
- Vade imkanı
- Mağaza atmosferinin çekiciliği
- Ürünlerin güzel teşhir edilmeleri
- Uygun reklam ve tanıtım
- Mevsim sonu indirimli satışlar dışında da yapılan indirimler
- Satıcıların dürüstlüğü
- Park yeri, uygun alışveriş saatleri.

¹¹⁰ Aras, op.cit.. s.21,22

B. BÖLÜMLÜ MAĞAZALARDA İLİŞKİSEL PAZARLAMA

Geleneksel pazarlama teorisi daha çok “yeni müşteriler elde etme” üzerine inşa edilmiştir. Müşteri odaklı, modern pazarlama yaklaşımı ise; işletmenin temel görevinin, hedef pazarın istek ve gereksinimlerini saptayıp, bütünsel pazarlama araçlarından yararlanıp, alıcıları tatmin ederek kar sağlama ve diğer örgütsel amaçlara ulaşma temeline dayanır. Bugün, işletmeler yeni müşteri elde etme yanında, eski müşterileri kaçırmama, elde tutma ve onlarla kalıcı ilişkiler kurup, sürdürmeyi hedeflemektedirler. İlişki pazarlaması, pazarlamanın ilişkilere gereken önemi vermesini sağlayan bir anlayışa sahiptir. Bu anlayışın gelişmesinde bilgisayar teknolojilerinin yarattığı bilgiyi işleme gücü ve olanakları da etkili olmuştur. Bu olanakların pazarlama biliminde açtığı yeni ufuklar, büyüyen ve küreselleşen pazarlarda müşterilerle birebir ilişki kurulmasını ve müşterilerin özel gereksinimlerinin karşılanması için gerekli adaptasyon çabalarının yapılabilmesini sağlamıştır¹¹¹.

1. İlişkisel Pazarlama Kavramı ve Önemi

Modern Müşteri Odaklı Perakende Pazarlama Konsepti müşteri adayları ile iletişime girmeyi ve onların istek ve gereksinimlerini firmanın başarısı için kritik önemde görmeyi içerir¹¹². *İlişkisel Pazarlama* da perakendecilik konseptinin uygulanması açısından önemli bir konudur.

İlişkisel Pazarlama, müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler geliştirmeyi içeren rekabetçi bir stratejidir. Bu nedenle perakende sektöründeki yoğun rekabet ortamı içerisinde bölümlü mağazalar açısından da son derece önemli bir kavramdır.

Bu yaklaşımda müşteriler ve diğer paydaşlar ile güçlü ve kalıcı ilişkiler yaratma, koruma ve pekiştirme çabaları söz konusudur. Bugün artık pazarlama, karlı müşterileri bulmak, elde etmek ve onları büyütme gibi esaslar üzerine

¹¹¹ Ömer Baybars Tek ve Engin Özgül, “Modern Pazarlama İlkeleri”, İzmir, Birleşik Matbaacılık, 2005, s. 18, 20

¹¹² Tek ve Demirci, op.cit., s. 277

kurulmaktadır. Modern pazarlama felsefesini gerçekleştirme araçlarından olan “**İlişkisel Pazarlama**”, müşteriler ve diğer ilişkide bulunulan pazarlama kanalı üyesi, destekçisi vb kişi ve kurumlarla (paydaşlarla) uzun vadeli, kalıcı ve değer yüklü ilişkiler kurma, sürdürme ve geliştirme sürecidir¹¹³.

Müşterilerin elde tutulması ve büyütülmesine gösterilen bu yeni ilginin nedenleri şöyle sıralanabilir¹¹⁴:

- Mevcut müşteriyi tatmin edilmiş olarak elde tutmaya oranla, yeni müşteri elde etmek beş ila on kez daha pahalıya mal olmaktadır.
- Değişen demografi, daha sofistike rakipler ve birçok endüstride kapasite fazlası.
- Bir müşteriyi kaybetmek demek, o müşterinin müşteri kaldığı sürece (müşterilik yaşam süresi) yapacağı satın alımların tümünü kaybetmek anlamına gelmektedir. (Müşteri Yaşam Boyu Değeri)

Eski müşteriyi elde tutmak açısından “**Müşterinin Yaşam Boyu Değeri**” hesaplamaları yapılmaktadır. **Yaşam Boyu Değer**, belli bir müşteriden, belli bir zaman içinde elde edilen gelirlerin, o müşteriyi elde etmek, hizmet etmek ve satış yapmak için yapılan harcamalardan farkına göre belirlenir. İlişkisel pazarlama, firmaların yaşam boyu değerlerine önem verdikleri müşterilerine, yaşam boyu değer katmalarının bir aracıdır. Bu da, işletmelerin sadece pazarlama departmanlarının değil, tüm departmanlarının müşteri odaklı olmasını, pazarlama kültürünü ve bütünlük pazarlama uygulamasının gerektirdiği diğer tüm yaklaşım ve yöntemlerinin birlikte göz önüne alınıp uygulanmasını gerektirmektedir¹¹⁵.

Aşağıda verilen tabloda klasik pazarlama ile ilişkisel pazarlamanın bir karşılaştırması görülmektedir:

¹¹³ ibid.

¹¹⁴ Philip Kotler, Gary Armstrong, “Principles of Marketing”, 9th. Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., 2001, s.667

¹¹⁵ Ömer Baybars Tek, “Pazarlamada Değer Yaratmak, Pazarlamada Değer Çağı, Türkiye’de Değer Pazarlaması”, İstanbul, Hayat Yayınları, 2006, s. 299,300

Tablo 3.1. Klasik Pazarlama ile İlişkisel Pazarlama Karşılaştırması

Klasik Pazarlama	İlişkisel Pazarlama
Satış odaklı	Tüketici Odaklı
Ürün özelliklerine odaklı	Ürün faydalarına odaklı
Kısa zaman ölçekli	Uzun zaman ölçekli
Tüketici hizmetlerine düşük önem	Tüketici hizmetlerine yüksek önem
Tüketici bağlılığı düşük	Tüketici bağlılığı yüksek
Tüketici ilişkileri düşük	Tüketici ilişkileri yüksek
Kalite sadece üretimin konusu	Kalite tüm işletmenin konusu

Kaynak: Seda Çelik, “İlişkisel Pazarlamanın Hizmet Kalitesine Etkisi Havayolu Şirketlerinde Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Algısı Üzerine Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul, 2005, s.5

2. İlişkisel Pazarlamanın Özellikleri

İlişkisel pazarlama, pazarlamada önemli bir örnek geçiş gösterir; sadece rekabet ve çatışma çerçevesinde düşünmekten, karşılıklı dayanışma ve işbirliği çerçevesinde düşünmeye doğru bir harekettir bu. İlişkisel pazarlama, müşterilere en iyi değeri sunmak için işbirliği yapan çeşitli tarafların –tedarikçiler, çalışanlar, dağıtımıcılar, bayiler, perakendeciler- önemini kabul eder¹¹⁶. İlişkisel pazarlamada şunlara dikkat edilmelidir.¹¹⁷:

* Müşteriye iyi hizmet için etkin iletişim gereklidir, müşterilerle olumlu iletişim ve ilişkiler kurulması, müşterilerin memnun olmasını ve işletmenin sürekli müşteriler edinmesini sağlar.

* İşletmenin müşterilerle etkin bir iletişim sağlayabilmesi için, uygun bir örgüt kuruluşu oluşturmalı, haber veya bilginin geriye dönüşünü sağlaması, iletişim için birden fazla kanal kullanması, amaca yönelik bilgi vermesi gereklidir.

¹¹⁶ Philip Kotler, “A’dan Z’ye Pazarlama”, İstanbul, Mediacat, 2005, s.54

¹¹⁷ Meltem Tunçer ve İbrahim Ergunda, “Müşteri Odaklılık”, Mayıs 2002, <http://www.danismend.com/>, (12.03.08)

* Müşterinin çok iyi dinlenmesi gereklidir. Önemli noktalar not alınmalıdır. Bir müşteriyi memnun etmenin maliyeti değil müşterinin değeri düşünölmelidir.

* İşletmeler müşterilerini anlamak zorundadırlar. Çünkü müşteriler kontrol altına alınamaz. Hedef müşteridir ve işletmeler müşterilerin davranışlarını, tutumlarını ve düşüncelerini anlamak zorundadırlar. Müşterilerin gereksinmelerini ve beklentilerini başarılı bir şekilde karşılayabilmek için anlamak zorundadırlar. Tüm rekabet çabaları müşteri içindir.

* Müşterilerin dinlenmesinde, müşteri şikayetlerinin önemi ise göz ardı edilemeyecek bir husustur. Müşteri şikayetleri daha sonra gelebilecek şikayetlerin önlenmesi açısından işletmeler için bir fırsattır, bir şanstır.

İlişkisel pazarlama, pazarlama karması (4P) içerisinde yeni uygulamalar gerektirir¹¹⁸:

Ürün:

- Daha fazla ürün müşterilerin tercihlerine uyarlanır.
- Yeni ürünler, tedarikçiler ve dağıtımcılarla işbirliği yapılarak geliştirilir ve tasarlanır.

Fiyat:

- Şirket, müşteriyle olan ilişkisine ve müşterinin sipariş vermiş olduğu özellikler ile hizmetler paketine dayanarak bir fiyat belirler.
- İşletmelere yönelik pazarlamada daha fazla görüşme gerçekleşir, çünkü ürünler genelde her müşteri için özel olarak tasarlanır.

Dağıtım:

- İlişkisel pazarlama, daha çok müşteriye doğrudan pazarlamadan yanadır; dolayısıyla, aracılarn rolünü azaltır.

¹¹⁸ ibid., s.55,56

- İlişkisel pazarlama, müşterilere, sipariş verme, ödeme yapma, teslim alma, kurulum hususlarında ve hatta ürünün tamirinde bile istedikleri yolu seçmeleri için alternatifler sunmaktan yanadır.

İletişim:

- İlişkisel pazarlama, müşterilerle daha bireysel iletişimden ve diyalogdan yanadır.
- İlişkisel pazarlama, müşteriye aynı vaadi ve imajı iletmek için daha bütünsel pazarlama iletişimlerinden yanadır.
- İlişkisel pazarlama, bilgi alışverişini, ortak planlamayı, sipariş vermeyi ve ödemeleri kolaylaştırmak için büyük müşterilerle şirket arasında *extranetler* kurar.

3. İlişkisel Pazarlama Süreci

İlişkisel pazarlama, geleneksel pazarlamadan satış öncesi ve satış sonrası aktivitelerine verilen önemdeki farklılıklardan dolayı da ayrılmaktadır. İlişkisel pazarlama sürecinde beş farklı aşama bulunmaktadır¹¹⁹:

- 1. Bilginin sistematik olarak araştırılması:** Olasılıkların araştırılması, sunulan ürüne ihtiyaç duyabilecek ve alabilecek potansiyel tüketicilerin araştırılmasıdır.
- 2. Hedef Belirlenmesi:** Amaç, mevcut bir potansiyelin, tüketici şekline dönüştürülebilme analizinin yapılmasıdır. Bu doğrultuda, işletmenin, o tüketici tarafından neden tercih edileceği sorusunun yanıtlanması gerekmektedir.
- 3. İyi Tüketicilerin İkna Edilmesi:** Bu aşamada, harcanacak zaman ve emeğin karşılığının alınabileceği değer ve potansiyeldeki

¹¹⁹ Seda Çelik, “İlişkisel Pazarlamanın Hizmet Kalitesine Etkisi Havayolu Şirketlerinde Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Algısı Üzerine Bir Uygulama”, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi, 2005, s.6,7

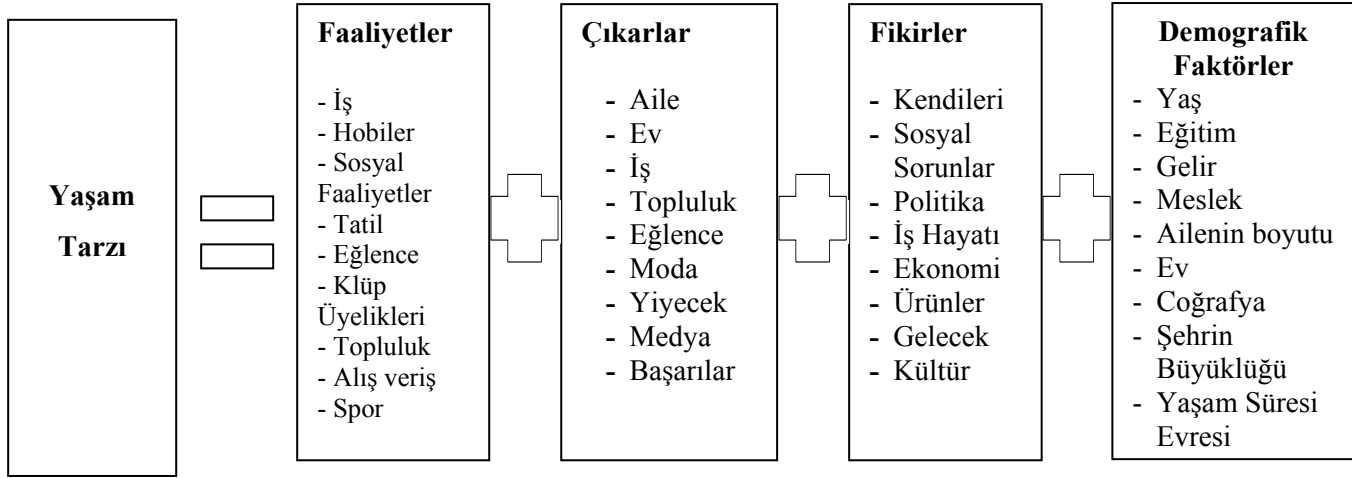
tüketicilerin ikna edilmesi amaçlanmaktadır. Burada yapılması gereken işlemler, iyi bir sunumla başlamak, ardından tüketicilerin hedeflerini gerçekleştirmek için, sunulan ürünün sunduğu avantajları açıklamak, sorulara tatmin edici cevaplar vermek ve anlaşma sağlamaktır.

4. **İlişki Kurulması:** Güvene dayalı bir ilişki kurulmalıdır ve bu ilişki kurulduktan sonra devamlılığı sağlanmalıdır.
5. **İlişkinin Sürekliliğinin ve Güçlendirilmesinin Sağlanması:** İlişkinin sürekliliği, tüketicilerin ihtiyaçlarının çok iyi anlaşılması yardımı ile daha kişiselleştirilmiş hizmet sunulmasına yöneliktir. Buradaki hedef, tüketici ile yakın ilişki kurma ve tüketici sadakati sağlamaktır. Böylelikle işletme cazip fiyat avantajları sunan diğer işletmelere karşı kesin engeller oluşturur

Pazarlama araştırmacıları, tüketicilerin yaşam tarzları üzerinden tüketici profillerini geliştirmek için yaşam biçimi analizlerini kullanırlar. Yaşam tarzı profilleri, tüketicilerin faaliyetleri, çıkarları ve fikirlerinin demografik donanımları ile birlikte bileşimlerinden oluşur. Şekil 3.2, faaliyetler, çıkarlar ve fikirler değişkenlerinin yaygın olarak kullanılan bir sıralamasını göstermektedir¹²⁰. Yaşam biçimi profillerinin geliştirilmesi için ilişkisel pazarlamanın iki önemli aracı olan müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları ile veri tabanı yönetiminden yararlanılmaktadır. Bu şekilde müşterilerin yaşam tarzları hakkında edinilen bilgiler ile satın alma alışkanlıkları arasında bağlantılar kurulabilmekte ve tüketicilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilme mümkün olmaktadır.

¹²⁰ Lewison, op.cit., s. 112

Şekil 3.3. Yaşam Tarzı Ölçütleri



Kaynak: Dale M. Lewison, "Retailing", Fourth Edition, Macmillan

Publishing Company: New York, 1991, s.112

C. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)

"Müşteri İlişkileri Yönetimi" (CRM), ilişkisel pazarlama anlayışının hayata geçirilebilmesi, müşterilerle uzun dönemli, kalıcı ve sağlam ilişkiler geliştirilebilmesi açısından çok büyük önem taşıyan bir kavram olup günümüzde bir çok işletmenin önemli bir rekabet avantajı elde etmesini sağlamıştır¹²¹.

1. Müşteri İlişkileri Kavramı ile İlişkili Kavramlar

a. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, müşteri ilişkileri açısından önemli bir yere sahiptir. Müşteri tatmini, müşteri bağlılığının birincil koşulu olarak düşünülmekte ve, tatmin seviyesinin yükselmesine bağlı olarak müşteri bağlılığının artması beklenmektedir.¹²²

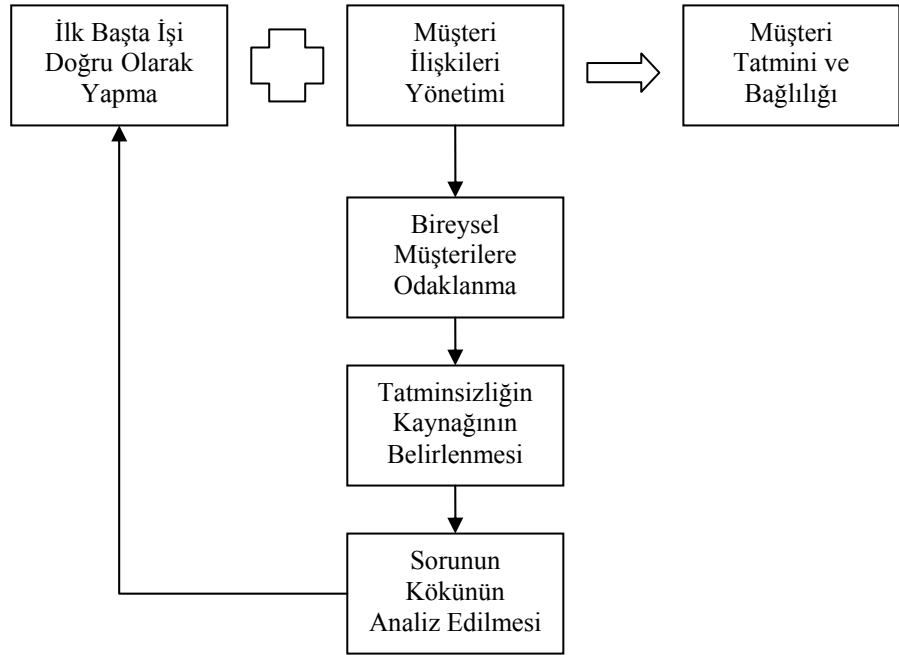
¹²¹ Burada, "müşteri" kelimesi "tüketici" olarak ele alınmıştır.

¹²² Zentz, Marschett ve Schramm-Klein, op.cit. s.,236

Bir ürün ya da hizmetin tatmin edici olup olmadığını belirlemek aslında bir değerlendirme sürecidir. Burada ortaya çıkan memnuniyet büyük ölçüde, müşterinin ürün ya da hizmet performansı hakkındaki görüşüne bağlı olmaktadır¹²³.

Müşteri tatmini, alıcının beklentilerine bağlı olarak alınan ürünün algılanan performansına dayanır. Eğer ürünün performansı beklentileri karşılamıyorsa müşteri tatmin olmaz, eğer performans beklentileri karşılıyorsa müşteri tatmin olur, eğer performans beklentileri aşarsa müşteri yüksek derecede tatmin olur. Tatmin olmuş müşteriler satın almalarını tekrarlar hatta diğer kişilere ürün hakkında edindikleri iyi deneyimlerini anlatırlar¹²⁴.

Şekil 3.4. Müşteri Tatminine Giden Yol



Kaynak: Yavuz Odabaşı, “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s. 4

¹²³ Şebnem Akın ACUNER, “Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü”, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2001, s.34

¹²⁴ Philip Kotler and Gary Armstrong, “Principles of Marketing”, Tenth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004, s.17

Bir müşterinin bir perakendeciyle olan tatmini, sadece belirli bir alım satım işlemi ile ilgili olarak değil; bu perakendeci ile olan tüm geçmiş deneyimlerinin genel bir değerlendirmesi sonucu oluşur. Müşterilerine dostça ve nazik müşteri hizmetleri departmanları sunan ve bu müşteri hizmetleri vasıtasıyla gelen şikayetlere adil ve üstün bir düzenleme ile karşılık veren perakendeciler, satın alma işlemi sonrasında, tekrar satın alma olasılığını artırmak amacıyla müşteri tatminini geliştirmeye çalışırlar¹²⁵.

b. Müşteri Sadakati (Bağlılığı)

Günümüzün artan rekabet koşulları ve devamlı olarak gelişen teknoloji sonucu, müşterilere sunulan düşük fiyatlı ürünler ve farklı cazip alternatifler ve bunların da sonucunda devamlı olarak değişen müşteri istekleri, müşterilerin firmalara olan bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. Bu durum rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen firmalar için önemli bir sorun haline gelmiş ve bu firmalar müşteri sadakatini artırıcı programlar geliştirmeye başlamışlardır.

Sadakat kavramı üzerine fikir birliğine varılmış genel bir tanım olmamakla birlikte bu kavram iki temel yaklaşımla açıklanabilir¹²⁶:

• ***Davranışsal Bağlılık:*** Bağlılık genellikle, satın almaların bir modeli ile ilgili olarak tarif edilir. Davranışsal bağlılık, müşterilerin ziyaretlerini tekrarlamasına; mağazada, bir kategorideki bütçe dağılım yüzdesine ve satın alma olasılıklarına dayanarak ölçülür.

• ***Tutuma Dayalı Bağlılık:*** Bir çok araştırmacı, bir firmada tam bir bağlılığın olması için aynı zamanda o firmaya karşı güçlü bir sorumluluğun olması gerektiğini savunmaktadır. Bu sorumluluk, firmaya olan duygusal yada psikolojik ilgidir. Tutuma dayalı bağlılık ise müşterilere mağazadan hoşlanıp hoşlanmadıkları ve güvenip güvenmedikleri; mağazaya bağlı

¹²⁵ Zentez, Marschett ve Schramm-Klein, op.cit. s.,236

¹²⁶ ibid.,s. 234

hissedip hissetmedikleri ve de başkalarına tavsiye edip etmedikleri sorularak ölçülebilir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki işletmeler açısından mevcut ve eski müşterileri elde tutmanın maliyeti, yeni müşteriler bulmaya göre beş ile yirmi kat daha düşüktür. Bu nedenle işletmelerin esas amacı eski müşterilerini kaybetmemek onlarla birebir ilişkiler geliştirerek mağazaya olan bağlılıklarını sağlamak ve onlarla uzun vadeli ilişkiler geliştirmek; yani sadık müşteriler kazanmak olmalıdır. Sadık müşteriler işletmenin en karlı müşteri grubudur, işletmenin en önemli varlığıdır¹²⁷.

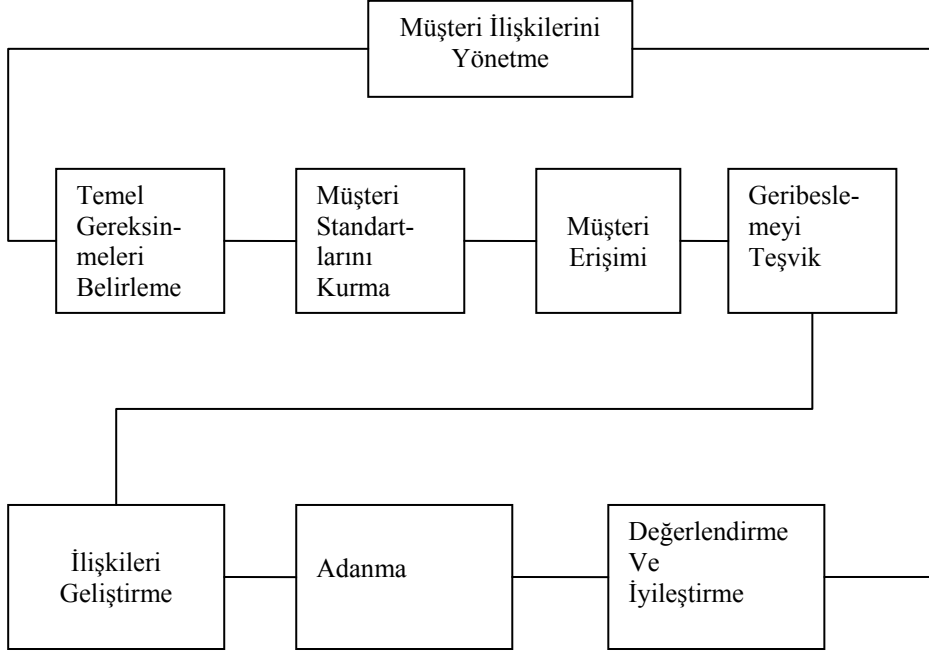
Tatmin olmuş müşterilerin zamanla mağazaya olan bağlılıkları da artar ve fiyata karşı daha az duyarlı hale gelirler. Etrafındakilere firma ve ürünleri hakkında tavsiyelerde bulunurlar ve firmaya da uzun süre bağlı kalırlar. Toplam tatminde ortaya çıkan önemsiz seviyede bir düşüş bile, sadakatte çok büyük seviyede bir düşüşe neden olabilir. Örneğın, bir araştırma göstermiştir ki; tamamen tatmin olmuş müşteriler, az miktarda tatmin olmuş müşterilere göre %42 daha fazla bağlanma eğilimindedirler. AT&T'nin yaptığı bir başka araştırma da göstermiştir ki bir ürün veya hizmetle tatmin olduğunu söyleyen müşterilerin %70'i hala başka bir rakibe dönmeyi arzu etmekte; yüksek derecede tatmin olmuş müşteriler ise çok daha bağlı olmaktadırlar. Xerox firması ise, tamamen tatmin olmuş müşterilerin, tatmin olmuş müşterilere göre altı kat daha fazla yeniden alım yapabileceğini ortaya çıkarmıştır¹²⁸.

Görüldüğü gibi müşteri tatmini ile müşteri sadakati arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Ancak müşteri tatmininin gerçekleşmesi sonucu, müşteri ile bir sadakat süreci başlayabilir.

¹²⁷ Erdoğan Taşkın, "Müşteri İlişkileri Eğitimi", İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2000, s.48

¹²⁸ Kotler and Armstrong, tenth edition, op.cit., s. 19

Şekil 3.5. Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci



Kaynak: Yavuz Odabaşı, “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s. 18

Bain & Company yönetim danışmanlığı şirketinin yöneticilerinden Frederick Reichheld, sadık müşterileri daha sadık hale getirmenin altı yolunu şu şekilde ifade etmiştir¹²⁹:

1. **Ele Geçirme Maliyeti:** reklam, doğrudan posta, satış komisyonları ve yönetim zamanı gibi maliyetler göze alındığında, yeni müşterileri kazanmak oldukça pahalıdır. Yeni bir müşteri kazanma maliyetinin, eski bir müşteriyi elde tutmanın maliyetinden altı katı fazla olduğu tahmin edilmektedir.

2. **Baz Karlılık:** Şirketin, müşterileri sadakat kazanmazdan önce yaptığı alımlarla getirdiği kazançtır. Açıktır ki bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa, yıllık baz karlılık toplamı o kadar yüksek olacaktır.

¹²⁹ Peter Doyle, “Değer Temelli Pazarlama”, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri, 2003, s.158

3. **Gelir Büyümesi:** Sadık müşteriler, harcamalarını zaman içinde artırırlar. Şirketin ürün hattını daha iyi öğrenir ve şirkete daha çok güvendikleri için de daha fazla iş bağlantısı kurarlar.

4. **Faailyet Maliyetleri:** Müşteriler şirketi daha iyi tanıdıkça, onlara hizmet sunmanın maliyeti azalır. Soruların cevaplanmasında ve her iki tarafın nasıl hareket ettiğinin öğrenilmesi sürecinde daha az zaman harcanır.

5. **Tavsiyeler:** Tatmin olmuş müşteriler, potansiyel müşterilere tavsiyelerde bulunurlar. Pek çok pazarda tavsiyeler, yeni işler kazanmanın en önemli yoludur. Genelde kişisel tavsiyeler reklam ve bedeli ödenmiş diğer iletişim yollarından daha fazla ikna gücüne sahiptir.

6. **Yüksek Fiyat:** Eski müşteriler, yenilere nazaran fiyat konusunda daha az duyarlıdır. Yeni müşteriler çoğunlukla indirim yapılarak şirkete çekilir, bu ise düşük kar marjı yaratır.

Tatmin düzeyini yükseltmek ve müşteri sadakati yaratmak, sonuçta iyi bir müşteri ilişkileri yönetimini zorunlu kılmaktadır. Bu kavramı bir süreç olarak aşağıdaki şekil yardımıyla açıklayabiliriz¹³⁰.

Müşteri tatmini arttıkça, müşteri sadakati de zaman içinde artmakta, tatmin seviyesi düştükçe sadakat düzeyi de azalmaktadır. Burada önemli olan nokta, bu ilişkinin sürekli olup olmadığıdır. Müşteri sadakati ile müşteri tatmini arasındaki temel fark, müşteri tatmininin satın alma deneyimine bağlı olarak hizmet kalitesi üzerine dayandırılmasına karşılık, müşteri sadakatinin piyasa ve rakip işletmelere göre en iyi müşteriye değer sağlamak üzerinde odaklanmasıdır. Eğer bir işletme müşterilerini sadık bir konuma getirmek istiyorsa, kendi temel değer konumunu izlemeli ve yenilemelidir. Başarısız olan pek çok işletmenin, başarısızlık nedenleri incelendiğinde, başarısız kaldıkları en önemli noktanın müşteriye değer yaratamama

¹³⁰ Yavuz Odabaşı, “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, İstanbul, Sistem Yayıncılık,2006, s. 17

üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yeni müşteri sadakati merkezli yaklaşımın temelinde, müşteriye değer sağlamak yer almaktadır¹³¹.

c. Müşteri Değeri

Bir müşteri kendisine en fazla **algılanan müşteri değerini** sunan firmadan alışveriş yapar¹³². Günümüz rekabet ortamında işletmelerin var olabilmeleri için, müşterilerine kalite, fiyat, müşteri hizmeti, güvenilirlik, satış sonrası destek, uzman yardımı vb gibi, değerler sunmalarının yanı sıra, ayrıca üstün değer kavramına da önem vermeleri gerekmektedir.

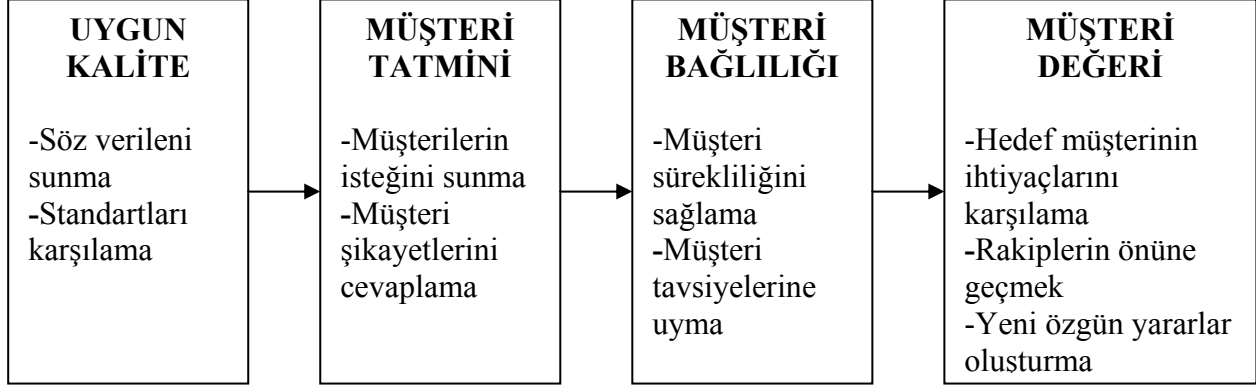
Müşteri için değer yaratma, müşterinin neyi istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra neyi elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Müşteriye değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında, beklediğinden fazlasını elde ettiği zamandaki anlamı ve durumu ifade etmektedir. Bir başka ifade ile değer yaratma, ek yararları, herhangi bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır. Burada önem taşıyan nokta; beklenen, umut edilen, algılanan durumdur. Müşteri için değer yaratma, müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ile ürün ve hizmeti elde ederken ne gibi ödünlerde bulunduğu arasındaki değiş tokuşu kapsamaktadır. Yaratılan değer, müşteri yönlü değilse, çok fazla bir anlam ifade etmemektedir. Yaratılan değer, müşteri ile işletme arasında duygusal bir bağın kurulmasına olanak sağlamalıdır. Bu durum ise, müşteri açısından yeniden satın alma ile müşteri sadakatini yaratmayı ortaya çıkartabilmektedir. Müşteri açısından algılanan değer, yalnızca somut yararlardan oluşmamaktadır. Müşterilerin bir bölümü için, duygusal yararlardan söz edilebilir. Güven duyma, ün, güvence ve ilişkinin düzeyi bu konuda üzerinde durulması gereken konulardır. Değer yaratmak; hizmet ile kalitenin bir sentezi olabilmekte ve hizmet, kalite ve müşteri tatmininin bütün unsurlarını kapsamaktadır. Bu ilişkiyi aşağıdaki şekilde açık olarak görebilmek mümkündür¹³³.

¹³¹ Ercan Çiçek, “Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi, SBE., Doktora Tezi, Konya, 2005, s.34

¹³² Kotler and Armstrong, tenth edition, op.cit., s.17

¹³³ Odabaşı, op.cit., s.49

Şekil:3.6. Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma



Kaynak: Yavuz Odabaşı, “**Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, s.49

Günümüzde işletmeler açısından rekabetçi üstünlük, müşterilere ve onların aradıkları değerlere yoğunlaşmaya doğru yönelmektedir. Bu bağlamda rekabet, hızla müşterilere değer sağlamaya yönelme eğilimindedir. Müşteriler, artık kendilerine en yüksek değeri sunan işletmelerin ürün ve hizmetlerini satın almaktadırlar. Günümüzün en temel pazarlama stratejilerinden birini, müşterilere değer yaratmaya dayalı faaliyetler oluşturmaktadır. İşletmeler sunmuş oldukları temel ürün ya da hizmetlere daha çok değer ekleyerek müşteri tatmini ile müşteri sadakatini artırmaya çalışmaktadırlar¹³⁴.

c.a. Yaşam Boyu Müşteri Değeri

Değer kavramının diğer ve önemli bir boyutu, kuruluş için müşterinin yaşam boyu değerinin ölçülmesi, bilinmesi, yönetilmesi olarak önümüze çıkmaktadır. Yeni ve büyük ufuklar sağlayan bu kavram; yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek

¹³⁴ Çiçek, op.cit., s.38

müşteriler haline getirmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmayı, onları sadık müşteriler grubu içinde tutma üzerinde odaklanmaktadır¹³⁵.

Yaşam boyu değer, belli bir müşteriden, belli bir zaman içinde elde edilen gelirlerin, o müşteri elde etmek, hizmet etmek ve satış yapmak için yapılan harcamalardan farkına göre belirlenir. Çünkü firmalar bir müşteri kaybetmenin, tek bir satış kaybından daha çok kayıplara yol açtığını hesaplamaktadırlar. Yani, o müşterinin müşteri olduğu sürece yapacağı tüm satışları kaybetmek olarak hesaplamaktadırlar¹³⁶.

Yaşam boyu müşteri değeri kavramının anlaşılması için üç tür değerin bilinmesi gerekmektedir¹³⁷:

- Geçmiş veya tarihsel değer: müşteri ve firma arasındaki bütün işlemlerin değeridir.
- Mevcut değer: mevcut müşterilerin davranış modelleri değişmeyeceği varsayımına göre, bütün beklenen işlemlerin değeridir.
- Potansiyel değer: davranış modellerinin değiştirilmesiyle müşterinin gelecek dönem harcamalarını artırdığı zaman gerçekleşecek değer.

Yaşam boyu müşteri değeri, bir işletmenin belirli bir müşteri kesimi ile ilişki kurmaya ne kadar çaba harcaması gerektiğini gösteren tarafsız bir veridir. Bir işletmenin, belirli bir müşteri kesiminden, mevcut durumdan, ilişki sona erene kadar geçen süre boyunca ne kadar gelir beklediğinin değerlendirilmesidir¹³⁸.

Yaşam boyu müşteri değeri yaklaşımının temel çıkış noktası, müşteriyi sadece bireysel olarak satın alma öznesi olarak görmek yerine, onu yaşam boyu iş ortağı olarak değerlendirmek şeklinde açıklanabilir¹³⁹.

¹³⁵ Ertuğrul Karakaya, “Rekabet Avantajı Sağlaması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Süpermarket Uygulaması”, Kırıkkale, Kırıkkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2007,s. 105

¹³⁶ Tek, op.cit., s. 299

¹³⁷ M. Hakan Altıntaş, “Müşteri Sermayesi Yönetimi”, İstanbul, Alfa Akademi Basın Yayıncılık, 2006, s. 85

¹³⁸ Çiçek, op.cit., s.40

¹³⁹ Odabaşı, op.cit., s.

2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

Müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relationship Management- CRM) perakendeci bir işletmenin ilişkiyel pazarlama felsefesi gereği, kendisine karlılık açısından en değerli olan müşterilerini belirlemek ve bu müşterilerin sadakatlerini sağlayıp sürdürmek için hazırlanıp uygulanan bir seri strateji, program, yazılım ve sistemleri içerir. Bugün artık perakendeciler, hedefli promosyon ve servislerle tek tek her müşterinin kendilerinden satın alımlarını, bir başka deyişle, *cüzdandan paylarını* (*share of wallet*) artırmak üzere, en iyi müşterilerine daha fazla değer sağlamaya odaklanmaktadır¹⁴⁰.

“Müşteri İlişkileri Yönetimi”ni tek bir tanımla açıklamak mümkün değildir. Çünkü müşteri ilişkileri yönetimi, hem uygulama alanına hem de uygulayıcılarına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı üzerine yapılmış çok sayıdaki tanımlardan bazıları şu şekilde açıklanabilir:

CRM; kuruluşların özenle seçmiş olduğu müşteri grupları ile olan ilişkilerini geliştirmek amacıyla, bu müşterilere sunduğu mal ve hizmetler sonucu elde ettiği değeri maksimize etmeyi ve böylelikle kuruluşun pazardaki değerini artırmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır¹⁴¹.

CRM; bir kuruluştaki insan kaynağının, süreçlerin ve teknolojik yapının, müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesine yönelik olarak odaklanması gerektiğini öngören stratejik bir yaklaşımdır¹⁴².

Müşteri İlişkileri Yönetimi, her müşteri hakkında ayrıntılı bilgi edinmek ve müşteri sadakatini maksimuma çıkarabilmek için müşterilerle olan tüm temas noktalarını dikkatlice yönetmeyi içeren bir süreçtir¹⁴³.

¹⁴⁰ Tek ve Demirci, op.cit., s. 278

¹⁴¹ Şebnem Akin Acuner, “Günümüz Pazarlama Anlayışında CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Uygulamalarının Yeri ve Önemi”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Mayıs, 2005

¹⁴² ibid.

¹⁴³ Tek ve Özgül, op.cit. s. 23

CRM, müşteri memnuniyetini kar maksimizasyonuna dönüştürmek amacı taşıyan, istediği müşteriye istediği deneyimi yaşatabilecek kabiliyette bir kurum felsefesi ve bu hedefe ulaşmak için gerekli insan, proses (süreç), teknoloji yapılanmasıdır¹⁴⁴.

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere, gelişen teknoloji sonucu müşterilerin bilgiye daha kolay ulaşabilmeleri sonucu kuruluşlardan talepleri de artmakta ve farklılaşmaktadır. Bugün dünyanın hemen her yerinde üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalıyor olmasıdır. Bunun nedeni artan rekabet ve bunun sonucunda müşterilere sürekli olarak sunulan daha ucuz fiyatlı daha cazip alternatifler olmasıdır. Müşteri sadakatinin azalması ile birlikte kâr marjları da düşmekte, müşteriyi ele geçirmenin tek yolu fiyat kırmak olmaktadır. İşte, müşteri ilişkileri yönetiminin ya da bire-bir pazarlama anlayışının (CRM) önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu uygulamanın müşteri sadakatini artırılması ve bunun sonucunda kâr marjlarının tekrar yükselmesinde büyük etkisi olabilmektedir¹⁴⁵.

CRM, sonunda her iki tarafın mutlu olacağı şekilde, işletmenin müşterilerini uzun dönemli karlı bir ilişki içinde kendinde tutarak, müşteriler ile şirket ya da işletme arasında nitelikli anlamlı interaktiviteyi artırmaktır. Mağazaların ve ürün stoklarının etkin şekilde yönetimi “değer” artırır ve temel amaç olan müşteri sadakati sağlamayı destekler. Amaç, perakendeci işletmeyi sık ziyaret eden sadık müşterilerden oluşan bir taban oluşturmaktır¹⁴⁶.

a. CRM'nin Gelişimi

CRM düşüncesi kavram olarak 1980 sonrası konuşulmaya başlansa da aslında çok daha eskiye dayanan bir yaklaşımdır.

¹⁴⁴ Figen Zekier Dereli, “CRM Nedir?”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=603, (12.03.2008)

¹⁴⁵ Acuner, op.cit.

¹⁴⁶ Tek ve Demirci, op.cit., s. 278

Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker 1954 yılında “Her firmanın gerçek işi, müşteriye edinmek ve elde tutmaktır.” demekle müşterinin önemini o yıllarda vurgulamıştır. CRM konusunda yeni olan şey; “Ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak müşteri merkezli yönetime geçmenin gerekli olduğu, müşterinin, pazarda olmanın olmazsa olmaz koşulu olduğu düşüncesinden hareketle, müşteriye işin merkezine koymak; yani müşteri odaklı olmak, ürünü, hizmeti, organizasyonu, yönetim şeklini ve insan kaynağı dahil olmak üzere tüm kaynakları müşteriye göre düzenlemek, bunu yaparken de çeşitli yönetim tekniklerinden, yazılımlardan ve teknolojiyen yararlanmaktır”¹⁴⁷.

Sanayi devriminden önce tarıma ve el işçiliğine dayanan bir ekonomi mevcuttu. Zanaatkarlar tüm üretim sürecini kontrol etmenin yanı sıra müşterilerini de kişisel olarak tanıyorlardı. Dolayısıyla müşterileri, ürünlerini ne kadar sever, nasıl kullanır, ne kadar zamanda tekrar ihtiyaç duyarlar, bu bilgileri de kendi zihinlerinde kaydederdiler. Bu o zamanlarda uygulanan müşteri ilişkileri yönetiminin kendisiydi¹⁴⁸.

Sanayi devrimi ile birlikte seri ve toplu üretim ortaya çıkmış ve bunun için yeni enerji kaynaklarının kullanımı gerekmiştir. Zanaatkarlara bu sefer sadece üretim aşamasında bulunmaya başladı. Etkili olmasına karşın seri ve toplu üretimde, birtakım sorunlar ortaya çıkmış; pazardaki mevcut talep yetersiz hale gelmiş ve ürünlerin daha geniş bir alana yeni dağıtım kanallarıyla ulaştırılması gerekmiştir. Böylece modern anlamda pazarlama uygulamaları ortaya çıkmaya başlamıştır. Başlangıçta pazarlama uygulamaları, ürünlerin dağıtımına ve dağıtım kanallarının geliştirilmesine konsantre olmuştur ki, bu üretici firmaların müşterileri ile olan irtibatının kesilmesine neden olmuştur. Müşteriler hakkında bilgi, üreticilere ya aracılar ya da çeşitli araştırma teknikleri sonunda ulaştırılabilmektedir. Bu durum, geleneksel pazarlama uygulamalarının, üreticileri müşterilerden uzaklaştırmasına neden olmuştur. Müşteri ilişkileri sadece şirketin pazarlama ve satış bölümleriyle

¹⁴⁷ Abdullah Bozgeyik, “Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi”, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005, s. 47

¹⁴⁸ Hasan Kürşad Devocioğlu, “Müşteri Memnuniyeti Üzerine”, Brooklyn, New York, www.directmarketingturkiye.com, (ibid., s. 269)

sınırlı kalırken, üretim yapan firma, müşterilerden ve son kullanıcılardan izole edilmiş bir hale getirilmiştir¹⁴⁹.

1960'lı yıllarda var olan kitleler için seri üretim yapısını 1970'lerde ürün çeşitlemeleri ve segmentasyonlar izlemiştir. 1980'lerin başında müşteri gruplarının küçülmesi ve her bir grubun yaşam tarzı, satın alma alışkanlıkları, istek ve ihtiyaçlarına göre yeni pazarlama planları ve buna paralel olarak da iletişim planları yapılmaya başlanması söz konusu olmuştur. Bu dönemde pazarlamanın en önemli işlevi ürün/hizmet/şirket için bir imaj oluşturmaktan ibaret olduğu görülmüştür. Bu yıllarda reklam ve pazarlamanın başarısının en önemli kıstası imajdı. Daha sonra pazar payı maksimizasyonu vb. hedefler, başarı kıstası olarak kabul edilmişlerdir. Ancak, 90'lı yılların ikinci yarısından itibaren tüm piyasalarda çok ciddi bir değişim ile karşı karşıya gelinmiştir. Pazar payı tek başına hiçbir şey ifade etmemeye ve kâr marjları da buna bağlı olarak bir erozyona uğramaya başlamıştır. Bugünkü pazarlama anlayışının odağında, geleneksel olarak ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma çalışmalarına kaldıraç görevi verip, işlemleri maksimize etme yerine, müşterileri gerçek birer değer olarak kabullenme düşüncesi yatmaktadır¹⁵⁰.

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin ortaya çıkış nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁵¹:

- Kitlese pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması
- Pazar payının değil, müşteri payının önemli bir hale gelmesi
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması
- Müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması
- Her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği
- Yoğun rekabet ortamı
- İletişim teknolojileri ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler.

¹⁴⁹ ibid. s.270

¹⁵⁰ Acuner, op.cit.

¹⁵¹ Mehmet Önder, "CRM'ye Yaklaşım Farkları; Bozgeyik, op.cit., s. 266

Kıt olan değerlidir, müşterinin kıtlaştığı sektörlerde de doğal olarak onun değeri artmıştır. Önceleri ne söylediği, ne istediği pek dinlenmeyen müşterinin, neredeyse attığı her adımdan bir ipucu yakalamak için araştırmalar, anketler yapılmaya başlandı. Önceleri göstermelik olan bu faaliyetler zamanla bir çalışma prensibi haline geldi ve bu süreç yaşanırken bu değişime bir isim verilmesi gerekiyordu ve ismi “ **Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)**” oldu¹⁵².

b. CRM'nin Önemi

CRM'in temeli, müşteriler hakkında olabilecek en fazla ve en ayrıntılı bilgileri toplamaya, bu müşterileri çok ince ayrımlarla çok fazla alt segmente bölmeye, bu segmentleri karlılıklarına göre ayırtmaya, karlı olan müşterilere yapılacak ekstra yatırımın seviyesini belirlemeye ve her müşteriye ayrı ve çok özel pazarlama stratejisi uygulamaya dayanır.

Günümüzde yeni müşteriler edinmek, mevcut müşteriye ulaşmaktan çok daha zor hale gelmiştir. Geçmişte çok uluslu firmaların kullanabileceği bir kavram olarak değerlendirilen ve öngörülen CRM şimdilerde, her ölçekten şirketin kendi ölçeğinde altyapısını oluşturmaya başladığı bir hedef haline gelmiştir. Düne kadar cazip ve basit yöntemlerle yeni müşteriler kazanmaya çalışan şirketler günümüzde gerçek olanın tüketiciyi bir an için cezbetmek değil, sürekli olarak memnun ederek kaliteli, gerçekçi, doğru ve ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerle tatmin etmek olduğunu anlamışlardır¹⁵³.

Perakende sektöründe artan rekabet ve müşterilerin isteklerinin giderek farklılaşması müşterilerin mağazalara olan bağlılıklarının giderek azalmasına ve bunun sonucunda mağazaların kar marjlarının düşmesine neden olmaktadır. Bölümlü mağazalar açısından da bu noktada diğer perakende formatlarıyla ve sektördeki diğer mağazalarla rekabet edebilmek için müşteri ile olan ilişkiler önem kazanmaktadır. Çünkü sektördeki bu yoğun rekabet ortamında bir çok firma sürekli

¹⁵² ibid. s. 267

¹⁵³ Ziya Gökalp, “CRM Nedir?”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=144, Erişim Tarihi: 14/03/2008

olarak düşük fiyatlı ürünler ve bunun gibi alternatifler sunarken bölümlü mağazaların müşteri ilişkileri yönetimi gibi müşteri bağlılığını ve sadakatini artıran programlarla farklılaşması kaçınılmaz hale gelmiştir.

CRM düşüncesinin artan önemi; sadece rakiplerin CRM uyguluyor olması ya da firmaların CRM uygulamadığı için pazar payı kaybetmesi ile ilgili değildir. Günümüzde sınırların kalkması, artan rekabet, hızla gelişen teknoloji ve en önemlisi müşteri beklentileri firmaları CRM yapmaya zorlamaktadır¹⁵⁴.

Perakende sektöründe firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet yarışını kazanabilmeleri için sadık müşterilere ihtiyaçları vardır. Bunu sağlamak için de CRM'ye. Müşteri sadakatindeki küçük artışlar, bu firmalar için büyük kazançlar sağlayabilmekte ve onları geleceğe taşıyabilmektedir.

Perakende sektöründe diğer sektörlere göre müşteri ile oldukça yoğun temas söz konusudur. Tercihler, alışkanlıklar değiştiği için perakende zincirlerinde yaşanan sıkıntılar da daha belirgin olmaktadır.

Bu nedenle müşteri odaklı olarak organizasyonunu, iş yapış yöntemlerini, ürünlerini ve sunduğu hizmetlerini müşteri taleplerini dikkate alarak şekillendiren, müşterileri ile olan iş ilişkilerini sağlam temeller üzerine oturtan, kısa vadeli kar değil uzun vadeli kazanca odaklanan, bunun için tüm kaynaklarını ve teknolojiyi müşterileri elde etme, tutma sonrasında ise müşteri bağlılığını sağlamayı hedefleyen ve pazardaki değişimi dikkate alan firmalar için gelecek rakiplerine göre çok farklı olacaktır¹⁵⁵.

Günümüzdeki rekabet ortamı, işletmeleri bireysel hizmetlerde daha fazla yoğunlaşmaya yöneltmiştir. Bu durum, müşteri ilişkilerini başlı başına bir proje kapsamında ele almayı gerektirmiştir. Yoğun rekabet koşullarında, müşterilerinin gereksinimlerine ve bakış açısına önem vermeyen ve onlara uzak kalan işletmeler rekabette başarısız olmaktadır. Müşteri ilişkilerinde belirgin bir fark yaratabilmek

¹⁵⁴ Bozgeyik, op.cit., s.42

¹⁵⁵ ibid., ss. 189,190

için, işletmedeki bütün kademeler bir orkestra gibi uyumlu çalışmalıdır. Herkesin birbirine güven duyabileceği, etkili bir iletişimin kurulabileceği, sorumlulukların bilincine varıldığı ve bir duygu ortaklığının yaratılabileceği ortam oluşturulmalıdır.¹⁵⁶

c. CRM'nin Amaçları

Müşterilerle daha çok ilgilenerek onların isteklerini anlamak, stratejiler geliştirmek ve bu sayede şirketin karlılığını arttırmak CRM 'nin temel amacıdır. Uzun dönemde ise gerçek müşterileri ayıklamaya ve ilişkileri optimize etmeye yardımcı olur.

Firmaların müşteri ilişkileri yönetimini uygulamadaki amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁵⁷.

- Mevcut kullanıcıların sürekliliğinin sağlanması
- Müşteri isteklerinin belirlenerek ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yenilerinin ortaya çıkartılması
- Pazarlama ve reklam çalışmalarında hedeflerin doğru belirlenmesi ve sonuçların daha somut değerlendirilmesi
- Müşteri bilgilerinin gerektiğinde çok kısa sürede değerlendirilebilmesi
- Hizmetlerin kişiselleştirilmesinin sağlanması
- Pazarlama çalışmalarının özelleştirilerek gruplara ya da kitleye değil, kişilere yöneltilmesi
- Mevcut bilgilerden yararlanma oranının yükseltilmesi.
- Müşterilere farklı ürün ve hizmetlerin sunulmasının sağlanması

CRM'nin amaçlarını şu şekilde sıralamak da mümkündür¹⁵⁸:

¹⁵⁶ Çiçek, op.cit., s.28

¹⁵⁷ Karakaya, op.cit., s.75

¹⁵⁸ İbrahim Ergunda, "Müşteri İlişkileri Yönetimi",

http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/str_musteri_iliskileri_yonetimi.htm, Erişim Tarihi: 14/03/2008

· **Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek:** Pazarlama ve satış departmanlarının müşteriler ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup muhafaza etmelerini sağlamak.

· **Farklılaşma Sağlamak:** Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak.

· **Maliyet minimizasyonu sağlamak:** İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir CRM projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriye muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve şirket içi iletişim maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir.

· **İşletmenin verimini arttırmak:** İşletmeler her faaliyetlerini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamışlardır. Oysa yapılması gereken dışarıdan içeriye, yani müşteri ihtiyaçları etrafında tasarımların gerçekleştirilmesi gereklidir.

· **Uyumlu faaliyetler sağlamak:** CRM satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleştirir, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgiler, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanır.

· **Müşteri taleplerini karşılamak:** Müşterileri CRM yardımıyla, tüm kurumun tanınması mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi onların istediği şekilde yapmak mümkün olur.

d. CRM'nin Sağladığı Avantajlar

CRM'in doğru uygulanmasının firmalara sağlayacağı bazı dolaylı katkılar; işlerini daha iyi yapmak, kendi işlerini kurmak, pazarda kalıcı olmak, daha iyi organizasyon yaratmak, kaynakları iyi kullanmak, istihdam yaratmak, başkalarının da baktığı; ama göremediği fırsatları görüp "Niş" pazarlara açılmak, çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları ile sinerji yaratmak, birlikte çalıştıkları kişiler, ekip ve takım ile koordinasyon sağlamak, birlikte fikirler oluşturmak ve bu fikirleri daha iyi ürün, hizmet veya servise dönüştürmek, öğrenmeyi öğrenmek, gelişmek, bilgiyi paylaşmak, geliştirmek, kullanmak, teoriyi pratikle birleştirmek bunu yaparken hataları, eksikleri ve önyargıları aşmak gibi kısaca listelenebilir ve bu liste daha da artırılabilir¹⁵⁹.

CRM uygulamalarının sağladığı avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁶⁰:

Daha iyi müşteri hizmeti: CRM uygulamaları ile müşterileri bölümlere ayırıp (mikrosegmentasyon) bu yolla onları yakından takip edebilmek mümkündür. Bunun sonucunda hedef müşterilere daha iyi hizmet sunma ve müşteri sadakati sağlama imkanı elde edilmiş olur.

Gelişmiş ürün/hizmet: Kuruluşlar, müşteri bilgilerini, müşterilerin istedikleri şekilde ürün/hizmetler geliştirmek ya da istemediklerini elimine etmek yolunda kullanabilmektedirler. Bu açıdan CRM, ürün / hizmetlerin tasarım aşamasında kuruluşlar için çok önemli bir yol göstericidir.

Artan pazar fırsatları: CRM, kullanıcılarına büyük oranda çapraz satış (cross-selling) yapabilme imkanı sunar. Zira CRM'in en temel amaçlarından birisi müşteriyi yaşam boyu elde tutmak, onları tanıyarak değişen ihtiyaçlarına göre daha farklı neler satılabileceğini düşünmek, yani çapraz satış olanaklarını artırmaktır.

Artan satış gücü etkenliği / etkililiği: CRM, satış ekibine rutin işlerden kurtulup, daha öncelikli ve önemli işlere odaklanma fırsatı verir. Pazarlama ve satış

¹⁵⁹ Bozgeyik, op.cit., s.29

¹⁶⁰ Acuner, op.cit.

departmanları kendi süreçlerini bir “süreç yönetimi” bağlamında değerlendirecek ve yeniden değerlendirmek durumunda kalacaklardır. Böylelikle, bir reklamdan diğerine ya da bir satış ziyaretinden diğerine gitmek yerine müşterileri ile uzun dönemli ilişkileri kurup, muhafaza edebilmek için gerekli disipline sahip olacaklardır.

Maliyetleri düşürme: CRM; müşterilerden elde edilen verilere dayanarak, kuruluşların katma değer getirmeyen ürün veya hizmetleri elimine etmesine yardımcı olur. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriye muhafaza etmenin getireceği kazançlar ve müşteri payını artırma olanakları toplanıp; bu toplamdan satış maliyetlerinden ve pazarlama/pazarlama iletişimi faaliyetlerinden sağlanacak tasarruf ve şirket içi iletişim maliyetleri toplamı çıkarıldığında maliyetlerdeki azalış ortaya çıkacaktır.

Bu bilgiler ışığında CRM'nin katkılarını şu şekilde özetleyebiliriz: CRM, firmalara, müşterilerinden ömür boyu elde edebilecekleri değeri maksimize etmelerini ve müşteri kaybını ise minimize etmelerini sağlar; ayrıca, satış sürecinin verimsizliğini ortadan kaldırma, ya da satış sürecini geliştirme ve oluşturma olanağı verir; müşteri temas noktasında müşteri bilgileri toplamalarını, bu bilgiler üzerine yeni iş olanakları geliştirmelerini, müşteri sadakatini arttırmalarını, pazarlama için yapılan harcamaları azaltıp ciddi tasarruflar yapmalarını sağlar ve hatta satış personelinin verimliliğinin bile arttırılmasına katkıda bulunabilir¹⁶¹.

Bir CRM stratejisinin tüm bu avantajları sağlayabilmesi ancak onun doğru ve başarılı bir şekilde uygulanması ile olur. Bu sayede CRM işletmelerin müşteri değerlerini artırabilir, müşterileri elde tutmayı ve büyütmeyi sağlayabilir. Müşteriler hakkında edinilen bilgiler ışığında müşterilerin isteklerine daha çabuk ve daha iyi bir şekilde cevap verilebilir ve böylece müşteri sadakati oluşturabilir.

CRM'nin şirketin pazarlama faaliyetlerine olan katkıları ise 4 ana çerçevede toplanmaktadır¹⁶².

¹⁶¹ Arman Kırım, “ Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s.130

¹⁶² Mustafa Duran, “CRM; Çok Konuşulan ama Az Bilinen Bir Kavram”, <http://www.danismend.com/>, Erişim Tarihi: 15/03/2008

- **Terk etmiş müşterinin yeniden kazanılması:** Yapılan bir araştırmaya göre CRM'nin terk eden müşterilerin geri kazanılmasında %10 ila %20 arasında katkı sağladığı belirlenmiştir.

- **Müşteri sadakati yaratma:** CRM'nin en temel amacının müşteriyi yaşam boyu elde tutmak olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini artırmaya olan katkısı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalara göre CRM'nin müşteri sadakati yaratmaktaki etkisi %15 ila %20 arasında değişmektedir.

- **Yeni müşteri bulma:** CRM'nin yeni müşteri bulmaya katkısı %3 ila %4 arasında değişmektedir.

- **Çapraz satış yapma:** CRM'nin çapraz satış yapmaya katkısı %2 ila %3 arasında değişmektedir.

e. CRM Süreci

CRM sürecini, müşteri temas noktalarında CRM bakış açısıyla geliştirilmiş veya iyileştirilmiş olan iş süreçleri olarak tanımlamak mümkündür¹⁶³.

İşletmelerin CRM uygulamalarını gerçekleştirebilmeleri için şu aşamalardan geçmeleri gerekmektedir¹⁶⁴:

1. Müşteri merkezli ilişki stratejisi
2. CRM sistemini tasarlama
3. Sistemi inşa etme
4. İşlevsel rolleri yeniden tanımlamak
5. Süreçleri yeniden tasarlamak
6. Sürekli İyileştirme
7. Teknoloji Hakkında Karar Vermek

¹⁶³ Oguz C. Gel, "CRM Yolculuğu", 2. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s.104

¹⁶⁴ Kırım, op.cit., s.144

ea. Müşteri-Merkezli İlişki Stratejisi Oluşturma

CRM uygulamalarına ilk olarak müşteri ile ilişkileri en üst seviyeye çıkarabilecek strateji üzerinde çalışarak yani müşteri-merkezli ilişki stratejisi oluşturularak başlanmalıdır. Bu aşama, bir yandan CRM uygulamalarının başarıya ulaşma şansını arttırırken diğer yandan da şirket içinde devamlı bir müşteri-merkezlilik kültürünün yerleştirilmesi için bir başlangıç noktası olmaktadır.

eb. CRM Sistemini Tasarlama

Sistem tasarlaması süreci dört aşamayı içerir¹⁶⁵:

(1) **Müşteriyi tanımlama** (*Identify*): Müşterilerin kimliklerini belirleme anlamına gelir. Bu, geleneksel olarak demografik bilgilere göre yapılmaktadır. Yaş, cinsiyet, meslek, gelir gibi değişkenlerin ötesinde onların yaşam biçimleri, alışkanlıkları, tercihleri, beklentileri ön plana geçecek biçimde detaylı olarak öğrenilmeye çalışılmalıdır. Ancak, bu tür bilgi almalar bir kere yapıлып, devam ettirilmeyen türde çalışmalara dayalı olmamalıdır. Müşteri ile her bağlantı anı, yeni ve değişen bilgileri elde etmek için bir fırsat olarak görülmelidir.

(2) **Farklılaştırmak** (*Differentiate*): Belirlenen müşterileri farklı kategorilere ayırmaktır. Farklılaştırma, müşterilerin işletme için farklı değerlere sahip olması ve farklı ihtiyaçlarının bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. En değerli olan müşterilerden başlamak suretiyle, bir sıralamada bulunmak, çabaların en çok avantaj sağlayacak kesime yöneltilmesine olanak sağlar. Böylece müşterinin değerine ve ihtiyaçlarına odaklanacak işletme davranışını sağlamak güç olmayacaktır.

(3) **Etkileşmek** (*Interact*): Müşteriler ile çift yönlü diyaloga girme uğraşı nereden bakılırsa bakılsın bir maliyet-etkinlik olayıdır. En yüksek etkinliği, uygun maliyette yapma zorunluluğu bir işletme için kaçınılmazdır. Daha teknolojik etkileşim sağlama olanakları, aynı zamanda daha az maliyetli yeni ulaşım

¹⁶⁵ Odabaşı, op.cit., s.23,24

kaynaklarını da yaratmıştır. Web siteleri, bilgisayar donanımıyla müşteri çağrı merkezleri, bu konuda verilebilecek en güzel uygulama örneklerindedir. Etkinlik, zamanında ve doğru bilgilerin elde edilmesi, güncelleştirilmesi ile sağlanabilmektedir.

(4) **Müşteri için Özel Ürün ve Hizmet Sunma** (*Customize*): Her müşterinin ihtiyacına uygun, ürün ve hizmet sağlama kişiye özel kitlesel pazarlama anlayışını ortaya çıkartır. Bu, her müşteri için ayrı pazarlama uygulamaları yapılacak anlamına gelmemelidir. Buradaki amaç, müşterileri belirli özelliklere göre mikro düzeyde farklılaştırma ve gruplara ayırmaktır. Böylece, bu grupların ihtiyaçlarıyla örtüşebilecek ürün ve hizmet uyumlu ve olanaklı hale getirilebilmektedir. Bu, tam müşterinin isteğine uygun düzenleme yapılmasından, paketleme türündeki ya da faturalama biçimindeki talebe kadar geniş bir yelpazede düşünülmelidir.

Dört adımlı bu sürecin ilk iki adımı tamamen şirket içi analize dayanırken, diğer iki adım ise, şirket dışı eylem adımlarıdır; müşteriler ve tüketiciler tarafından görünen, fark edilen niteliktedirler.

ec. Sistemi İnşa Etmek: Değişim Yönetimi ve Eğitim

Bu aşamada yapılması gereken alt yapıyı oluşturmak olmalıdır. Alt yapıyı oluştururken süreçleri yeniden tasarlama işlemine hemen geçilmemeli, ve hemen kurumun tüm müşterilerini hedef alan bir CRM projesi oluşturmak yerine önce, en değerli müşteriler belirlenip onlar üzerinde pilot bir çalışma gerçekleştirilmelidir. Bunların yanında bu aşamada bir diğer önemli nokta **“değişim yönetimi”** sürecinin başlatılması yani tüm örgütü CRM amaçlı bir örgüte dönüştürme sürecinin başlatılmasıdır. Bu süreç ancak; müşteri merkezli bir düşünce yapısının tüm kuruma hakim olmasıyla ve tüm departmanlara yerleşmesiyle gerçekleşebilir.

Örgüt kültürü, başta üst yönetim olmak üzere herkesin işe gönülden inanması ve kendisini buna adanması yoluyla değişime uğrayabilmektedir. Müşteri odaklı işlemleri yönetebilmek için daha önce farklı bir kültüre sahip olan çalışanların

eğitimden geçirilmesi şarttır. İyi çalışan bir müşteri bilgi sisteminin kurulması ile müşterilerle sürekli ilişki içinde olan satış ve pazarlama elemanları, başta yönetim kademesi olmak üzere diğer çalışanları hizmet konusunda olumlu yönde etkileyebilecektir¹⁶⁶.

Müşteri odaklı olabilmek için geleneksel yaklaşımdan ve kültürden vazgeçmek gerekmektedir. Bu konudaki bir değişim ancak “öğrenen örgüt” yapısıyla söz konusu olabilir. Öğrenen bir örgütün getireceği kültürel ve tutumlar açısından müşteri odaklı olma şu yararları sağlar¹⁶⁷:

Çalışanlar İçin	Müşteriler İçin	Yönetim İçin
Artan moral	Daha iyi ürünler	Artan satışlar
Güdülenme	Daha etkin hizmet	Şikayetlerin azalması
Ödüller	Ek değerler	Karlılık
İş güvencesi	Artan performans	Müşteri bağlılığı
Ekip ruhunun gelişmesi	Tatmin olma	Ortakların karlılıkları

ed. Kurum İçinde İşlevsel Rollerini Yeniden Tanımlamak

CRM uygulaması ile birlikte kurumun her alanında yeni işlevsel roller ortaya çıkmaktadır. Bu da değişim yönetimi sürecinin bir parçası olarak düşünülebilir.

Kurumda CRM anlayışına geçildikten sonra “satış”ta işlevsel roller şu şekilde değişebilir:

1. Satış, satmanın yanı sıra daha fazla “bilgi” toplamak zorunda kalacaktır. Müşteri ile daha fazla zaman geçirecek, bilgi toplayacak buna karşılık satış operasyonu konusunda daha az zaman harcayacaktır.

2. Satış artık bölgeyi yönetmekten değil, müşteri ilişkilerini yönetmekten sorumlu olacaktır.

¹⁶⁶ ibid., s.184

¹⁶⁷ ibid., s. 193

3. Rutin siparişlerin çoğu internet üzerinden gelecek ve bu da mevcut prim sistemlerini etkileyecektir.

4. Daha az satış elemanı daha çok sorumluluk sahibi olacaktır.

5. Her satış elemanı bilgisayar kullanmak zorunda kalacaktır.

“Pazarlama”nın işlevsel rollerinde olabilecek bazı değişiklikler de şöyle sıralanabilir:

1. Geleneksel pazarlamacılar ve özellikle reklamlarla ilgili olanlar kendilerini daha fazla veri ile uğraşır ve daha az medya ile ilgilenir bulacaklardır.

2. Pazarlamacılar satış personelini desteklemeye başlayacaklardır.

3. Pazar analistleri daha az rakamlarla uğraşacak, daha fazla müşteri davranışı konuları üzerinde duracaklardır.

4. Pazarlama satıştan veri alacak, satışa veri iletmeyecektir.

ef. Süreçleri Yeniden Tasarlamak (Re-engineering)

Bu, CRM uygulamalarında kesinlikle gerekli olan bir aşamadır. Burada vurgulanması gereken nokta ise; CRM'nin süreç güdümlü değil, strateji güdümlü bir yönetim anlayışı olduğudur. Yani öncelikle müşteri merkezli stratejiler, ardından işlevsel roller, daha sonra süreçler ve en son teknoloji oluşturulmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken bir başka önemli nokta şudur: hiçbir zaman CRM yazılımlarının iş süreçlerini belirlemesine yani; “yazılım destekli süreç tasarlaması”na izin verilmemelidir. Tam aksine süreçler yazılımın nasıl olması gerektiğini belirlemelidir.

eg. Teknoloji Hakkında Karar Vermek

Yukarıda bahsedilen tüm aşamalar yerine getirildikten sonra yapılması gereken “teknoloji seçimi”dir. Teknoloji müşteri merkezli bir düşünce tarzı olan CRM'i uygulamaya yarayan önemli bir araçtır.

Kurumların müşterileri ile uzun dönemli bir “öğrenen ilişki”, yani her müşteriyi ayrı ayrı tanımak üzerine kurulu bir ilişki geliştirebilmeleri için üç tür teknolojiye ihtiyaçları vardır¹⁶⁸:

1. Veri Tabanı: Her birim müşterinin kurum ile yapmış olduğu işlemlerin ve kurulan ilişkilerin sistemsel olarak hafızaya alınması.

2. İnteraktif Medya: Örneğin çağrı merkezleri, web siteleri, satış otomasyonu gibi. Bu sayede müşterilerin nasıl bir hizmet görmek istedikleri belirlenebilir.

3. İsmarlama Seri Üretim Teknolojisi: Her müşteriye farklı muamele yapabilmek ve hatta ürün ve hizmetleri bireysel farklılıklara uyarlayabilmek için gerekli olan dijital teknolojidir.

eh. Sürekli İyileştirme

Tüm bu aşamalar gerçekleştirilip CRM uygulamasına geçildikten sonra yapılması gereken ise kurum içerisinde devamlı olarak bir CRM değerlendirmesinin yapılması ve hatalar varsa giderilerek hep daha iyi müşteri ilişkileri geliştirilmesi ve isteklerine daha çabuk cevap verilebilmesidir.

f. CRM ile Geleneksel Pazarlama Arasındaki Farklar

Geleneksel pazarlama ile CRM arasındaki en temel fark, geleneksel pazarlama anlayışında performans ölçümünün ‘piyasa payı’ olmasıdır. CRM’de ise başarı, her müşteriyi birer birer ele almak suretiyle müşterinin payına (customer share) bakılarak ölçülür. Geleneksel pazarlamacı ürünleri için mümkün olan daha fazla müşteri bulmayı amaçlarken CRM odaklı bir şirket, mevcut müşterileri için daha fazla ürün ve hizmet bulmayı amaçlar¹⁶⁹.

¹⁶⁸ Kırım, op.cit., s. 95

¹⁶⁹ ibid., s.70

Tablo 3.2. CRM ile Geleneksel Pazarlama Karşılaştırması

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	GELENEKSEL PAZARLAMA
<ul style="list-style-type: none">- Müşteriyi elde tutma, sürekli kılma üzerine odaklanma- Sürekli müşteri ilişkisi- Müşteri değeri üzerinde odaklanma- Uzun dönemli bakış açısı- Müşteri hizmetleri üzerinde çok durma- Müşteri beklentilerini karşılamak için yüksek vaatte bulunma- Tüm çalışanların kaliteyle ilgilenmeleri.	<ul style="list-style-type: none">- Tek satış üzerinde odaklanma- Olaylara göre, kesintili müşteri ilişkisi- Ürün özellikleri üzerinde odaklanma- Kısa dönemli bakış açısı- Müşteri hizmetleri üzerinde az durma- Müşteri beklentilerini karşılamak için sınırlı vaat verme- Sadece üretici elemanların kaliteyle ilgilenmeleri.

Kaynak: Yavuz Odabaşı, “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s. 20

Yani CRM, devamlı olarak yeni müşteriler bularak pazar payını arttırmak yerine, sadık müşteriler kazanmak ve onları elde tutarak kaybetmemek için onlarla birebir ilişkiler geliştirmeye ve yaşam boyu değerlerini arttırmaya yönelik bir uygulamadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi’nde amaç, müşteri ile şirket arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır. Geleneksel pazarlama ile müşteri ilişkileri yönetimi yada birebir pazarlama, ilişkiyel pazarlama olarak bilinen uygulamanın karşılaştırılmasında karşımıza çıkan farklılıklar şu şekilde sıralanabilir¹⁷⁰.

Görüldüğü gibi günümüz pazarlama anlayışı kitlesel üretim ve kitlesel pazarlama anlayışının geçerliliğini yitirmesiyle birlikte, müşterileri firmanın

¹⁷⁰ Odabaşı, op.cit., s. 19

merkezinde koymayı ve müşteriye özel hizmet sunmayı gerektirmekte ve kuruluşlara önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

g. CRM Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Müşteriler ile sürekli bir etkileşim içinde olabilmek ve müşteriler hakkında azami bilgiyi elde edip kullanmak üzerine bir strateji geliştirebilmek için bu bilgileri müşterilerden alınabilmesi, her şeyden önce müşterilerin bu şirkete son derece güveniyor olmasına bağlıdır. Bu nedenle CRM anlayışına geçecek olan her şirketin en önemli ve acil hedefi, müşterileri ile uzun dönemli bir ilişki geliştirmek olmalıdır. Bu da ancak müşterilerin bu kuruluşlara gerçekten güvenmesi ile mümkün olabilmektedir¹⁷¹.

CRM uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olan ve dikkat edilmesi gereken bir başka nokta ise, CRM'in yanlış anlaşılmasıdır. CRM teknoloji odaklı bir süreç veya bir yazılım değil, teknolojiyi sadece amacına ulaşmak için bir araç olarak kullanan stratejik bir yaklaşımdır. Bu nedenle CRM tüm kurumu ilgilendiren, tüm kuruluşun, tüm departmanların, tüm çalışanların müşteri merkezli düşünerek aynı amaçla çalıştığı bir anlayış şeklidir. CRM ancak böyle düşünüldüğünde amacına ve başarıya ulaşabilir.

Kuruluşların CRM sürecinde dikkat etmeleri gereken hususlar aşağıdaki maddeler altında sıralanabilir¹⁷²:

Keşfetme: Başarılı bir CRM uygulaması için öncelikle kuruluşların, müşterilerinin kim, ne ve nerede olduklarını ve neden satın aldıklarını öğrenerek, çeşitli bölümlendirmelere gidebilmeleri ve her bir bölümle ne derece iyi ilişki kurabileceklerini tespit edebilmeleri gerekmektedir. Sonuç olarak kuruluşlar, müşterileri dinleyerek ve tercihlerini anlayarak mal ya da hizmetlerini dizayn etmekte ve sunabilmektedirler. Başarılı bir CRM uygulaması için müşterileri

¹⁷¹ Kırım, op.cit., s. 79

¹⁷² Acuner, op.cit.

dinlemek, kuruluştan nasıl bir ürün / hizmet ve bu ürün / hizmetin kendilerine hangi şekilde ulaştırılmasını istediklerini anlamak gerekmektedir.

CRM stratejileri genel olarak ortaya çıktıktan sonra müşterileri bölümlere (mikrosegmentlere) ayırmak gerekmektedir. Bu aşamada kuruluşlar için kârlı olan , olabilecek ve hiçbir zaman kârlı olmayacağı düşünülen müşterilerin belirlenmesi gerekmektedir.

Dialog: Kuruluşa özel iş karakteristikleriyle bütünleşen stratejiler geliştirmek başlanması gereken ilk aşamadır. CRM süreci, kuruluşların kendi ihtiyaçlarını anlamaları ve yatırımlarını en iyi şekilde nasıl yapmaları gerektiğine yardım edecektir. Gelecekte müşterilerle ne tarz bir ilişki kurmak istenildiğine dair düşünceler, ihtiyaçlar çerçevesinin doğru bir şekilde çizilmesine yardımcı olacaktır. Bu ihtiyaçlardan ve bunlara göre oluşturulacak stratejilerden kritik iş kuralları geliştirilebilecektir.

CRM uygulayan kuruluşlar, müşterileri ile etkileşimlerinden ortaya çıkan bilgilere dinamik olarak yanıt verebilme becerisine sahip olabilmelidirler. Böyle bir kuruluş, müşterilerini sürecin içine sokmalı ve hiçbir zaman kuruluşu terk etmemelerini sağlamayı hedef edinmelidir.

Disiplin: Kuruluşların, arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilmeleri için her şeyden önce kendi öz değerlerinin farkına varmaları ve nerede olduklarını bilmeleri gerekmektedir. Köklü bir organizasyonel yapılanma için öncelikle çalışanları sürece dahil etmek gerekmektedir. CRM'in işleyiş sürecine en yakın kişiler sürece dahil edildiğinde pek çok hata yapmaktan kurtulmuş olunur. Daha sonra bu çalışanların kuruluş için yararlı olabilecek görüşlerinin süreçlere adapte edilmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli konu ise, teknoloji kuruluşları ve danışmanlarla ilişki kurmadan önce kuruluşların kendilerini eğitmeleri gereğidir. Kuruluşlar, ürün / hizmetler ve bunlarla ilgili diğer tüm gerekli unsurlar hakkında kendilerini ne kadar eğitirlerse, en iyi ürün / hizmete sahip olma şansları o kadar artacaktır.

Farklı bölümlerdeki (mikrosegmentlerdeki) her kademe müşterinin ihtiyaçları, nasıl bir hizmet beklemedikleri gibi konularda elde edilebilecek tüm detaylı bilgilere ulaşmak, süreçlere yerleştirmek ve bunları her müşteri bölümü (mikrosegmenti) için çok hızlı ulaşılabilecek şekilde muhafaza etmek gerekmektedir.

Kuruluşlar, stratejik hedeflerine ulaşmış ulaşılmadıklarını ölçmelerine yarayacak ölçüm sistemleri geliştirmelidirler. Bunların başında finansal hedeflerin veya çalışanlarının performanslarının istenilen düzeyde olup olmadığının ölçülmesi gelmelidir.

CRM, çok iyi bir teknolojik altyapı gerektirmektedir. Bilinmesi gereken temel gerçek, bir kuruluşun müşterilerini ne kadar anlar ve bağlantı kurarsa o kadar kâr elde edebileceğidir. Teknolojik gelişmeler, kuruluşlara çeşitli kanallardan gelebilecek müşteri bilgisini daha çabuk toplama, analiz etme ve kullanma şansını vermektedir. Herhangi bir CRM projesinde teknolojik yatırım kararı verilmeden önce kuruluş için en uygun CRM stratejisi en baştan belirlenmeli, teknoloji yatırımı ondan sonra yapılmalıdır.

CRM Forum tarafından, işletmelerin satış yöntemlerinin optimizasyonu konusunda neler yaptıkları üzerine 1200 CRM girişimi gözden geçirilerek bir araştırma yapılmış ve genelde karşılaşılan 9 kritik hata belirlenmiştir¹⁷³:

Birinci Hata: Deneyimli yönetici takımı, satış proseslerinin başarılı bir şekilde tekrar dizayn edilmesinin işletmenin stratejik açıdan karşılaştığı en büyük zorluk olduğuna inanmazlarsa, bir CRM projesine başlamak gereksizdir. Süreçlerin yeniden dizaynı konusunda yöneticilerin gereken özeni göstermemesi ve işletme çapında satış süreçlerinin dizaynı konusunda vizyon geliştirilmesi için gereken zamanın ayrılmaması ve süreçlerin nasıl işlendiğinin tam olarak bilinmemesi başarısızlığın başlıca nedenleri arasındadır.

¹⁷³ Alev Ofluoğlu, “Müşteri İlişkileri Yönetimi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.31,32,33

Başarılı CRM projeleri, üzerinde ciddiyetle durulan projeler olmaktadır. Programın temel bileşenleri; yöneticilerin aktif katılımı, işletme çapında ortak bir vizyon, tam zamanlı çalışma, sonuçlar için sorumluluk almak ve süreç merkezli bütçe oluşturmaktır. Bu bileşenlerin üzerinde durmak gerekmektedir.

İkinci Hata: CRM teknolojisinden çok fazla şey beklemek yanlıştır. CRM uygulamasını başarıya götürecek olan, teknolojinin akıllıca kullanımı ile etkili bir satış işleminin gerçekleştirilmesidir. Eğer süreç temelde kusurlu ise teknolojinin bu sürece katkısı da az olacaktır.

Üçüncü Hata: Başarılı bir CRM uygulaması işletme çapında bir katılım ile mümkündür. Satış süreci ile bağlantılı olan departmanların bu süreç içerisinde nasıl rol alacağı belirlenmelidir. Nokta çözümleri sağlayan CRM uygulamalarının bütün sistem içerisinde nasıl yerleştirileceği analiz edilmeli ve uyumu sağlanmalıdır.

Dördüncü Hata: CRM programını ucuz bir şekilde uygulamaya çalışmaktır. Genellikle CRM uygulamaları için gerekli olan yatırım bütçe içerisinde yer almamaktadır. Bu da projenin düşük maliyetle tamamlanmaya çalışılmasına yol açmaktadır. CRM'in maliyetinin ne olacağı belirlenirken, teknolojinin etkin kullanımının getireceği faydalar göz önünde bulundurulmalı, fayda maliyet analizleri yapılarak yatırım yapıp yapmamaya karar verilmelidir.

Beşinci Hata: Satış işlemlerinde fonksiyonel ihtiyaçların karşılanmasında gerekli olan teknolojinin sağlanması için CRM merkezli uygun işletmelerle anlaşılmalıdır. Teknolojik bir ürünün ne yaptığından çok nasıl yaptığına dikkat edilmelidir. Bu teknolojik ürünü şu an ihtiyaç duyulan özellikleri taşıyabilir, ancak işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayıp karşılamayacağına dikkat edilmek zorundadır. Ayrıca teknolojiyi temin eden işletmenin iş süreçlerindeki problemi doğru anlaması sağlanmalıdır.

Altıncı Hata: Satış süreçlerinin otomasyonu bir finans ve pazarlama bölümündeki ile aynı değildir. CRM sisteminin uygulanması daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Finans yönetiminde standardizasyon mümkünken, satışta bunun

yapılması mümkün değildir. Her işletme kendine özgü CRM girişiminde bulunmalıdır. İşletme, proje planını hazırlamalı ve bunun işlemlere uygulanması için gerekli zaman ayarlamasını mutlaka belirlemelidir. Prosesleri, satın alınan teknolojiye uydurmaya çalışmak yerine, teknoloji üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak satış süreçlerindeki ihtiyaçların karşılanması hedeflenmelidir.

Yedinci Hata: Yapılacak bir diğer kritik hata, süreç ve teknolojiye bu sistemi kullanacak olan “insan”dan daha fazla önem vermektedir. En son teknoloji kullanılarak en iyi süreçler tasarlanabilir, ancak çalışması mümkün olmayabilir. Satış grubunun her hareketinin CRM programları ile kontrol edilebilecek olması ve yapılan her hatadan yönetimin haberdar olması huzursuzluklar getirebilmektedir. Bu huzursuzluğun hızlı bir şekilde ortadan kaldırılması gerekmektedir. CRM sisteminin başarılı olabilmesi için işletmedeki herkes bunu kullanabilmelidir. Aksi takdirde hız uğruna sadece birkaç kişinin kullanabileceği bir sistemin tasarlanması, diğerlerinin bunu kullanmasını zorlaştıracak ve beklenen verim alınamayacaktır.

Sekizinci Hata: CRM, işletmenin her bir üyesinin aktif destek ve katılımını gerektirir. Personel ve yöneticilerin bu stratejiye her zaman destek vermeleri gerekir. CRM sisteminin kullanılmasının, çalışma için bir tercih değil, bir gereklilik olduğu belirtilerek işletmede herkesin tam katılımı sağlanmalıdır.

Dokuzuncu Hata: CRM konusunda gereken eğitim verilmeden, ise yeni başlayanlara güvenmek hata olur. CRM büyük çapta bir sistem desteği gerektirmektedir. Eğer satış takımından, satış süreçlerini CRM sistemini kullanarak yönetmeleri isteniyorsa, sistemle ilgili sorulara hızlı cevap verebilmelerini sağlayacak sistem desteği gerekmektedir. Satış işlemlerinin yeniden tasarlanması anlık bir olay değil, devam eden bir süreçtir. Dolayısıyla satış yöntemlerinin zamanla yenilenip geliştirilmesi için bütçe ayrılması gerekmektedir.

h. CRM ve Teknoloji İlişkisi

Daha önce de belirtildiği gibi teknoloji, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını hayata geçirmek için kullanılan bir araçtır. Çünkü CRM, müşterilerin

beklentilerini anlamaya, onları bu beklentilerini karşılayarak tatmin etmeye ve yaşam boyu değerlerini arttırmaya ve böylece de sadakat oluşturmaya dayalı faaliyetlerden oluşan bir işletme stratejisidir. Tüm bunları ise, teknolojinin tek başına yapması imkansızdır. Önemli olan işletmelerin doğru teknolojiyi, kendi stratejileri için en uygun şekilde kullanabilmeleri ve böylece CRM uygulamalarından optimum faydayı ve getiriye sağlayabilmektir.

CRM’de müşteri bilgilerini elde edebilmek ve bu yolla beklentilerini ve isteklerini anlayabilmek açısından teknolojinin kullanımı oldukça yaygındır. Bu nedenle; çağrı cihazları, sesli yanıt sistemleri, kiosklar, internet, ATM’ler, kredi kartları vb. araçlar müşteri temas noktalarında ve işin analiz ve çözüm kısımlarında son derece önemli araçlar olurken; bunun yanında, müşteri ilişkilerinin yönetimi konusunda geliştirilen donanım ve yazılımlar da günümüzde önemli bir ticaret alanı haline gelmiştir¹⁷⁴.

Başarılı CRM projeleri, konu müşterileri yönetmeye geldiğinde teknolojik araçların yap-bozun sadece bir parçası olduğunu kabul ederler. Süreç, ister teknolojiden önce gelsin, ister mevcut çevre ve teknolojinin her ikisini birden eşleştirmek için yeniden şekillendirilsin; teknolojik araçların makul bir süreci desteklemeye ve biçim vermeye ihtiyaçları vardır. Fakat bu araçlar, ya müşteriler yada iç kullanıcılar için sürecin çalışma şeklini dikte ettiremezler¹⁷⁵.

CRM gelişimindeki en önemli faktörler ağ yapılarındaki yenilikler olmuştur. Bu yenilikler, kuruluş genelinde müşteri bilgisini biriktirir, saklar, korur dağıtır ve bu bilginin etkili idaresini sağlar. Bunlara veri deposu teknolojisi demek de mümkündür. Veri depolama teknolojisi müşteri verilerini müşteri davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayan müşteri zekası ile birleştirdiği, ilişkilendirdiği ve dönüştürdüğü için de CRM’i olası kılar¹⁷⁶.

¹⁷⁴ Serpil Çalışkan, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, İzmir, Egem Yayınevi, 2008, s.113

¹⁷⁵ Francoise Tourniaire, “Just Enough CRM”, Prentice Hall PTR; Upper Saddle River, New Jersey, 2003, s.9

¹⁷⁶ Çalışkan, op.cit., s.114

Müşteri ile kusursuz bir ilişki meydana getirmek için gerekli olan süreç ve teknoloji, ilişkinin esas kuruluşu için ikincil durumdadır. Eğer CRM, teknoloji ile başlarsa, bu başarısız ve pahalı bir karışıklığa dönüşür. CRM, müşteri ihtiyaçlarını anlamakla ve bunlara uygun çözümlerin nasıl geliştirilebileceğini düşünmekle başlamalıdır. Teknoloji, müşteri ihtiyaçları olarak tanımlanan CRM hedefleri doğrultusunda ortaya çıkar ve bu hedefleri gerçekleştirmede önemli bir araç haline gelir.¹⁷⁷

D. MAĞAZACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Günümüzde mağazacılıkta başarıya giden yolda önemli noktalardan biri sık ziyaret eden kitleyi saptayıp memnun edebilmek sonrasında ise bu kitleyi sadık müşteriye dönüştürebilmek olduğundan ve mağazalarda artan müşteri sayısı yüksek müşteri sadakati ve daha fazla değer anlamına geldiğinden şirketlerin müşteri ziyaretlerinin sıklığını artırmak için CRM den faydalanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir¹⁷⁸.

Perakende sektöründe, diğer sektörlerle göre müşteri ile oldukça yoğun bir temas söz konusudur. Tercihler, alışkanlıklar değiştiği için perakende zincirlerinde yaşanan sıkıntılar da daha belirgin olarak görülebilmektedir¹⁷⁹.

Müşteri yönetiminin mağazacılık açısından kavram ve önemine değinmek gerekirse, mağazacılıkta belki müşteri ilişkilerinin diğer sektörlerle nazaran çok daha önemli ve geniş kapsamda ele alınması gerektiğini söyleyebiliriz. Çünkü, işletmenin büyüklük ve gücünü düşünürsek; müşteri sayısı en fazla mağazacılık sektöründedir. Mağazacılıkta müşteri ilişkileri yönetimini iki şekilde sıralayabiliriz¹⁸⁰;

1. Direkt müşteri(halkla) ilişkileri yönetimi
2. Endirekt (dolaylı) müşteri ilişkileri yönetimi

¹⁷⁷ Jon Anton, Natalie L. Petouhoff, "Customer Relationship Management", Prentice Hall; Upper Saddle River, New Jersey, 2002, s.27

¹⁷⁸ <http://blog.inspark.com/blog/2007/11/magazacılıkta-crm.html>, Erişim Tarihi: 19.07.2008

¹⁷⁹ Bozgeyik, op.cit., s. 187

¹⁸⁰ Kemal Ögke, "Market Uzmanlarıyla Perakende Denemeler: Mağazacılıkta Müşteri Yönetimi", İstanbul, Ekonomi yayınları, 2003, s.32,33

1. Direkt müşteri(halkla) ilişkileri yönetimi

Direkt müşteri (halkla) ilişkileri yönetimi daha çok müşteri ile yüz yüze ilişkileri üstlenmektedir. Özellikle mağazalarda anlık çıkan sorunlar üzerine yoğunlaşır ve yürütülmesi mağaza yöneticilerinin inisiyatifindedir. Daha çok mağazanın kendi sorunları gündemdedir. Genelde aşağıda listelenen sorunlar görülür;

- satın alınan ürünün iadesi ya da değiştirilmesi
- ödeme tip ve para üstü problemleri
- kasada oluşan kuyruklar
- teknik problemlerin müşteriye yansması
- mağazanın fiziki ortam yetersizlikleri
- aranılan ürünün bulunamaması
- raftaki fiyat ile kasadaki fiyatın tutmaması
- ürün hakkında bilgilendirme eksikliği
- personel yokluğu yada bilinçsiz davranışları
- yetersiz ürün çeşidi
- temizlik problemleri
- son kullanım tarihi geçen ürünler

Mağaza yöneticileri yada sorunun olduğu anda bulunan personel, bu sorunları müşteriye en az incitecek şekilde çözmek durumundadır. Bunun da gerçekleşebilmesi için mağaza işletmesinin bu tip sorunları çözecek kurumsal çözümleri olması gerekir.

Bu tip sorunlarda önemli olan işletmenin iyi niyetli ve dürüst olduğunun ön plana çıkarılıp vurgulanmasıdır. Müşteriyi memnuniyetsizliğe iten konunun aslında teknik bir hatadan yada dikkatsizlikten kaynaklandığı hatırlatılmalı ve mümkünse hemen telafi edilmelidir. Eğer personel yada hizmet kalitesi ile ilgili bir sıkıntı varsa yönetici devreye girip bu tip hataların eğitimler yardımıyla giderilmeye çalışılması anlatılmalıdır.

2. Endirekt (dolaylı) müşteri ilişkileri yönetimi

Endirekt (dolaylı) müşteri ilişkileri yönetimi ise daha çok kurumsal ve bütünsel anlamda müşteri ilişkilerini kapsar. Bu ilişkiler firma çok şubeliyse yönetim merkezinde oluşturulan halkla ilişkiler birimi tarafından yada bu birim yoksa pazarlama birimi tarafından takip edilir. Dolaylı müşteri ilişkileri yönetimi yurdumuzda daha yeni oluşmaktadır. Ana hedefi müşterileri detay bilgileriyle tanıyıp onlara bire bir iletişim halinde kalmak ve müşterinin tüm memnuniyeti ile devamlılığı sağlamaktır. Bunu ancak aşağıda listelenen bazı proje ve uygulamalarla gerçekleştirebilir.

- müşteri veri tabanı
- müşteri bilgi yönetimi
- müşteri görüş ve önerileri bilgi yönetimi
- imaj ve aktivite yönetimi
- müşteri servis işlemleri
- müşteri finansmanı yönetimi
- müşteri ödüllendirme aktiviteleri
- müşteri sosyal ve kültürel etkinlikleri
- müşteri istatistik ve raporlama yönetimi
- alışveriş kolaylaştırma çabaları
- ücretsiz bilgi hattı
- internet'te web sayfası
- yerinde alışveriş desteği (ev yada işyerine teslim, sanal alışveriş)
- yerinde hizmet desteği (teknik ve ilk kurulum destek)

Dolaylı müşteri ilişkileri yönetimi, yukarıdaki listeden tahmin edileceği gibi daha çok bilgi ve teknoloji destekli çalışmalardır. Buradaki ilişkilerin özelliği anlık ve devamlı olmasıdır. Yapılan çalışmalarla müşteri ile bütünleşme ve ilişkinin sağlam ve güvenli temellere oturtulması sağlanır.

Müşterinin devamlı ve verimli olması için bir firmanın maddi gücü ilk planda gelmektedir. Burada firma, bilgiyi tanımlama, girme, işleme ve yorumlama gücü, teknolojik üstünlüğü, eğitilmiş ve kalitesi yüksek insan kaynakları gücü ile

başarılı, daimi olacaktır. Hele mağazacılık sektöründe bilginizi günlük hatta saatlik alıp anlamlı hale getirerek uygulamaya koymazsanız çok büyük kayıplara sebep olabilirsiniz. Yada mağazalarda çıkabilecek herhangi bir sorunu bilgi ve beceriyle donatılmış personeliniz yoksa iş daha acınacak duruma gelebilir. Dolayısıyla, bir mağaza işletmesi öncelikle teknolojiyi iyi kullanıp, bilgisini iyi tanımlamak, yorumlama ve insan kaynaklarını çok iyi eğitip sosyal ve maddi imkanlarını elden geldiğince iyi tutmak durumundadır¹⁸¹.

3. Bölümlü Mağazalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi

Hem marka hem de fiyat çeşitliliği ile tüketicilere geniş bir tercih ağı sunan büyük ölçekli perakendeciler, sayılarının artmasıyla rekabet alanlarını genişletmiştir. Ödeme kolaylıklarından daha iyi hizmet anlayışına, satış sonrası hizmetten hediye çeklerine kadar müşteri çekmeye yönelik her türlü yolu deneyen perakendeciler, kendi markalarını taşıyan düşük fiyatlı ürünler piyasaya sürerek, hem müşterilere alternatifler sunmuş, hem de bir rekabet alanı daha yaratmışlardır¹⁸².

Bu büyük ölçekli perakendecilerin önemli bir örneği olan bölümlü mağazalar da sektörde var olabilmenin, ayakta kalmanın yolunun müşteriden geçtiğini düşünmeye başlamış ve müşteri odaklı stratejiler geliştirmişlerdir. Müşteri odaklı olmak, ilk olarak müşteriyi tanıyarak, onların isteklerine doğru yerde, doğru zamanda ve doğru bir şekilde cevap verebilmeyi gerektirir. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı da işte bu şekilde müşterileri tanıyarak onların güvenini ve mağazaya olan bağlılıklarını arttırmayı hedefler. Bölümlü mağazalarda müşterileri tanımak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına gerektiğinde doğru bir şekilde cevap verebilmek adına kullanılan en yaygın yöntemlerden biri sadakat programlarıdır. Bunun dışında bölümlü mağazalar en çok alışveriş esnasında veya sonrasında müşterilerden gelen öneri ve şikayetleri dikkate alarak bunları müşteri bilgisi olarak kullanmaktadırlar. Burada bölümlü mağazalar tarafından “İlişkisel pazarlama” ve “Müşteri ilişkileri yönetimi” uygulamalarını hayata geçirmeyi sağlayan ve günümüzde diğer pek çok perakendeci tarafından da tercih edilmeye başlanan bir yöntem olan sadakat programlarına kısaca değinilecektir.

¹⁸¹ Ögke, op.cit., s.32,33

¹⁸² Bozgeyik, op.cit., s.188

a. Müşteri Sadakat Programları

Bölümlü mağazalarda, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının gerçekleşebilmesi için en çok başvurulan müşteri bilgisi edinme yollarından biri “**sadakat programları**”dır. Sadakat programları yoluyla bölümlü mağazalar; müşterileri hakkında hem demografik bilgilere ulaşabilmekte hem de alışveriş alışkanlıklarını takip edebilmekte ve de bu sayede müşterilerini alışveriş alışkanlıklarına göre farklı gruplara ayırabilmektedirler.

Diğer perakendeciler gibi bölümlü mağazalar da üç sebepten ötürü sadakat programları uygularlar: sadık müşteriler hakkında bilgi toplamak, onları elde tutmak, ve daha fazla ve sık satış yapmak. Sadakat programlarının önemli bir parçası manyetik kartlar, yani mağaza kartlarıdır. Müşteri alışveriş yaptığı zaman, mağaza kartını ya kendisi ya da kasiyer okuyucudan geçirir. Böylece, müşterinin yaptığı alışverişin ayrıntıları, anında bilgi merkezine ulaşır.

Mağaza kartları, bölümlü mağazalara iki tür bilgi sağlar: **satış kayıtları ve müşteri profili**. Kartlar, hangi üründen (markadan) ne miktarda satın alındığı, ne zaman satın alındığı gibi verilerin yanı sıra müşterilerin yaşam tarzları ve harcama alışkanlıkları hakkında da çeşitli veriler sunar. Başka bir deyişle, bu kartlar mağazada gerçekleşen satışları, müşteri bazında analiz etmeye olanak sağlamada ve her bir tüketicinin satın alma alışkanlıklarını ve eğilimlerini belirlemede perakendecilere önemli veriler sağlar. Bu bilgiler sayesinde perakendeci, müşterisini birebir tanıyabilme olanağını elde etmekte ve müşterilerinin bireysel gereksinimlerine karşılık verecek şekilde ürün ve hizmetler sunabilmektedir. Bu kabiliyet perakendeciye, müşteri memnuniyeti şeklinde oluşan tutumun, müşteri sadakati şeklinde davranışa dönüştürebilmesini sağlamaktadır¹⁸³.

Müşteri sadakat kartlarının müşterilere sağladığı faydalara şu örnekleri verebiliriz¹⁸⁴ ;

- Anında indirim yapmak,

¹⁸³ Fatma Demirci Orel, “Müşteriyi Nasıl Sadık Kılırsınız?”, Çukurova Üniversitesi İkt.ve İd.Bil.Fak., www.fatmaorel.net (08.07.2008)

¹⁸⁴ www.perakende-egitim.blogspot.com/2008/06/mteri-sadakat-kart-loyalty-card.html, (11.07.2008)

- Aldıkları belirli ürünler karşılığında müşterilere puan vermek,
- Aldıkları puan karşılığında özel hediyeler vermek,
- Aldıkları puan karşılığında mağazadaki ürünlerden bedava vermek,
- Aldıkları puan karşılığında alışveriş çeki vermek,
- Mağazanın anlaşmalı olduğu diğer firmalardan indirim vermek,
- Mağazanın yaptığı kampanyalara katılma hakkı vermek.

Müşterilerin sadakat programlarını algılamaları, mağaza ile ilişkilerini sürdürme istekleri, mağazaya duydukları güven ve mağaza sadakati arasındaki ilişkilerin bilinmesi de bölümlü mağazalarda sadakat programlarının başarısı için gereklidir¹⁸⁵.

4. Bölümlü Mağazalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Rekabet Stratejisi Açısından Önemi

Perakende sektöründe yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, perakendeciler pazar paylarını kaybetmemek ve rakiplerinden pay kapabilmek için yeni yöntemler bularak müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmak için çaba göstermektedirler. Son zamanlarda Müşteri İlişkileri Yönetimi, firmaların bu arayışlarına cevap veren yeni bir uygulama olarak bölümlü mağazalarda da ele alınmakta ve uygulanmaktadır.

Müşteri odaklı olarak, organizasyonunu, iş yapış yöntemlerini, ürünlerini ve sunduğu hizmetlerini müşteri taleplerini dikkate alarak şekillendiren, müşteri ile olan iş ilişkilerini sağlam temeller üzerine oturtan, kısa vadeli kar değil, uzun vadeli kazanç odaklanan, bunun için tüm kaynaklarını ve teknolojiyi müşterileri elde etme, tutma sonrasında ise müşteri bağlılığını sağlamayı hedefleyen ve pazardaki değişimi dikkate alan firmalar çok önemli bir rekabet avantajı sağlayabilecekler ve uzun yıllar ayakta kalabileceklerdir¹⁸⁶.

¹⁸⁵ Ela Erten ve Tülay Yeniçeri, "Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2) 2008, s.233

¹⁸⁶ Bozgeyik, op.cit., s.189,190

Bölümlü mağazaların da bu rekabetten üstün çıkabilmek için işletmelerinde öğrenen bir ilişkiyi yani, müşteri ile karşılıklı bir diyalogu başlatmaları gerekmektedir. Bu kurulan diyaloglar sayesinde müşteri sürecin içine dahil edebilmekte ve müşterilerin öncelikleri ve ihtiyaçları daha hassas bir şekilde öğrenilebilmektedir. Bu diyalog, izlenebilir ve kullanılabilir bir bilgiye dönüştürülebilir. Müşterilerin verdiği enformasyon eğer kurumun yetenekleri ile birleştirilebilirse bu enformasyon “bilgi” haline dönüşür ve yepyeni sunumlara yol açar. Böylelikle de hiçbir rakip bu müşterilere daha iyi bir hassasiyetle sunum yapamaz. Ayrıca yapılan pek çok araştırma da göstermiştir ki müşteri sadakati ve müşteriye elde tutma, karlılık oranlarını anlamlı bir şekilde artırmaktadır. Tüm bunlardan hareketle, CRM amaçlı olarak müşterileriyle etkileşim kuran bölümlü mağazalar, hem müşterilerinin sempati duygularını kazanır, müşterilerinden elde ettikleri bilgilerle rakiplerinin düşünemeyeceği sunumlar geliştirebilir hem de çok önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilirler¹⁸⁷.

Müşteri ilgililiğine odaklanan firmalar, müşteriler için önemli olan farkları keşfederek ve daha üretken yatırım planları yaparak mali performanslarını iyileştirmektedirler. Günümüzün en iyi firmaları, rekabette üstün olmak için beş nitelikten birini seçerler (fiyat, ürün, hizmet, deneyim ya da erişim), farklılaşmak için buna ikinci bir nitelik eklerler ve geri kalan üçünde de en az sektör ortalamasını tuttururlar. Görüldüğü gibi, bir işletmenin stratejisini “ortalama” satın alma deneyimi olan fiyat, ürün, hizmet veya erişim tabanına oturtması artık yeterli değildir. Başarılı bir iş stratejisi, müşterilerin firma ile deneyimlerini kendi koşullarına göre geliştirmelerine izin vermek için onları kişisel olarak yetkilendirme tabanına oturtulmalıdır. Ayrıca, modern bir firmanın iş süreçlerinin tamamını, müşterilerinin isteklerini keşfetmek, yaratmak, uyandırmak ve yerine getirmek için bütünleşmiş bir çabalar zinciri olarak görmesi gerekmektedir¹⁸⁸.

Rekabetin her gün daha da fazla hissedildiği perakende sektöründe bölümlü mağazalar, gelecekte de sektörde olabilmek ve rakiplerine karşı mücadelede başarılı olmak için “fark yaratma ve müşteri odaklı olma” yı seçmek durumundadırlar. Bu nedenle, pazarlama faaliyetlerini MİY ile yönetmeleri, müşteri bağlılığını yaratmak için

¹⁸⁷ Kırım, op.cit., s.168,169

¹⁸⁸ Frederick Newell, “CRM Neden Başarılı Olmuyor: Bırakın İlişkiyi Müşteriniz Yönetsin”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, s.41

müşteriyi iyi tanımaları, alışkanlıklarını, tercihlerini, eğilimlerini detaylı bilmeleri gerekmektedir¹⁸⁹.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DEKİ BÖLÜMLÜ MAĞAZALARDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

90’lı yıllardan itibaren ülkemizde önemli bir gelişme göstermeye başlayarak günümüzde de çok yoğun bir rekabetin yaşandığı perakende sektöründe; firmaların bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için yine 90’lı yıllarla birlikte ortaya çıkan bir kavram olan “müşteri ilişkileri yönetimi”ni bir yönetim felsefesi olarak uygulayarak önemli bir rekabet avantajı kazandıkları görülmektedir.

Müşteriyi firmanın merkezine koyarak onları tanımaya; böylece müşterilerin isteklerine zamanında ve etkili olarak cevap verebilmeye ve onlarla uzun dönemli ve kalıcı ilişkiler geliştirmeye dayalı müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) (Customer relationship management) bugün perakende sektöründe olduğu gibi diğer pek çok sektörde de bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır.

Perakende sektöründe faaliyet gösteren çok sayıda ve çeşitteki mağaza formatından bir tanesi olan bölümlü mağazalar, genellikle gıda dışı ürünler olmak üzere pek çok çeşit ve markalı ürünü aynı çatı altında satışa sunan büyük mağaza örneklerindedir. Müşterilerin aynı anda pek çok ihtiyacını karşılayabilmelerine olanak sağlayan bu mağazalar rakipleri arasından sıyrılabilme ve müşterileri tarafından tercih edilebilmek için yüksek bir müşteri hizmeti sunmak durumundadırlar. Bölümlü mağazaların bu etkin müşteri hizmetini sağlayabilmelerinde ise müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının önemi büyüktür. Çünkü, bölümlü mağazalar, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları sayesinde

¹⁸⁹ Bozgeyik, op.cit., s. 190

müşterilerini tanıyabilmekte, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını doğru anlayabilmekte ve bu istek ve ihtiyaçlara yerinde ve zamanında etkin olarak cevap verebilmektedirler.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren Bölümlü Mağazaların müşteri ilişkileri yönetimini uygulamadaki amaçlarını ve elde ettikleri faydaları inceleyerek nasıl bir rekabet avantajı yakaladıklarını ölçmektir. Aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetiminin uygulama süresi veya şeklinin de elde edilen faydalar üzerindeki etkilerinin ölçülmesi ve böylece ne şekilde uygulanan bir müşteri ilişkileri yönetiminin optimum faydayı sağlayacağını öğrenilmesi hedeflenmektedir.

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme ile anket tekniği uygulanmıştır. Bunun yanında yüz yüze görüşme imkanının bulunmadığı mağaza yöneticilerine telefon yoluyla ulaşılarak e-posta yoluyla anket uygulanmıştır.

Yüz yüze görüşme ile anket uygulamasının tercih edilmesinin nedeni anketin cevaplama oranını artırmak ve görüşmecilerin konu ile ilgili ortaya çıkabilecek fikir ve önerilerine yer verebilmektir. Görüşmecilerden anket sırasında aktarılan fikir ve önerilere çalışmanın sonuç bölümünde yer verilmiştir.

Yüz yüze görüşme imkanı bulunamayan mağaza yöneticilerine ise ilk olarak telefon yoluyla ulaşılmış ve anket hakkında bilgilendirildikten sonra e- posta yoluyla anketler kendilerine ulaştırılmış ve yine e-posta yoluyla cevap alınabilmektedir.

1. Anket Formunun Hazırlanışı

Yapılan literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın amacına uygun bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu işletme ile ilgili genel bilgiler, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları hakkındaki fikirlerin alınması ve

anketin uygulandığı mağaza yöneticileri hakkındaki genel bilgiler olmak üzere  bölümden oluşmaktadırdır.

İşletme ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı birinci kısmı anketin ilk beş sorusu oluşturmuştur. Bu kısımda firmanın kuruluş yılı, bölümlü bir mağaza olarak hangi kategorilerde ürünlerin satışa sunulduğu, Türkiye genelindeki toplam mağaza sayısı, her bir mağazada çalışan eleman sayısı ve firma olarak müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının yapıldığı yapılmadığı soruları bulunmaktadır.

Anketin ikinci kısmında bölümlü mağazalarda uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) zerine sorular bulunmaktadır. Firmanın ne kadar süredir CRM uyguladığı, CRM'i tercih etme nedenleri, CRM'in başarılı olabilmesi için gerekli olan faktörlerin neler olabileceği, müşterilerinin kendi mağazalarını tercih etme nedenleri, müşterileri hakkındaki bilgileri nasıl elde ettikleri, müşteri ilişkileri eğitimi hakkındaki görüşleri, CRM uygulamalarının firmaya nasıl bir katkı sağladığı ve CRM'in nasıl uygulandığı gibi ayrıntılı sorular bu kısımda yer almıştır.

Anketin son bölümü ise, anketin uygulandığı mağaza yöneticileri hakkında genel bilgiler elde etmeye yönelik, mağazadaki pozisyonu, eğitim durumu, yaş ve cinsiyet gibi kişisel sorular ile; gerektiğinde ulaşabilmek için iletişim sorulardan oluşmaktadır.

2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Yapılan bütün istatistiksel işlemler SPSS 10.0 paket programından faydalanılarak yapılmıştır. Araştırmada: Frekans ve yüzdeler analizi, Ki kare analizi, Kruskal Wallis H-Testi ile Mann Whitney U-Testi uygulanmıştır.

a. Frekans ve Yüzdeler Analizi

Frekans dağılımı; bir ya da daha çok deđiřkене ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak verir.

Frakans dağılımı, tablo halinde verilebileceği gibi, uygun olduğu durumlarda çeşitli grafikler kullanılarak da gösterilebilir¹⁹⁰.

Araştırmanın analizinin ilk aşamasında anket formunda yer alan tüm değişkenlerin frekans ve yüzdeleri hesaplanmış ve sorulara verilen cevapların dağılımı incelenmiştir.

b. Kruskal Wallis H-Testi

Kruskal Wallis tekniği, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test eder. Kruskal Wallis testi, az sayıda denekten oluşan tek faktörlü gruplararası deneysel çalışmalarda grupların bir değişkene ait puanları arasında gözlenen farkın anlamlılığını test etmede kullanılır¹⁹¹.

c. Mann Whitney U-Testi

Mann Whitney U-Testi, iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder. Başka bir anlatımla, bu test iki ilişkisiz grubun, ilgilenilen değişken bakımından evrende benzer dağılımlara sahip olup olmadığını test eder. Bu test, ilişkisiz ölçümlerin söz konusu olduğu az denekli deneysel çalışmalarda puanların dağılımının normallik varsayımını karşılamadığı deneysel çalışmalarda sıklıkla kullanılır¹⁹².

3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın ana kütesini oluşturan Türkiye’de zincir olarak faaliyet gösteren bölümlü mağaza örneklerine ulaşma güçlüğü ve anket sorularının niteliği nedeniyle ulaşılan her bir bölümlü mağazadan sadece tek bir yöneticiye anket formunun uygulanabilmesi nedeniyle araştırmanın örnek kütesi sadece 17 mağaza

¹⁹⁰ Şener Büyüköztürk, “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum”, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2005, s.21

¹⁹¹ İbid., s. 158,159

¹⁹² İbid., s.155,156

yöneticisinden oluşmaktadır. Veri toplama yönetiminde ortaya çıkan bu zorluk nedeniyle araştırmada elde edilen verilerin analizinde ortaya çıkabilecek birtakım hataların en aza indirgenebilmesi açısından en uygun test yöntemleri olan frekans analizi ile, veriler arası ilişkilerin analizinde “Kruskal Wallis H-Testi” ile “Mann Whitney U- Testi”nin uygulanması yerinde görülmüştür.

C. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ

Gerek Türkiye genelinde gerekse bölgesel olarak faaliyet gösteren 23 zincir bölümlü mağazanın yöneticilerine anket formu ulaştırılmış ve bunların 17’sinden cevap alınabilmiş ve gerekli bilgilere ulaşılmıştır.

1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili

Tablo 4.1. Mağaza Yöneticilerine Ait Genel Bilgiler

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyeti			Eğitim Durumu		
Bay	7	41,2	İlk Öğretim	0	-
Bayan	10	58,8	Lise, Meslek Lisesi	7	41,2
Toplam	17	100	Yüksek okul, üniversite	7	41,2
			Yüksek Lisans	3	17,6
			Doktora	0	-
			Toplam	17	100
Mağazadaki Pozisyonu			Yaşı		
Genel Müdür	2	11,8	25 Yaş altı	1	5,9
Bölge Müdürü	2	11,8	25-29 Yaş arası	4	23,5
Mağaza Müdürü	4	23,5	30-34 Yaş arası	6	35,3
Mağaza Müdür Yrd.	4	23,5	35-39 Yaş arası	1	5,9
Müşteri İlişkileri Yöneticisi	2	11,8	40 Yaş ve üzeri	5	29,4
Ar-Ge Müdürü			Toplam	17	100
Halkla İlişkiler Yöneticisi	1	5,9			
Yönetici Asistanı	1	5,9			
Toplam	17	100			

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi anketi cevaplayan mağaza çalışanlarının %58,8’i kadın, %41,2’si ise erkektir. Cevaplayıcıların eğitim durumları incelendiğinde ilköğretim ve doktora mezunu bulunmamakla birlikte %41,2’si lise, meslek lisesi, %41,2’si yüksek okul, üniversite mezunu, %17,6’sı da yüksek lisans mezunudur. Dolayısı ile mağaza yöneticilerinin daha çok lise ve üniversite mezunu oldukları söylenebilir. Mağaza yöneticilerinin görevleri dikkate alındığında %23,5’inin Mağaza müdürü, %23,5’inin Mağaza müdür yardımcısı, %11,8’inin genel müdür, %11,8’inin bölge müdürü, %11,8’inin Müşteri ilişkileri yöneticisi, %5,9’unun Ar-ge Müdürü, %5,9’unun Halkla İlişkiler Yöneticisi, %5,9’unun ise Yönetici asistanı olduğu görülmektedir. Mağaza yöneticileri ile ilgili olarak son olarak yaşlarına bakıldığında ise %35,5 ile en çok 30-34 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Bunun yanında çalışanların %29,4’ünün 40 yaş ve üzeri, %23,5’inin 25-29 yaş arası, %5,9’unun 25 yaş altı, %5,9’unun da 35-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2. İşletmeler ile İlgili Genel Bilgiler

	Sayı	Yüzde		Sayı	Yüzde
Kuruluş Yılı			Eleman Sayısı		
1960'tan önce	4	23,5	10 ve aşağısı	5	29,4
1960-1980 arası	5	29,4	11-25 arası	3	17,6
1981- 2000 arası	7	41,2	26-40 arası	0	-
2000'den sonra	1	5,9	41-55 arası	2	11,8
Toplam	17	100	56-70 arası	0	-
			71-85 arası	0	-
			86-100 arası	0	-
			100 üzeri	7	41,2
			Toplam	17	100
Ürün Kategorileri			Ürün Kategorileri		
Kadın Giyim			Mobilya ve Ev Aksesuarları		
Var	15	88,2	Var	10	58,8
Yok	2	11,8	Yok	7	41,2
Toplam	17	100	Toplam	17	100
Erkek Giyim			Ayakkabı		
Var	14	82,4	Var	15	88,2
Yok	3	17,6	Yok	2	11,8
Toplam	17	100	Toplam	17	100
Kozmetik			Elektronik Ev Aletleri		
Var	9	52,9	Var	9	52,9
Yok	8	47,1	Yok	8	47,1
Toplam	17	100	Toplam	17	100
Kişisel Aksesuar			Ev Tekstil Ürünleri		
Var	15	88,2	Var	13	76,5
Yok	2	11,8	Yok	4	23,5
Toplam	17	100	Toplam	17	100
Beyaz Eşya			Diğer		
Var	5	29,4	Var	6	35,3
Yok	12	70,6	Yok	11	64,7
Toplam	17	100	Toplam	17	100

Çalışmaya katılan kuruluşların yarısına yakını (%41,2) 1980 yılından sonra kurulmuştur. 2000 yılından sonra kurulmuş olan tek firmada da henüz müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları yapılmaya başlanmamıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin %23,5'i 1960'tan önce; %29,4'ü ise 1960-1980 yılları arasında kurulmuşlardır. Eleman sayıları ile ilgili verilere bakıldığında ise araştırmaya katılan bölümlü mağazaların büyük bir çoğunluğunda (%41,2) çalışan eleman sayısı 100'ün üzerindedir. %29,4'ünde çalışan eleman sayısı 10 ve aşağısı, %17,6'sında ise 11 ile 25 arasındadır. Mağazaların Türkiye çapındaki toplam şube sayıları incelendiğinde %29,4'ünün 10 ve aşağısı; yine %29,4'ünün 11 ile 29 arası; %23,5'inin ise 40'ın üzerinde şubesi olduğu görülmektedir. Bölümlü mağazalarda bulundurulmuş ürün kategorileri hakkındaki bilgilere bakıldığında ise bölümlü mağazalarda en çok bulundurulmuş ürün kategorilerinin kadın giyim (%88,2), erkek giyim (%82,4), ayakkabı (%88,2), kişisel aksesuar (%88,2) ve ev tekstil ürünleri (%76,5) olduğu söylenebilir.

	Sayı	Yüzde		Sayı	Yüzde
Mağaza Sayısı			CRM		
10 ve aşağısı	5	29,4	Uygulaması		
11–19 arası	5	29,4	Var	14	82,4
20–29 arası	1	5,9	Yok	3	17,6
30–39 arası	2	11,8	Toplam	17	100
40 ve üstü	4	23,5			
Toplam	17	100			

Araştırmaya katılan işletmeler hakkındaki genel bilgiler üzerine son olarak, bu işletmelerin %82,4'ünde “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)” çalışmalarının yapıldığı, %17,6'sında ise henüz CRM çalışmalarına başlanmadığı söylenebilir. Araştırmanın bundan sonraki kısmı CRM çalışmalarını sürdürmekte olan işletmeleri ilgilendirdiğinden geriye kalan verilerin analizi bu işletme sayıları üzerinden değerlendirilecektir.

2. Uygulama Sonuçlarının Frekans ve Yüzelere Göre Değerlendirilmesi

a. CRM Uygulamalarının Amaçları ve Önemi

Bu kısımda ilk olarak mağazaların CRM uygulamalarını ne kadar zamandır yaptıkları daha sonra CRM uygulamalarını tercih etme nedenleri, başarılı bir CRM projesi için gerekli gördükleri faktörler ve son olarak müşterilerin bu bölümlü mağazaları tercih etme nedenleri analiz edilmektedir.

Tablo 4.3. CRM Çalışmalarının Ne Kadar Süredir Yapıldığı Üzerine Bilgiler

	Sayı	Yüzde
1 Yıldan Az	0	0
1-2 Yıl Arası	1	7,1
3-5 Yıl Arası	3	21,4
5 Yıldan Fazla	10	71,4
Toplam	14	100

Araştırmaya katılan ve CRM uygulamasında bulunan bölümlü mağazaların büyük bir çoğunluğu (%71,4) 5 yıldan fazla süredir CRM çalışmalarını sürdürmektedir. Bu durumu mağazaların kuruluşlarının genel olarak 20 yıllık bir geçmişe dayanmaları ve müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının önemini çok erken bir zamanda benimseyip uygulamaya koymaları ile yorumlayabiliriz.

Tablo 4.4. Mağazaların CRM Uygulamalarını Tercih Etmesinde Etkili Olan Faktörler

		1	2	3	4	5	Toplam
Müşteri Sadakati oluşturmak	Sayı	0	0	0	1	13	14
	Yüzde	0	0	0	7,1	92,9	100
Rekabet Avantajı Sağlamak	Sayı	0	0	1	2	11	14
	Yüzde	0	0	7,1	14,3	78,6	100
Maliyetleri Düşürmek	Sayı	1	1	3	5	4	14
	Yüzde	7,1	7,1	21,4	35,7	28,6	100
Yeni Müşteriler Kazanmak	Sayı	0	0	1	1	12	14
	Yüzde	0	0	7,1	7,1	85,7	100
Kaybedilen Müşterileri Geri Kazanmak	Sayı	0	0	1	4	9	14
	Yüzde	0	0	7,1	28,6	64,3	100
Satışları Artırmak	Sayı	0	0	1	3	10	14
	Yüzde	0	0	7,1	21,4	71,4	100
Karlılığı Artırmak	Sayı	0	0	1	2	11	14
	Yüzde	0	0	7,1	14,3	78,6	100
4Grup Müşteriyi(bakır,gümüş, altın, platin)Ayırarak “en karlı” müşterileri seçmek	Sayı	0	1	2	6	5	14
	Yüzde	0	7,1	14,3	42,9	35,7	100
Bakır ve Gümüş Müşterileri “en karlı” Müşteriler Seviyesine Çıkarmak	Sayı	0	0	2	6	6	14
	Yüzde	0	0	14,3	42,9	42,9	100
Mevcut Müşterilerin Cüzdan Payını Artırmak	Sayı	0	0	2	2	10	14
	Yüzde	0	0	14,3	14,3	1,4	100
Firma İmajını Güçlendirmek ve Müşterilerin Güvenini Artırmak	Sayı	0	0	1	0	13	14
	Yüzde	0	0	7,1	0	92,9	100

(1: Hiç önemli değil, 2: Önemsiz, 3: Kısmen önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

Araştırmaya katılan bölümlü mağazaların CRM uygulamalarını tercih etmelerinde etkili olan faktörlerin başında Müşteri sadakati oluşturmak ve firma imajını güçlendirerek müşterilerin güvenini kazanmak gelmektedir. Bu iki faktör de cevaplayıcıların %92,9’u tarafından “çok önemli” olarak işaretlenmiştir. Bunları sırasıyla; yeni müşteriler kazanmak (%85,7), rekabet avantajı sağlamak ve karlılığı artırmak (%78,6) ve mevcut müşterilerin cüzdan payını artırmak takip etmektedir.

Tablo 4.5. Başarılı Bir CRM Projesi İçin Gerekli Faktörler

		1	2	3	4	5	Toplam
Uygun Bir CRM Stratejisinin Oluşturulması	Sayı	0	0	1	4	9	14
	Yüzde	0	0	7,1	28,6	64,3	100
Yöneticilerin Aktif Katılımı	Sayı	0	0	0	1	13	14
	Yüzde	0	0	0	7,1	92,9	100
Tüm Çalışanların Katılımı	Sayı	0	0	1	5	8	14
	Yüzde	0	0	7,1	35,7	57,1	100
En Pahalı ve En Gelişmiş Teknolojik Programların Kullanımı	Sayı	0	0	5	5	4	14
	Yüzde	0	0	35,7	35,7	28,6	100
Müşterilerden Elde Edilen Bilgilerin Etkin Kullanımı	Sayı	0	0	0	4	10	14
	Yüzde	0	0	0	28,6	71,4	100
Müşteri Odaklı Bir Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi	Sayı	0	0	0	2	12	14
	Yüzde	0	0	0	14,3	85,7	100
İlişkisel Pazarlama felsefesinin Benimsenmesi	Sayı	0	0	0	6	8	14
	Yüzde	0	0	0	42,9	57,1	100

(1: Hiç önemli değil, 2: Önemsiz, 3: Kısmen önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

Anketi cevaplayan mağaza yöneticilerine göre başarılı bir CRM projesi için gerekli faktörlerin başında ise cevaplayıcıların %92,2'sinin “çok önemli” şikkını işaretlediği “yöneticilerin aktif katılımı” maddesi gelmektedir. Mağaza yöneticilerine göre ikinci (%85,7) çok önemli faktör ise müşteri odaklı bir örgüt kültürünün geliştirilmesidir.

Tablo 4.6. Müşterilerin Mağazaları Tercih Etmelerinde Etkili Olan Faktörler

		1	2	3	4	5	Toplam
Geniş Ürün Çeşidi	Sayı	0	0	0	2	12	14
	Yüzde	0	0	0	14,3	85,7	100
Ürünlerin Kalitesi	Sayı	0	0	0	1	13	14
	Yüzde	0	0	0	7,1	92,9	100
Ürünlerin Fiyatları	Sayı	0	0	3	3	8	14
	Yüzde	0	0	21,4	21,4	57,1	100
Satış Arttırıcı (reklam, promosyon) Faaliyetler	Sayı	0	0	5	4	5	14
	Yüzde	0	0	35,7	28,6	35,7	100
Müşterilerle Olan İlişkiler	Sayı	0	0	0	1	13	14
	Yüzde	0	0	0	7,1	92,9	100
Müşterilerin Daha Önceki Deneyimleri	Sayı	0	0	0	6	8	14
	Yüzde	0	0	0	42,9	57,1	100
Ürünlerin Markaları	Sayı	0	0	0	6	8	14
	Yüzde	0	0	0	42,9	57,1	100
Mağaza Atmosferi	Sayı	0	0	1	3	10	14
	Yüzde	0	0	7,1	21,4	71,4	100
Satış Öncesi ve Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri	Sayı	0	0	0	2	12	14
	Yüzde	0	0	0	14,3	85,7	100
Kolay Ürün İade ve Değişirme İşlemleri	Sayı	0	0	0	4	10	14
	Yüzde	0	0	0	28,6	71,4	100

Anketi cevaplayan mağaza yöneticilerine göre müşterilerin mağazalarını tercih etmelerinde etkili olan faktörlerin başında ürünlerin kalitesi ve müşterilerle olan ilişkiler (%92,9) gelmektedir. Bunların yanında müşterilerin bu mağazaları tercih etmelerinde bölümlü mağazaların önemli bir özelliği olan geniş ürün çeşidi ile satış öncesi ve satış sonrası müşteri hizmetleri (%85,7) etkili olmaktadır. Buradan çıkan sonuçlara bakıldığında bölümlü mağazalar için müşteriler tarafından tercih edilen bir mağaza olabilmek ve rekabet edebilmek için ürünlerin çeşitliliği ve kalitesinin yanında müşteri ilişkileri yönetiminin gerekliliklerinden olan etkili müşteri hizmetlerine ve müşterilerle kurulan iyi ilişkilere de önem vermeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

b. Müşteri Bilgilerinin Elde Edilmesi

Burada, CRM uygulamaları kapsamında bölümlü mağazaların mevcut ve potansiyel müşterileri hakkındaki bilgileri elde etmede kullandıkları yöntemler, bu bilgileri düzenli olarak güncelleyip güncellemedikleri ve son olarak hangi sıklıkla bu bilgilerin güncellendiğinin analizleri yapılmıştır.

Tablo 4.7 Mevcut ve Potansiyel Müşteriler Hakkındaki Bilgilerin Elde Edilme Şekilleri

		1	2	3	4	5	Toplam
Çağrı Merkezleri İle	Sayı	4	2	4	1	3	14
	Yüzde	28,6	14,3	28,6	7,1	21,4	100
Sadakat Kart Programları İle	Sayı	5	0	1	1	7	14
	Yüzde	35,7	0	7,1	7,1	50	100
İnternet Yoluyla Anketle	Sayı	6	0	3	3	2	14
	Yüzde	42,9	0	21,4	21,4	14,3	100
Posta Yoluyla Anketle	Sayı	7	4	1	0	2	14
	Yüzde	50	28,6	7,1	0	14,3	100
Telefon Yoluyla Anketle	Sayı	7	1	2	0	4	14
	Yüzde	50	7,1	14,3	0	28,6	100
Alışveriş Sonrası Görüşmelerle	Sayı	1	1	2	6	4	14
	Yüzde	7,1	7,1	14,3	42,9	28,6	100
Şikayet ve Dilek Takipleri Yoluyla	Sayı	2	0	2	4	6	14
	Yüzde	14,3	0	14,3	28,6	42,9	100

(1: Hiç önemli değil, 2: Önemsiz, 3: Kısmen önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

Araştırma kapsamında CRM uygulaması yapan mağazaların mevcut ve potansiyel müşterileri hakkındaki bilgileri elde etme şekillerinden en çok (4:önemli+ 5:çok önemli= %71,4) alışveriş sonrası görüşmeleri ve şikayet ve dilek takiplerini tercih ettikleri görülmektedir. Cevaplayıcıların en fazla (%50) “çok önemli” olarak işaretlediği bilgi edinme şekli ise sadakat kart programlarının kullanılması olmuştur. Burada en az uygulanan yöntemlerin ise internet, posta ve telefon yoluyla yapılan anketler olduğu söylenebilir.

Tablo 4.8. Periyodik Olarak Müşteri Bilgilerinin Güncellenmesi

	Sayı	Yüzde
Evet	14	100
Hayır	0	0
Toplam	14	100

Anketi cevaplayan ve CRM uygulaması yapan bölümlü mağazaların hepsinde (%100) müşteri bilgileri periyodik olarak güncellenmektedir. Bu durum, bölümlü mağaza yönetimleri tarafından müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarılı ve doğru bir şekilde işlemesi açısından müşteri bilgilerinin güncellenmesine büyük önem verildiğini göstermektedir.

Tablo 4.9. Müşteri Bilgilerinin Güncellenme Sıklıkları

	Sayı	Yüzde
Üç ayda bir	7	50
Altı ayda bir	3	21,4
Yılda bir	2	14,3
İki yılda bir	0	0
Üç yıl yada daha uzun sürede	2	14,3
Toplam	14	100

CRM uygulaması yapılan bölümlü mağazaların %50'sinde müşteri bilgileri her üç ayda bir güncellenirken; %21,4'ünde her altı ayda bir güncellenmektedir. Mağaza yöneticileri, müşteri bilgilerinin güncellenmesi kadar bu bilgilerin kısa süreli periyodik sıklıklarla da güncellenmesine önem vermektedirler.

c. Müşteri İlişkileri Eğitimi Üzerine Değerlendirme

Burada analizi yapılan konular, mağazalarda çalışanlara müşteri ilişkileri eğitiminin uygulanıp uygulanmadığı ve bu eğitimlerin ne amaçlarla yapıldığı konularındır.

Tablo 4.10. Mağaza Çalışanlarına Yönelik Müşteri İlişkileri Eğitiminin Uygulanması

	Sayı	Yüzde
Evet	13	92,9
Hayır	1	7,1
Toplam	14	100

Araştırma kapsamında bulunan ve CRM uygulayan bölümlü mağazaların %92,9'u ciddi bir çoğunlukla müşteri ilişkileri eğitimini uygularken, sadece %7,1'i çalışanlarına müşteri ilişkileri eğitimi uygulamamaktadır.

Mağaza yöneticileri, gerek satış sırasında müşteriyle birebir iletişim halindeki çalışanlara olsun, gerekse müşteriyle temas halinde olmayan çalışanlara olsun müşteri ilişkileri eğitiminin müşteriyle olan ilişkileri olumlu yönde etkileyen önemli bir faktör olarak görmektedirler.

Tablo 4.11. Müşteri İlişkileri Eğitiminin Amaçları

		1	2	3	4	5	Toplam
Müşterilerle etkin bir iletişim sağlayabilmek	Sayı	0	0	0	3	10	13
	Yüzde	0	0	0	23,1	76,9	100
Müşterilere iyi bir alışveriş deneyimi yaşatabilmek	Sayı	0	0	0	2	11	13
	yüzde	0	0	0	15,4	84,6	100
Müşteri şikayetlerine etkili ve zamanında cevap verebilmek	Sayı	0	0	1	2	10	13
	yüzde	0	0	7,7	15,4	76,9	100
Çalışanların motivasyonunu ve tatminini artırmak	Sayı	0	0	2	3	8	13
	yüzde	0	0	15,4	23,1	61,5	100
Müşteri istek ve beklentilerini doğru anlayıp hızlı tepki verebilmek	Sayı	0	0	1	1	11	13
	yüzde	0	0	7,7	7,7	84,6	100

(1: Hiç önemli değil, 2: Önemsiz, 3: Kısmen önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

Araştırma kapsamındaki CRM uygulayan mağaza yöneticilerine göre bu mağazaların müşteri ilişkileri eğitimini uygulamadaki başlıca amacı müşterilere iyi bir alışveriş deneyimi yaşatabilmek (%84,6) ve müşteri istek ve beklentilerini doğru anlayıp hızlı tepki verebilmektir (%84,6). %76,9'la ikinci çok önemli amaçları ise

müşterilerle etkin bir iletişim sağlayabilmek ve müşteri şikayetlerine etkili ve zamanında cevap verebilmektir. Buradan da müşteri ilişkileri eğitimlerinin esas amacının müşteriyi iyi tanıyarak onun istek ve ihtiyaçlarını zamanında anlayıp doğru zamanda cevap verebilmek olduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

d. CRM Uygulamalarının Güçlüklerinin Değerlendirilmesi

Bu başlık altında mağaza yöneticilerinden CRM uygulamaları sırasında karşılarına çıkan güçlükleri önem derecelerine göre değerlendirmeleri istenmiş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.12. CRM Uygulamaları Sırasında Karşılaşılan Güçlükler

		1	2	3	4	5	Toplam
CRM anlayışının tüm örgüte yayılamaması	Sayı yüzde	1 7,1	1 7,1	6 42,9	4 28,6	2 14,3	14 100
Teknolojik yetersizlikler	Sayı yüzde	3 21,4	1 7,1	2 14,3	6 42,9	2 14,3	14 100
Üst yönetimin desteğinin hissedilmemesi	Sayı yüzde	4 28,6	1 7,1	5 35,7	3 21,4	1 7,1	14 100
Bütçe kısıtlamaları	Sayı yüzde	2 14,3	3 21,4	2 14,3	5 35,7	2 14,3	14 100
Müşterilerden bilgi alınmasının güçlüğü	Sayı yüzde	0 0	1 7,1	6 42,9	5 35,7	2 14,3	14 100
Kalifiye eleman (uzman) eksikliği	Sayı yüzde	3 21,4	2 14,3	1 7,1	6 42,9	2 14,3	14 100
CRM programlarının, bugünkü piyasa koşullarında yararlarına inanılmaması	Sayı Yüzde	1 7,1	1 7,1	5 35,7	6 42,9	1 7,1	14 100

(1: Hiç önemli değil, 2: Önemsiz, 3: Kısmen önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

Cevaplayıcılara göre mağazalarında CRM uygulamaları sırasında karşılaşılan güçlüklerin önem dereceleri birbirine çok yakın olup 4:önemli ve 5: çok önemli seçenekleri birlikte değerlendirildiğinde en önemli güçlüklerin %57,1'lik bir oranla teknolojik yetersizlikler ve kalifiye eleman eksikliği olduğu söylenebilir. Bunları %50'lik bir oranla bütçe kısıtlamaları, müşterilerden bilgi alınmasının güçlüğü ve CRM programlarının bugünkü piyasa koşullarında yararlarına inanılmaması gibi ifadeler takip etmektedir.

e. CRM Uygulamaları Sonucu İşletmelerde Meydana Gelen Değişim ve CRM'in Katkıları

Analizin bu son kısmında ilk önce yöneticilerin kurumlarıyla ilgili verilen bazı ifadelere katılma dereceleri ölçülmüş, daha sonra CRM uygulamaları sonucu “Pazarlama Karması” elemanlarında yani müşterilerine sundukları değer paketlerinde ne gibi değişikliklerin yapıldığı, son olarak da CRM uygulamaları sonucu kurumlarında meydana gelen gelişmeler değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir.

Tablo 4.13. Yöneticilerin Kurumlarıyla İlgili İfadelere Katılma Dereceleri

		1	2	3	4	5	Toplam
Müşterilerimiz hakkındaki bilgiler düzenli olarak toplanmakta ve güncellenmektedir	Sayı Yüzde	0 0	0 0	0 0	3 21,4	11 78,6	14 100
Mağazamızın tüm çalışanları müşteri merkezli kültürü benimsemekte ve müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirmeye odaklanmaktadır	Sayı Yüzde	0 0	1 7,1	0 0	5 35,7	8 57,1	14 100
Müşteri bilgi sistemimiz müşterilerimize etkili bir müşteri hizmeti sunmayı hedefler	Sayı Yüzde	0 0	0 0	0 0	5 35,7	9 64,3	14 100
Müşterilerimizle ilgili bilgiler devamlı olarak güncellenmektedir	Sayı Yüzde	0 0	0 0	2 14,3	5 35,7	7 50	14 100
Yaşam boyu değeri en yüksek olan müşterilerimizi elde tutmak, kaybedilen müşterileri geri kazanmaktan daha önemlidir	Sayı Yüzde	0 0	1 7,1	2 14,3	4 28,6	7 50	14 100
CRM uygulamalarını hayata geçirebilmek ve CRM’yi doğru anlayabilmek için çalışanlara CRM eğitimi verilmelidir	Sayı Yüzde	0 0	1 7,1	0 0	5 35,7	8 57,1	14 100
CRM çalışmaları mağazamıza büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır	Sayı Yüzde	0 0	0 0	1 7,1	6 42,9	7 50	14 100

(1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum.)

Burada da görüldüğü gibi cevaplayıcıların en çok katıldıkları ifade (%78,6:kesinlikle katılıyorum) müşterileri hakkındaki bilgilerin düzenli olarak toplandığı ve güncellendiğidir. Bununla birlikte diğer tüm ifadelere katılma oranları birbirine çok yakındır. Yöneticilerin katılmıyorum seçeneğini işaretlediği %7,1'lik çok düşük bir oranla sadece iki ifade bulunup bunlar; CRM'i doğru anlayabilmek için ve doğru bir şekilde uygulayabilmek için CRM eğitiminin verilmesi gerektiği ile yaşam boyu değeri en yüksek olan müşterileri elde tutmanın kaybedilen müşterileri geri kazanmaktan daha önemli olduğu görüşleridir.

Tablo 4.14. CRM Programlarından Elde Edilen Bilgiler Işığında “Pazarlama Karması (4P)” Elemanlarında Yapılan Değişiklik ve Uygulamalar

		1	2	3	4	5	Toplam
Belli dönemlerde ve özel günlerde (anneler günü, sevgililer günü) fiyat indirimleri ve kampanyaların uygulanması	Sayı Yüzde	0 0	0 0	2 14,3	2 14,3	10 71,4	14 100
Müşteri isteklerine göre farklı kategori ve markalarda ürünlerin satışa sunulması	Sayı Yüzde	2 14,3	1 7,1	0 0	5 35,7	6 42,9	14 100
Müşteri taleplerine uygun fiyatlı ürünlerin satışa sunulması	Sayı Yüzde	2 14,3	1 7,1	1 7,1	3 21,4	7 50	14 100
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine daha fazla önem verilmesi	Sayı Yüzde	0 0	1 7,1	1 7,1	6 42,9	6 42,9	14 100
Müşteri şikayetleri ve isteklerine bağlı olarak kişiye özel etkili ve anında bir hizmet sunumu yapılması	Sayı Yüzde	0 0	1 7,1	2 14,3	4 28,6	7 50	14 100
Müşteri iletişimde teknoloji odaklı yaklaşıma önem verilmesi	Sayı Yüzde	0 0	1 7,1	0 0	5 35,7	8 57,1	14 100
İnternette satış işlemlerinin yapılması	Sayı Yüzde	3 21,4	4 28,6	2 14,3	2 14,3	3 21,4	14 100
4 Grup müşterinin (bakır, gümüş, altın, platin) ayırt edilip her gruba özel değer paketlerinin (4p) hazırlanması	Sayı Yüzde	1 7,1	0 0	4 28,6	4 28,6	5 35,7	14 100

(1: Hiç önemli değil, 2: Önemsiz, 3: Kısmen önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

Mağaza yöneticilerine CRM programlarından elde edilen bilgiler ışığında pazarlama karması elemanlarında ne gibi değişiklikler olduğu sorulduğunda en çok uygulanan değişikliğin (%71,4) belli dönemlerde ve özel günlerde yapılan fiyat indirimleri ve kampanyalar olduğu görülmektedir. Bunun yanında değer

paketlerinde yapılan diğer bir değişiklik %57,1'lik bir oranla müşteri iletişimde teknoloji odaklı yaklaşıma önem verilmesi olmuştur. Yöneticilerin en az önemli gördükleri ifade ise %21,4 internetten satış işlemlerinin yapılması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.15. Mağazalarda CRM Uygulamaları Sonucu Meydana Gelen Gelişmeler

		1	2	3	4	5	Toplam
Karlılık artmıştır	Sayı	0	0	4	5	5	14
	Yüzde	0	0	28,6	35,7	35,7	100
Firma imajının artmasıyla birlikte müşterilerin firmaya olan güveni artmıştır	Sayı	0	0	0	2	12	14
	Yüzde	0	0	0	14,3	85,7	100
Müşteri sadakati artmıştır	Sayı	0	0	0	4	10	14
	Yüzde	0	0	0	28,6	71,4	100
Satışlar artmıştır	Sayı	0	0	3	5	6	14
	Yüzde	0	0	21,4	35,7	42,9	100
Maliyetler azalmıştır	Sayı	0	1	7	4	2	14
	Yüzde	0	7,1	50	28,6	14,3	100
Yeni müşteriler kazandırmıştır	Sayı	0	0	3	7	4	14
	Yüzde	0	0	21,4	50	28,6	100
Müşteri kayıp oranında düşüş gözlenmiştir	Sayı	1	0	4	3	6	14
	Yüzde	7,1	0	28,6	21,4	42,9	100
Rekabet avantajı kazandırmıştır	Sayı	0	0	3	5	6	14
	Yüzde	0	0	21,4	35,7	42,9	100
Müşterileri daha iyi tanımayı sağlamıştır	Sayı	0	0	1	1	12	14
	yüzde	0	0	7,1	7,1	85,7	100

Son olarak CRM uygulayan bölümlü mağaza yöneticilerine bu uygulamalar sonucu mağazalarında ne gibi gelişmelerin gözleendiği sorulduğunda; yine iki önemli ifade göze çarpmaktadır. Bunlar %85,7'lik bir ciddi bir çoğunlukla firma imajının artmasıyla birlikte müşterilerin mağazaya olan güvenlerinin de artması ve müşterileri daha iyi tanımayı sağlamış olmasıdır. Bu gelişmelerin hemen arkasından en çok görülen gelişme ise %71,4'lük bir oranla müşteri sadakatinin artması gelmektedir. En az görülen gelişmenin ise %14,3'lük düşük bir oranla maliyetlerin azalması olduğu söylenebilir.

f. Araştırmada Elde Edilen Bazı Veriler Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

Tablo 4.16. Müşteri Bilgilerinin Güncellenme Sıklığı İle Müşteri Sadakatinin Artması Arasındaki İlişki

	χ^2	sd	p
Müşteri sadakati artmıştır	6,500	3	0,090

$P > 0,05 = H_0$ kabul.

Kruskal Wallis H-Testi uygulanarak yapılan analiz sonuçlarına göre, müşteri bilgilerinin güncellenme sıklıklarına göre mağazalarda müşteri sadakatinin artması anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. ($\chi^2 = 6,5$, $p > 0,05$) Bu bulguya göre, müşteri bilgilerinin güncellenme sıklıklarının müşteri sadakatini artırmada farklı etkilere sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.17. Kuruluş Yılları ile CRM Uygulanması Arasındaki İlişki (Çapraz Tablolar)

		CRM Uygulanıyor mu		
Kuruluş yılları		Evet	Hayır	Toplam
1960 ve öncesi	Sayı Yüzde	4 100		4 100
1961-1980'e kadar	Sayı Yüzde	5 100		5 100
1980-2000'e kadar	Sayı Yüzde	5 71,4	2 28,6	7 100
2000 ve sonrası	Sayı Yüzde		1 100	1 100
Toplam	Sayı Yüzde	14 82,4	3 17,6	17 100

Kuruluş yıllarına göre CRM uygulamasının yapılmasını ortaya koyan bu çapraz tabloya göre kuruluş yılı 1960 ve öncesinden başlayıp 1980'lere kadar olan köklü kuruluşların hepsinde CRM uygulamasının yapıldığı görülmektedir. CRM uygulamasında bulunmayan mağazaların oranı %17,6 olup bunlar 1980'den sonra kurulmuş olan firmalardır.

Tablo 4.18. Kuruluş Yılları ile CRM Uygulanması Arasındaki İlişki (Man Whitney U-testi)

	Mann-Whitney U Testi	Wilcoxon W	Z	Asymp Sig (2-tailed)
Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanması	5,000	110,000	-2,131	0,033

$P < 0,05 = H_0$ red.

Kuruluş yılları ile CRM uygulanması arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için uygulanan Mann Whitney U-Testi sonuçlarına göre ($U=5.00$, $p < 0.05$) bölümlü mağazaların CRM uygulaması ile kuruluş yılları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Yeni kurulmuş olan kuruluşu henüz birkaç yılı bulan mağazalarda CRM uygulamalarına rastlanmamasının veya henüz hazırlık aşamasında olmalarının nedeni, CRM uygulamalarının hem teknolojik açıdan hem de çalışanları hazırlamak açısından uzun süren bazı altyapı çalışmaları sonucu başlatılabilen bir uygulama olması şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.19. Çalışanlara CRM Eğitimi Verilmesi ile CRM Uygulamaları Sırasında Karşılaşılan Güçlükler Arasındaki İlişki

	Mann-Whitney U Testi	Wilcoxon W	Z	Asymp Sig (2-tailed)
CRM anlayışının tüm örgüte yayılamaması	3,500	94,500	-0,78	0,43
Teknolojik yetersizlikler	0,500	91,500	-1,560	0,12
Üst yönetimin desteğinin hissedilmemesi	2,000	93,000	-1,161	0,24
Bütçe kısıtlamaları	0,500	91,500	-1,535	0,12
Müşterilerden bilgi alınmasının güçlüğü	0,500	91,500	-1,589	0,11
Kalifiye eleman (uzman) eksikliği	0,500	91,500	-1,560	0,12
CRM programlarının, bugünkü piyasa koşullarında yararlarına inanılmaması	3500	94,500	-0,794	0,42

$P > 0,05 = H_0$ kabul.

Mann Whitney U-Testi sonuçlarına göre p değerleri sırasıyla: (,43), (,12), (,24), (,12), (,11), (,12), (,42)'dir. Buna göre $p > 0,05$ olduğundan CRM eğitimi uygulayan işletmeler ile uygulamayan işletmelerde CRM uygulamaları sırasında karşılaşılan güçlükler arasında anlamlı bir fark olmadığı otaya çıkmıştır. Buradan çıkan sonuca göre, yukarıda sayılan, CRM uygulamaları sırasında karşılaşılabilen güçlüklerin, müşteri ilişkileri eğitimi ile bağlantılı durumlar olmadığı; müşteri ilişkileri eğitiminin genellikle çalışanların müşterilerle olan ilişkileri ve müşteri odaklı olma davranışını geliştirmeleri ile ilgili bir konu olduğu söylenebilir.

Tabl 4.20. CRM Uygulanma Süresi ile CRM'nin Rekabet Avantajı Sağlaması Arasındaki İlişki

	χ^2	sd	p
MİY'in rekabet avantajı sağlaması	1,008	2	0,604

$P > 0,05 = H_0$ kabul

Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre ($\chi^2=1.008$, $p=0.604>0.05$) Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının yapılma süreleri ile CRM'nin mağazalara rekabet avantajı kazandırması arasında anlamlı bir fark yoktur. Yani bir mağaza, CRM uygulamalarına ne zaman başlamış olursa olsun bunun rekabet avantajı sağlayabilmesi; CRM uygulamalarının ne kadar doğru anlaşıldığı ve doğru yapıldığına bağlıdır. Ne kadar eski olursa olsun, bazı teknolojik programlara bağlı olan ve müşteriye firmanın merkezine oturtamayan CRM felsefesini doğru anlayamayan bir kuruluşun CRM'in faydalarını görebilmesi ve rekabet avantajını bu yolla sağlayabilmesi neredeyse olanaksızdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Perakende sektörü ülkemizde 1990'lı yıllardan itibaren canlanmaya başlayarak hızlı bir gelişmenin yaşandığı, rekabetin gücünü her geçen gün artırarak devam ettirdiği; dinamik ve canlı yapısını günümüzde de koruyan bir sektör görünümündedir. Sektörde faaliyet gösteren çok sayıda ve çeşitte perakende formatı bulunmakta olup bölümlü mağazalar, bu formatların en eski ve en önemli örneklerinden biridir. Sektörde yaşanan yoğun rekabet ortamının nedeni bu çok çeşitli ve farklı formattaki perakendeci kuruluşlar olmasının yanı sıra aynı formatta fakat çok sayıda perakendeci kuruluşun da faaliyet göstermesidir. Tüm bunlarla birlikte tüketicilerin gün geçtikçe artan ve değişen istek ve beklentileri perakendecilerin daha zor koşullarda faaliyet göstermelerine neden olmaktadır. Bu nedenle bölümlü mağazalar, sektörde var olabilmek için, değişen istek ve beklentilere ayak uydurabilen; esnek bir yapıya sahip olmak ve devamlı olarak değişime uygun pazarlama taktik ve stratejileri geliştirmek durumundadırlar.

2000'li yıllarla birlikte piyasaya neredeyse her geçen gün yeni bir perakendeci işletmenin girmesiyle birlikte iyice kızışan bu rekabet ortamı ortaya istek ve beklentileri devamlı değişen ve çeşitlenen yeni bir müşteri modelini çıkarmıştır. Bu yeni müşteri modelinin ortaya çıkması ise perakendecilikte de modern pazarlama anlayışının; başka bir deyişle “değer çağı”nın başlamasına zemin hazırlamıştır. Artık bir çok mağaza düşük fiyatlı, kaliteli ve çok çeşitte ürünü müşterilere sunmaktadır. Karşısında bu kadar çok seçeneği ve karşılaştırma imkanı olan tüketicilerin beklentileri de buna göre değişmektedir. İşte tam bu noktada devreye, “Müşteri İlişkileri Yönetimi” kavramı girmektedir.

Müşteri ilişkileri kavramının önemi mağazacılıkta çok yoğun olarak hissedilmektedir. Çünkü artık mağazalar için müşterilerin kendi mağazalarını ziyaret etmelerini sağlamak kadar bu müşterilerin mağazayı tekrar ziyaret etmelerini ve bunun devamlılığını sağlamak, hem mağazaların satışlarını ve sonra da karlılığını arttırmak, hem de sektörde ayakta kalabilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bu da ancak müşterilerin her an değişebilen gereksinimlerini ve beklentilerini

anlayarak onlara zamanında, doğru ve etkili bir şekilde hizmet sunarak gerçekleşebilir. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı müşterileri tanımak ve onları anlamak; müşteri odaklı bir örgüt kültürü geliştirmek üzerine kuruludur. Bu etkili hizmet süreci sadece satış anına kadar değil satış sonrası aşamaları da kapsar. Satış öncesi, satış anı ve satış sonrasına kadar olan bu süreç tam anlamıyla tatmin olmuş müşteriler yaratır. Tatmin olmuş müşteriler mağazayı tekrar ziyaret etme eğiliminde olurlar. Mağazayı ziyaret sayısı arttıkça daha çok tatmin olmuş müşterilerin mağazaya olan bağlılıkları da zamanla artar. Böylece sadık müşteriler elde edilmiş olur. İşte müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının nihai amacı bu sadık müşterileri kazanmak ve böylece hem müşterilerin hem de işletmenin çıkarlarını en üst seviyeye taşımaktır.

Araştırma sonucunda elde edilen çıkarımlar şu şekilde özetlenebilir.

Bir çok bölümlü mağaza, CRM çalışmalarını uzun yıllardır sürdürmektedir. CRM kavramı pazarlama literatürüne yeni girmiş bir kavram gibi görünse de aslında köklü işletmelerin bir çoğu müşterilerle kurulan sağlam ve köklü ilişkileri neredeyse kurdukları günden bu güne bir pazarlama anlayışı, felsefesi olarak firmanın merkezine oturtmuş ve benimsemişlerdir. Bu kuruluşlar her müşteriye ayrı ayrı özel bir muamele uygulayarak kişiye özel değer paketleri sunmakta ve bu yolla sadık müşteriler kazanmışlardır.

Henüz yeni kurulmuş olan ve yerel olarak faaliyet gösteren bölümlü mağazalarda genellikle CRM uygulamalarına rastlanmamaktadır. Türkiye genelinde çok sayıda şubeye ve bu bağlamda çok sayıda müşteriye sahip zincir bölümlü mağazalar özellikle CRM'i tercih etmekte ve uygulamaktadırlar. Bunun nedeni kuşkusuz bu çok sayıda müşteriye tatmin olmuş müşteriler seviyesine çıkarabilmek için onları ayrı ayrı tanımlayabilmek ve onlardan gelen bilgileri düzenli olarak toplayabilmektir.

Bölümlü mağazaların CRM'i tercih etmelerinin nedeni kuşkusuz müşteri sadakati sağlamak, firma imajını güçlendirerek müşterilerin firmaya olan güvenlerini arttırmak; bu sayede sektörde rekabet avantajını ellerinde tutmaktır.

CRM uygulamalarının istenilen sonuçları vermesi ve başarılı olması ancak başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların tam katılımı ve desteği ile gerçekleşebilir. Bu şekilde müşteri odaklı bir örgüt kültürü geliştirilerek müşterilerden elde edilen her türlü bilgi onlar için yararlı birer veri haline gelir ve etkin bir hizmet sunmada kullanılabilir.

Müşterilerin bölümlü mağazaları tercih etme nedenlerine bakıldığında; başlıca nedenin müşterilerle olan ilişkiler olduğu görülmektedir. Günümüzde pek çok mağaza formatı fiyat ve çeşitlilik kavramları üzerine yeni bir alternatif olarak önümüze çıktığından müşteriler artık bunları tercih nedeni olarak ikinci plana atmaktadırlar. Müşteriler memnun ayrıldıkları, hayal kırıklıkları ve kötü muameleler yaşamadıkları, kendilerini özel hissettikleri mağazaları tercih etmektedirler.

Sadakat programları, bölümlü mağazalarda da CRM programlarının iyi işlemesi, müşterilerden periyodik olarak bilgi edinilmesi ve müşterilerin alışveriş alışkanlıkları hakkında fikir edinilebilmesi açısından en çok kullanılan yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün neredeyse CRM uygulayan bütün zincir bölümlü mağazalarda sadakat kartları uygulamasına rastlamak mümkündür.

Gerek bu sadakat programları yoluyla olsun, gerek müşterilerden gelen dilek ve şikayetler yoluyla olsun müşterilerden gelen her türlü bilgi bölümlü mağazalarda düzenli olarak güncellenmektedir.

CRM'in doğru anlaşılması ve uygulanabilmesi için çalışanlara müşteri ilişkileri eğitiminin verilmesi çok önemlidir. Ancak, CRM'in amacını ve felsefesini anlamış çalışanlar müşterilere iyi bir alışveriş deneyimi yaşatabilir, onların istek ve beklentilerine hızlı ve doğru bir teki verebilirler.

CRM uygulamaları sırasında bölümlü mağazalarda karşılaşılan güçlükler arasında en sık görüleni teknolojik yetersizliklerdir. Bu teknolojik yetersizliklerle birlikte teknolojik ve teorik bilgilere sahip uzman elemanlara ulaşma güçlüğüyle de

karşılaşılmaktadır. Bu nedenle bir çok işletme danışmanlık firmalarından bilgi ve teknolojik destek alma yoluna başvurmaktadır.

Bölümlü mağazalar, CRM programları ile müşterileri hakkında elde ettikleri bilgiler sayesinde müşterilerine doğum günü, anneler günü vb. özel günlerde özel fiyat indirimleri, kampanyalar, hediyeler gibi özel imkanlar sunmaktadırlar. Kişiyi özel bu sunumları müşterilerine duyururken daha çok teknoloji odaklı bir yaklaşımla; SMS, e-posta gibi yollara başvurmaktadırlar.

CRM uygulamalarının bölümlü mağazalara sağladığı en büyük yarar, firma imajının güçlenmesiyle birlikte müşterilerin de mağazaya olan güvenlerinin artmasıdır. Bu sayede müşteri sadakatının oluşması da sağlanabilmekte, müşteriler de daha iyi tanınabilmektedir. Tüm bunların sonucunda CRM uygulamaları mağazalara önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Son olarak, CRM'in uzun yıllardır uygulanıyor olması yukarıda sayılan yararları sağlayacağı anlamına gelmemektedir. CRM'in rekabet avantajı sağlayabilmesi için önemli olan CRM'in doğru anlamak ve doğru bir şekilde uygulayabilmektir. CRM felsefesiyle bir örgüt kültürü oluşturamayan; onun hedeflerini ve temelinde yatan fikri anlayamayan firmalar, ne kadar zamandır uygulanırsa uygulansın CRM'den beklenen yararı sağlayamazlar.

KAYNAKÇA

ACUNER, Şebnem Akın, “*Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*”, Ankara, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, 2001

ACUNER, Şebnem Akın, “*Günümüz Pazarlama Anlayışında CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Uygulamalarının Yeri ve Önemi*”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Mayıs, 2005

ALKİBAY, Sanem, **Departmanlı Mağazacılık ve Türkiye’deki Uygulamaları**, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1989

ALTINTAŞ, M. Hakan, **Müşteri Sermayesi Yönetimi**, İstanbul, Alfa Akademi Basın Yayıncılık, 2006

A.M.A, http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=D, Erişim Tarihi: 15.03.2008

ANTON, Jon and PETOUHOFF, Natalie L., **Customer Relationship Management**, Prentice Hall; Upper Saddle River, New Jersey, 2002

ARAS, Okan, **Bakkal-Marketlere Püf Noktası**, İstanbul, Ekonomi Yayınları, 2003

ARSLAN, F. Müge, **Mağazacılıkta Atmosfer**, İstanbul, Derin Yayınları, 2004

ASILYAZICI, Sinan, **Market Palas**, İstanbul, Ekonomi Yayınları, 2004

AYTAÇ, Serpil, *Market Uzmanlarıyla Perakende Denemeler: Müşteri Memnuniyetinde Etkin İletişimin Rolü*, İstanbul, **Ekonomi Yayınları**, 2003

BAŞ, Mehmet, **Departmanlı Mağazalarda Uygulanan Tutundurma Çabaları ve Alan Araştırması**, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Master Tezi, 1998

BAYRAKTAR, Fulya, **Perakendenin Liderleriyle Uzun İnce Bir Yol**; (Selim Yekta Işık'la (Boyner) 2000 yılında yapılan bir söyleşiden alınmıştır) İstanbul, Ekonomi Yayınları, 2003, s.27,28

BERMAN, Bary and EVANS, Joel R., **Retail Management, A Strategic Approach**, 6th.ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,Inc., 1995

BERMAN, Bary and EVANS, Joel R., **Retail Management: A Strategic Approach**, Macmillan Publishing Company, New York, 4th Edition, 1989

BOZGEYİK, Abdullah, **Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik,Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2005

CEMALCILAR, İlhan, **Pazarlama**, İstanbul, Beta Yayınları Yayın No:54, 1986

ÇALIŞKAN, Serpil, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İzmir, Egem Yayınevi, 2008

ÇELİK, Seda, **İlişkisel Pazarlamanın Hizmet Kalitesine Etkisi Havayolu Şirketlerinde Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Algısı Üzerine Bir Uygulama**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi, 2005

ÇİÇEK, Ercan, **Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama**, Konya, Selçuk Üniversitesi, SBE., Doktora Tezi, 2005

DEMİRCİ, Fatma, **Perakendecilikte Mağaza Düzenlemesi**, İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No:949, 2000

DEMİRCİ, Fatma, **Departmanlı Mağazalarda Atmosfer Oluşturma Üzerine Bir Çalışma**, Adana, Çukurova Üniversitesi, Doktora Tezi, 1998

DERELİ, Figen Zekier, “CRM Nedir?”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=603, Erişim
Tarihi:12.03.2008

DOYLE, Peter, **Değer Temelli Pazarlama**, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri,
2003

DURAN, Mustafa, “CRM; Çok Konuşulan ama Az Bilinen Bir Kavram”,
<http://www.danismend.com/>, Erişim Tarihi: 15/03/2008

ERGUNDA, İbrahim, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”,
http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/str_musteri_iliskileri_yonetimi.htm,
Erişim Tarihi: 14/03/2008

ERTEN, Ela ve YENİÇERİ, Tülay, “Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması,
Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkilerin Yapısal
Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2) 2008

GEL, Oguz C., **CRM Yolculuğu**, 2. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003

GILBERT, David, **Retail Marketing Management**, Financial Times, Prentice Hall,
Harlow, England, 2003

GÖKALP, Ziya, “CRM Nedir?”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=144, Erişim Tarihi:
14/03/2008

HASTY, Ron Hasty and REARDON, James, **Retail Management**, International
Edition, The McGraw- Hill Companies, Inc., USA, 1997

KARAKAYA, Ertuğrul, **Rekabet Avantajı Sağlaması Açısından Müşteri
İlişkileri Yönetimi ve Bir Süpermarket Uygulaması**, Kırıkkale, Kırıkkale
Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2007

KAZLI, Mustafa, **Departmanlı Mağazacılık ve Türkiye’deki Uygulamaları**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 1998

KIRIM, Arman, **Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s.130

KOPARAL, Celil, “*Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları ve GİMA T.A.Ş.'deki İnceleme*”, Eskişehir, **T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları**, No: 162, 1986

KOTLER, Philip and ARMSTRONG, Gary, **Principles of Marketing**, Tenth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004

KOTLER, Philip, **A’dan Z’ye Pazarlama**, İstanbul, Mediacat, 2005

KOTLER, Philip and ARMSTRONG, Gary, **Principles of Marketing**, 9th. Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., 2001

KOTLER, Philip and TURNER, Ronald E., **Marketing Management- Analysis, Planing, Implementation and Control**, Canadian 7th Edition, Prentice Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario, 1992

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, SAUNDERS, John and WONG, Veronica, **Principles of Marketing**, Third European Edition, Financial Times, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey: USA, 2003

LEWISON, Dale M., **Retailing**, Fourth Edition, Macmillan Publishing Company: New York, 1991

MASON, J. Barry, MAYER, Morris L. and EZEL, Hazel F., **Retailing**, 4th ed., Richard D. Irwin, Inc., Boston:USA, 1991

McGOLDRICK, Peter J., **Retail Marketing**, New York, The McGraw-Hill Companies, 2002

MEYER, G. Warren ve diğeri; **Retail Marketing, for Employes, Manager and Entrepreneurs**, Eight Edition, Singapore, Mc Graw-Hill Book Company, 1988

ODABAŞI, Yavuz ve BARIŞ, Gülfıdan, **Tüketici Davranışı**, İstanbul, Mediacat Kitapları, 2002

ODABAŞI, Yavuz, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006

OFLUOĞLU, Alev, **Müşteri İlişkileri Yönetimi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005

OREL, Fatma Demirci, *“Müşteriyi Nasıl Sadık Kılarsınız?”*, Çukurova Üniversitesi İkt.ve İd.Bil.Fak., www.fatmaorel.net, Erişim Tarihi: 08.07.2008

ÖĞKE, Kemal, *“Market Uzmanlarıyla Perakende Denemeler: Mağazacılıkta Müşteri Yönetimi”*, İstanbul, **Ekonomi Yayınları**, 2003

ÖZGÜN, A.Yaman, **Perakende Dünyası ve Yaşam**, İstanbul, Perakende Bilgi Evi, 2007

NEWELL, Frederick, **CRM Neden Başarılı Olmuyor: Bırakın İlişkiyi Müşteriniz Yönetsin**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004

SOYSAL, Suat; **Market Uzmanlarıyla Perakende Denemeler**, İstanbul, Ekonomi Yayınları, 2003

TAŞKIN, Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2000

TEK, Ömer Baybars, OREL, Fatma DEMİRCİ, **Perakende Pazarlama Yönetimi**, İzmir, Birleşik Matbaacılık, 2006

TEK, Ömer Baybars ve ÖZGÜL, Engin, **Modern Pazarlama İlkeleri**, İzmir, Birleşik Matbaacılık, 2005

TEK, Ömer Baybars, **Pazarlamada Değer Yaratmak, Pazarlamada Değer Çağı, Türkiye’de Değer Pazarlaması**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2006

TOURNIAIRE, Françoise, **Just Enough CRM**, Prentice Hall PTR; Upper Saddle River, New Jersey, 2003

TUNÇER, Meltem ve ERGUNDA, İbrahim, **“Müşteri Odaklılık”**, Mayıs 2002, <http://www.danismend.com/>, Erişim Tarihi: 12.03.08

TÜRKKAN, Erdal, **“Rekabet Nedir?”**, <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm>, Erişim Tarihi: 23.07.2008

ULUSOY, Ebru, **Pazarlama Yönetimi Açısından Departmanlı Mağazalarda Algılanan Hizmet Kalitesinin Tüketicilerin Davranış Eğilimleri ve Demografik Özellikleriyle İlişkisi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002

ÜNER, M. Mithat ve ALKİBAY, Sanem, **Algılama Haritaları: Departmanlı Mağazalar Üzerine Ampirik Bir İnceleme**, Ankara, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, Kış 2001

YILDIZ, M. Selami, **“Departmanlı Mağazalar: Departmanlı Bir Mağazadan Alışveriş Yapan Müşterilerin Satın Alma Davranışları ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerinin İncelenmesi”** **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN:1304-0278 Bahar 2005 C.3

ZENTEZ, Joachim, MARSCHETT, Dirk and SCHRAMM- KLEIN, Hana,
Strategic Retail Management, Germany, 2007

http://www.boyner.com.tr/by_tarihce.html, Erişim Tarihi: 05.01.2008

<http://blog.inspark.com/blog/2007/11/magazaclkta-crm.html>, Erişim Tarihi:
19.07.2008

<http://www.cetinkaya.com.tr/cetinkaya.asp>, Erişim Tarihi: 05.01.2008

<http://www.endermagazalari.com/detay.php?link=magazalar>, Erişim Tarihi: 05.01.2008

http://www.ykm.com.tr/Kurumsal_Hakkimizda.aspx, Erişim Tarihi: 05.01.2008

www.perakende-egitim.blogspot.com/2008/06/mteri-sadakat-kart-loyalty-card.html,
Erişim Tarihi: 11.07.2008

EKLER

EK 1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Dokuz Eylül üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde “**Bölümlü Mağazalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi: Türkiye’de Bir Uygulama**” başlıklı yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, ilgili mağazalarda, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının irdelenmesidir. Bu bağlamda değerli işletmeniz de araştırma kapsamına alınmakta ve vereceğiniz değerli bilgiler ışığında Türkiye perakende sektöründe faaliyet gösteren bölümlü mağazaların müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları açısından bugünkü durumunun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Çalışmanın sonunda elde edilecek bilgilerin tamamı, bilisel amaçlara yönelik kullanılacaktır. Çalışmaya katılacak işletmelerin isimleri açıklanmayacaktır. İstenildiğinde araştırma sonuçları, işletme yöneticilerine iletilecektir. Bu nedenle soruların dikkatle cevaplanması, sonuçların geçerliliği ve anlamlılığı açısından önem taşımaktadır. Çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Ömer Baybars TEK

**Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı**

Fatma ÜNVERDİ

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı**

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) ANKET FORMU

1. Firmanızın kuruluş yılı nedir? :.....

2. Mağazanızda hangi kategorilerde ürünler sunulmaktadır? (Uygun Seçenekleri İşaretleyiniz)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Kadın Giyim | <input type="checkbox"/> Erkek Giyim |
| <input type="checkbox"/> Kozmetik | <input type="checkbox"/> Ayakkabı |
| <input type="checkbox"/> Kişisel Aksesuar | <input type="checkbox"/> Elektronik Ev Aletleri |
| <input type="checkbox"/> Mobilya ve Ev Aksesuarları | <input type="checkbox"/> Ev tekstil Ürünleri |
| <input type="checkbox"/> Beyaz Eşya | <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz): |

3. Mağazanızda/mağazalarınızda çalışan eleman sayısı ne kadardır?

- 10 ve aşağısı
 11- 25 arası
 26- 40 arası
 41- 55 arası
 56- 70 arası
 71 -85 arası
 86-100 arası
 100 üzeri

4. Türkiye’de bulunan toplam mağaza sayınız kaçtır? :.....

5. Kurumunuzda “Müşteri İlişkileri Yönetimi” çalışmaları yapılıyor mu?

- Evet Hayır, çünkü (Lütfen belirtiniz):.....
.....

Cevabınız “hayır” ise lütfen nedenlerini seçeneğin yanında belirtiniz. Cevabınız “evet” ise lütfen 6. soruya geçiniz.

6. İşletmenizde ne kadar zamandır müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları sürdürülmektedir?

- 1 yıldan az 1-2 yıl arası 3-5 yıl arası 5 yıldan fazla

7. Mağazanızın müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını tercih etmesinde etkili olan faktörleri verilen ölçüğe uygun olarak önem derecelerine göre işaretleyiniz.

(1: hiç önemli değil, 2: önemsiz, 3: kısmen önemli, 4: önemli, 5: çok önemli)

	1	2	3	4	5
Müşteri sadakati oluşturmak					
Rekabet avantajı sağlamak					
Maliyetleri düşürmek					
Yeni müşteriler kazanmak					
Kaybedilen müşterileri geri kazanmak					
Satışları artırmak					
Karlılığı artırmak					
4 Grup müşteriyi ayırarak (Bakır, Gümüş, Altın, Platin) “en karlı” (Altın- Platin) müşterileri seçmek					
Bakır ve Gümüş müşterileri en karlı müşteriler seviyesine çıkarmak					
Mevcut müşterilerin cüzdan payını artırmak					
Firma imajını güçlendirmek ve müşterilerin güvenini artırmak					
Diğer (Lütfen Belirtiniz):					

8. Başarılı bir CRM projesinin olmazsa olmazları sizce nelerdir? Önem derecelerine göre işaretleyiniz.

(1: hiç önemli değil, 2: önemsiz, 3: kısmen önemli, 4: önemli, 5: çok önemli)

	1	2	3	4	5
Uygun bir CRM stratejisinin oluşturulması					
Yöneticilerin aktif katılımı					
Tüm çalışanların katılımı					
En pahalı ve en gelişmiş teknolojik programların kullanımı					
Müşterilerden elde edilen bilgilerin etkin kullanımı					
Müşteri odaklı bir örgüt kültürünün geliştirilmesi					
İlişkisel pazarlama felsefesinin benimsenmesi					
Diğer (Lütfen Belirtiniz):					

9. Sizde müşterilerinizin sizin mağazanızı tercih etmesinde etkili olan faktörler hangileridir? Önem derecelerine göre işaretleyiniz.

(1: Hiç önemli değil, 2: Önemsiz, 3: Kısmen önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

	1	2	3	4	5
Geniş ürün çeşidi					
Ürünlerin kalitesi					
Ürünlerin fiyatları					
Satış artırıcı (reklam, promosyon) faaliyetler					
Müşterilerle olan ilişkiler					
Müşterilerin daha önceki deneyimleri					
Ürünlerin markaları					
Mağaza atmosferi					
Satış öncesi ve satış sonrası müşteri hizmetleri					
Kolay ürün iade ve değiştirme işlemleri					
Diğer (Lütfen Belirtiniz):					

10. Mevcut ve potansiyel müşterileriniz hakkındaki bilgileri nasıl elde ediyorsunuz?

Lütfen en çok kullanım şekline göre işaretleyiniz.

(1:Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sıklıkla, 5: Her zaman)

	1	2	3	4	5
Çağrı Merkezleri ile					
Sadakat Kart Programları aracılığıyla					
İnternet aracılığıyla anketle					
Posta aracılığıyla anketle					
Telefon aracılığıyla anketle					
Alışveriş sonrası görüşmelerle					
Şikayet ve dilek takipleri yoluyla					
Diğer (Lütfen Belirtiniz):					

11. Periyodik olarak müşteri bilgilerini güncelliyor musunuz?

() Evet () Hayır, çünkü (Lütfen belirtiniz):.....

Cevabınız “hayır” ise lütfen nedenlerini seçeneğin yanında belirtiniz ve 13. sorudan devam ediniz. Cevabınız “evet” ise lütfen 12. soruya geçiniz.

12. Müşterileriniz hakkında edindiğiniz bilgileri ne sıklıkla güncelliyorsunuz?

- () üç ayda bir
() altı ayda bir
() yılda bir
() iki yılda bir
() üç yıl ya da daha uzun sürede

13. Mağazanızda çalışanlara yönelik müşteri ilişkileri eğitimi uygulanıyor mu?

() Evet () Hayır, çünkü (Lütfen belirtiniz):.....

Cevabınız “hayır” ise lütfen nedenlerini seçeneğin yanında belirtiniz ve 15.sorudan devam ediniz. Cevabınız “evet” ise lütfen 14. soruya geçiniz.

14. Çalışanlarınıza müşteri ilişkileri eğitimini hangi amaçlarla verdiğinizi lütfen önem derecelerine göre işaretleyiniz.

(1: Hiç önemli değil, 2: Önemsiz, 3: Kısmen önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

	1	2	3	4	5
Müşterilerle etkin bir iletişim sağlayabilmek için					
Müşterilere iyi bir alışveriş deneyimi yaşatabilmek için					
Müşteri şikayetlerine etkili ve zamanında cevap verebilmek için					
Çalışanların motivasyonunu ve tatminini artırmak için					
Müşteri istek ve beklentilerini doğru anlayıp hızlı tepki verebilmek için					
Diğer (Lütfen belirtiniz):					

15. Lütfen çalıştığınız kurumla ilgili aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

(1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum.)

	1	2	3	4	5
• CRM çalışmaları mağazamıza büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır					
• Mağazamızda müşterilerimiz hakkındaki bilgiler düzenli olarak toplanmakta ve kullanılmaktadır.					
• Mağazamızın tüm çalışanları müşteri merkezli kültürü benimsemekte ve müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirmeye odaklanmaktadır.					
• Müşteri bilgi sistemimiz müşterilerimize etkili bir müşteri hizmeti sunmayı hedeflemektedir.					
• Müşterilerimizle ilgili bilgiler devamlı olarak güncellenmektedir.					
• Yaşam boyu değeri en yüksek olan müşterilerimizi elde tutmak, kaybedilen müşterileri geri kazanmaktan daha önemlidir.					
• CRM uygulamalarını hayata geçirebilmek ve CRM’yi doğru anlayabilmek için tüm çalışanlara CRM eğitimi verilmesi gereklidir.					

16. Kurumunuzda müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) uygulamaları sırasında karşılaşılan en büyük güçlükler nelerdir?

Önem derecelerine göre işaretleyiniz (1: Hiç önemli değil, 2: Önemsiz, 3: Kısmen önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

	1	2	3	4	5
CRM anlayışının tüm örgüte yayılamaması					
Teknolojik yetersizlikler					
Üst yönetimin desteğinin hissedilmemesi					
Bütçe kısıtlamaları					
Müşterilerden bilgi alınmasının güçlüğü					
Kalifiye eleman (uzman) eksikliği					
CRM programlarının, bugünkü piyasa koşullarında yararlarına inanılmaması					
Diğer (Lütfen Belirtiniz):					

17. CRM programlarından elde ettiğiniz bilgiler ışığında “Pazarlama Karması (4p)” elemanlarında ne gibi değişiklikler ve uygulamalar yapıyorsunuz?

Önem derecelerine göre işaretleyiniz (1: Hiç önemli değil, 2: Önemsiz, 3: Kısmen önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

	1	2	3	4	5
Belli dönemlerde ve özel günlerde (anneler günü, sevgililer günü) fiyat indirimleri ve kampanyalar uygulanmaktadır					
Müşteri isteklerine göre farklı kategori ve markalarda ürünler satışa sunulmaktadır					
Müşteri taleplerine uygun fiyatlı ürünler satışa sunulmaktadır					
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine daha fazla önem verilmektedir					
Müşteri şikayetleri ve isteklerine bağlı olarak kişiye özel etkili ve anında bir hizmet sunumu yapılmaktadır					
Müşteri iletişimde teknoloji odaklı yaklaşıma önem verilmektedir (e-posta, SMS, web)					
İnternette satış işlemleri yapılmaktadır					
4 Grup Müşteri (Bakır, Gümüş, Altın, Platin) ayırt edilip her gruba özel değer paketleri (4p) hazırlanmaktadır.					
Diğer (Lütfen Belirtiniz):					

18. Mağazanızda CRM uygulamaları sonucunda hangi alanlarda gelişmeler olduğunu gözlemliyorsunuz? Lütfen aşağıdaki fikirlere katılma derecenize göre işaretleyiniz. (1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum.)

	1	2	3	4	5
Karlılığımız artmıştır					
Firma imajımızın artmasıyla birlikte müşterilerimizin firmamıza olan güveni artmıştır					
Müşteri sadakati artmıştır					
Satışlarımız artmıştır					
Maliyetlerimiz azalmıştır					
Yeni müşteriler kazandırmıştır					
Müşteri kayıp oranında düşüş gözlenmiştir					
Rekabet avantajı kazandırmıştır					
Müşterilerimizi daha iyi tanımamızı sağlamıştır					
Diğer (Lütfen Belirtiniz):					

19. Çalıştığınız mağazadaki pozisyonunuz nedir?

- Genel Müdür
- Bölge Yöneticisi
- Mağaza Müdürü
- Mağaza Müdür Yardımcısı
- Müşteri İlişkileri Yöneticisi
- Pazarlama Yöneticisi
- Mağaza Kategori Yöneticisi
- Halkla İlişkiler Yöneticisi

20. Eğitim Durumunuz?

- İlk öğretim
- Lise, meslek lisesi
- Yüksek okul, üniversite
- Yüksek lisans
- Doktora

21. Yaşınız?

- 25 yaş altı
- 25 – 29 yaş arası
- 30 – 34 yaş arası
- 35 – 39 yaş arası
- 40 yaş ve üzeri

22. Cinsiyetiniz?

() Bay () Bayan

23. E-posta adresiniz?

24. Adınız Soyadınız :

25. Adresiniz :

Varsa görüşmecinin eklemek istediği hususlar :

.....
.....

Doldurulduğu tarih: ... / ... /

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ömer Baybars TEK
Dokuz Eylül Üniversitesi

Fatma ÜNVERDİ
Dokuz Eylül Üniversitesi